



# COMUNICAREA INTERCULTURALĂ

## Obiective

- ❖ *Înțelegerea complexității problemei comunicării internaționale și interculturale;*
- ❖ *Analizarea componentelor procesului comunicațional într-un mediu internațional;*
- ❖ *Surprinderea comportamentelor și obiceiurilor unor diferite culturi, relevante pentru comunicarea în afacerile internaționale;*
- ❖ *Identificarea barierelor comunicaționale în cadrul comunicării interculturale.*

Se poate pune pe bună dreptate întrebarea dacă nu cumva aceste diferențe interculturale evidente nu ar reprezenta decât un simplu moft, utilizarea lor fiind arbitrară, în funcție cei care intră în contact cu populațiile celorlalte culturi. Adevărul este că nici unuia dintre noi nu i-ar conveni poate să se întâlnească cu un străin, iar acesta din urmă să utilizeze unele norme de conduită care să contravină anumitor principii pe care le respectăm sau suntem hotărâți să nu le depășim.

"Globalizarea afacerilor a determinat pătrunderea a zeci de mii de noi veniți pe scena internațională, mulți dintre ei nepregătiți sau slab pregătiți pentru provocările și stresul cu care vor trebui să se confrunte. Bărbați și femei în căutare

de noi piețe, locuind în hoteluri, luptându-se cu dicționarele și cu ghidurile de conversație - aceștia reprezintă primul val al noilor internaționali."<sup>1</sup>

Creșterea importanței afacerilor internaționale este reflectată de sutele de firme multi-naționale existente în majoritatea țărilor. Aceste firme sunt în căutarea unui nou tip de manager - acela care posedă capacitatea și abilitatea de a "orchestra combinarea productivă a indivizilor cultural distincți și de a funcționa eficient în diferite culturi."<sup>2</sup> Chiar și în cele mai fericite cazuri, comunicarea nu mai reprezintă doar un simplu proces și cu atât mai mult într-un mediu internațional, în care comunicarea este cu mult mai complexă decât ne-am putea imagina. Înțelegerea unor elemente ca rasă, naționalism, istorie, teritoriu, religie, limbă și a altor caracteristici culturale distincte este necesară pentru o comunicare corectă și eficientă în mediile internaționale.

După cum s-a menționat mai sus, în capitolul de față vor fi prezentate importanța comunicării internaționale, procesul comunicării în cadrul unui astfel de mediu, caracteristici culturale distinctive, bariere întâlnite în comunicarea internațională etc.

## **5.1 Caracteristici culturale. Comunicarea internațională**

Susținerea unei interpretări exhaustive a caracteristicilor culturale este inacceptabilă întrucât este imposibilă tratarea sau discutarea fiecărei variabile posibile. La fel de nerezonabil ar fi să ne așteptăm ca indivizii implicați în afacerile internaționale să cunoască foarte multe despre fiecare tip de cultură cu care s-ar confrunta. O abordare mai practică și rezonabilă este aceea de a examina unele dintre elementele comune care ar putea afecta comunicarea într-un mediu internațional. Înțelegerea acestor elemente va asigura o eficiență sporită a comunicării cu persoanele provenind din alte țări sau culturi. Aceste elemente comune includ evoluția culturală, limba, religia, percepția asupra timpului, comportamentul uman și stilul de comunicare.<sup>3</sup>

### *Evoluția culturală*

În Webster, cultura este definită ca fiind "modelul integrat al comportamentului uman care include gânduri, vorbe, acțiuni și vestigii și care depinde de capacitatea oamenilor de a învăța și transmite cunoștințe generațiilor următoare." Aceste modele ale comportamentului uman sunt responsabile pentru determinarea identității rasiale, religioase sau sociale și asigură crearea seturilor de valori, gânduri și sentimente ale fiecărei persoane din grupul respectiv.

---

<sup>1</sup> Guptara, P., Searching the Organization for the Cross-Cultural Operators, International Management 41, nr. 8 (august 1986), p. 40.

<sup>2</sup> Shames, G., Training for the Multicultural Workplace, Cornell Quarterly 26, nr. 4 (februarie 1986), p. 25.

<sup>3</sup> Stallard, J., Smith, R.E., Price, S.F., Business Communication: A Strategic Approach, Homewood, Illinois, 1989, pp. 47-60.

Întrucât această identitate variază în funcție de grupuri și societăți, modul în care se comunică va depinde într-o manieră esențială de înțelegerea culturii respective. Altfel spus, ceea ce poate fi *pozitiv* într-o cultură, poate fi considerat *scandalos* în alta.

*De exemplu:*

"Călătoriți pe mare împreună cu soția, copilul și cu mama dumneavoastră. Vasul are probleme și începe să se scufunde. Din familia dumneavoastră sunteți singurul care știe să înoate și nu puteți salva decât o singură persoană. Pe cine ați salva?"

Această întrebare a fost adresată unui grup de bărbați din Asia și din SUA. În SUA, 60% din cei care au răspuns au spus că și-ar salva copilul, 40% și-ar salva soția și nici unul nu și-ar salva mama. În țările din Asia, 100% au răspuns că și-ar salva mama. Motivul? Oricând se pot recăsători și să aibă mai mulți copii - dar mama este unică."<sup>4</sup>

Sistemele de valori ale celor două grupuri prezentate în exemplul de mai sus sunt total diferite. Ambele grupuri sunt orientate către familie dar dintr-o perspectivă diferită. Americanii acordă o valoare mai mare unității familiei prezente, în timp ce pentru asiatici, înaintașii valorează mai mult.

Sistemele de valori bazate pe evoluția culturală constituie o parte din procesul de raționare a grupului pe care îl reprezintă. Pentru români, descoperirea unui astfel de sistem de valori este destul de dificilă. Pe de o parte "unde-s doi puterea crește", iar pe de altă parte "frate, frate, dar brânza-i pe bani". Prin urmare, putem să fim fie individualiști, fie să acceptăm și să lucrăm corect în cadrul unei echipe.

*Limba*

Engleza este considerată ca fiind limba de afaceri, științifică și diplomatică utilizată în comunicarea internațională. Acest fapt este ușor de observat și de explicat dacă ținem cont de faptul că afacerile internaționale sunt dominate sau au fost dominate de țări în care engleza este limbă maternă. În realitate, orice limbă de circulație internațională reprezintă un plus pentru cel care o cunoaște. Cazurile în care o astfel de limbă poate fi folosită sunt numeroase și bine cunoscute încât nu mai merită menționate în lucrarea de față.

Se poate pune la fel de bine problema angajării unui interpret pentru traducerea mesajelor transmise. Dar atât necunoașterea limbii în care se desfășoară comunicarea cât și încredințarea traducerii unei persoane care nu are o experiență semnificativă în domeniu pot crea probleme deosebite în înțelegerea mesajelor. Sunt bine cunoscute întâmplări în care traducerea defectuoasă a determinat momente stânjenitoare sau momente comice:

---

<sup>4</sup> McCaffrey, J.A., Hafner. C.R., When Two Cultures Collide: Doing Business Overseas, Training and Deveelopment Journal, 39, nr. 10 (octombrie 1985), pp.27-29.

"Cu ocazia vizitei în America de Nord a unei delegații din China, ca urmare a invitației primite din partea unui ziar influent, s-a organizat de către conducerea acestuia un banchet în onoarea delegației oaspete. Interpretul era o tânără chinezoaică, proaspăt absolventă în limba engleză.

După masă, șeful delegației chineze a ținut un discurs călduros în care își exprima aprecierea pentru ospitalitatea ziarului, pe care l-a descris ca fiind unul dintre cele mai influente, nu numai în America de Nord, ci în întreaga lume. Interpreta a tradus imediat în engleză: "Vă mulțumim pentru masa oferită și sperăm ca ziarul dumneavoastră să aibă succes într-o zi."<sup>5</sup>

La fel de bine poate fi amintit și momentul vizitei lui George W. Bush în decembrie 2002 în România, când traducătorul ne-a "asigurat" că SUA vor fi șold la șold cu România...<sup>6</sup>

Astfel de greșeli stânjenitoare îi conving pe mulți dintre manageri sau pe cei implicați în afaceri de necesitatea învățării unei limbi străine de circulație internațională.

Un alt aspect care ar trebui luat în calcul este acela că mulți dintre cei care participă în afaceri internaționale pot refuza să își conducă afacerile în altă limbă decât cea maternă. Acesta este cazul Franței, Italiei etc, considerându-se că franceza se situează pe locul doi în clasamentul limbilor utilizate pentru derularea afacerilor. Francezii sunt mândri de limba lor, iar reprezentanții firmelor franceze insistă să comunice în limba lor. Filozofia lor este lesne de înțeles: "Când ești în Roma, fă ce fac romanii".

Tot aici ar trebui luați în considerare și alți factori. De exemplu, unor cuvinte dintr-o limbă le pot lipsi corespondenții în altă limbă. Datorită culturii, unele cuvinte pot căpăta o importanță mai mare într-o anumită limbă. Spre exemplu, în limba arabă există mai mult de 6.000 de cuvinte diferite utilizate pentru descrierea unei cămile, a părților acesteia sau a echipamentului utilizat pentru cămile. Atât limba română cât și alte limbi ar fi probabil extrem de limitate pentru descrierea cămilei. În schimb, ar exista cu mult mai multe cuvinte pentru descrierea industriei, comerțului sau a altor activități care au o altă importanță în aceste țări.

### *Religia*

În multe țări din lume problemele religioase sunt separate de cele politice sau de cele ale statului, garantându-se libertatea religioasă cetățenilor acestor țări. Astfel, în aceste țări, politicile și procedurile de afaceri sunt stabilite fără a se lua în considerare credința religioasă, respectându-se în maniere diferite credințele indivizilor.

---

<sup>5</sup> Skapinker, M., Why Speaking English Is No Longer Enough, *International Management*, 41, nr. 11 (noiembrie 1986), p. 40.

<sup>6</sup> A se vedea și Capitolul 1 - exemplele de traduceri neinspirate ale sloganurilor și reclamelor din limba engleză în alte limbi.

În alte țări, organizarea religioasă, economică și politică a societății pot coincide. În cazul în care se inițiază o comunicare cu o persoană din altă țară, trebuie luat în considerare și impactul credințelor religioase asupra afacerilor. De exemplu, în țările islamice, nu este tocmai indicată oferirea băuturilor alcoolice cetățenilor musulmani, știut fiind faptul că alcoolul este interzis de către legile religioase.

Ar trebui de asemenea ținut cont de sărbătorile religioase și practicile care le însoțesc în cadrul comunicării internaționale. O firmă producătoare de frigider a greșit enorm făcându-și reclamă la produsele sale în India printr-o imagine în care se găsea o pulpă de vacă în interiorul unui frigider. Din moment ce foarte mulți indieni nu mănâncă această carne, vaca fiind animal sfânt, reclama a fost considerată drept de prost-gust, ea neinfluențând nici măcar o persoană.<sup>7</sup>

### *Timpul*

Din ce în ce mai multe țări au început să fie de acord cu sloganul american "Time is money". Foarte multe seminarii și sesiuni de instruire asupra managementului timpului subliniază valoarea acestei resurse pe cât de mari, pe atât de limitate. De exemplu, americanii sunt dispuși să lase la o parte tactul și diplomația și chiar vor tolera cu mare ușurință comportamentele nepotrivite în discutarea afacerilor, numai pentru a respecta termenele-limită sau programările.

Într-un mediu internațional, astfel de atitudini despre timp se pot dovedi ca total inadecvate. Deși americanii doresc întotdeauna să treacă direct la subiect, profesioniștii din alte țări sunt de obicei cu mult mai sensibili în ceea ce privește protocolul și alte aspecte sociale. Mulți indivizi apreciază mai mult formalitățile decât timpul. Astfel, americanii sunt catalogați de multe ori ca fiind prea grăbiți și nepoliticoși; aceștia consideră că ceea ce este lipsit de necesitate reprezintă o pierdere de timp. De exemplu, o firmă americană a ofensat cu adevărat o companie din Grecia atunci când le-a impus acestora din urmă orele între care urma să se desfășoare întâlnirea pentru negocierea unui contract. Iar grecii au apreciat comportamentul deschis al americanilor precum și percepția lor despre timp ca fiind total lipsită de bun-simț.

### *Comportamentul uman*

În general, atitudinile oamenilor față de ceilalți indivizi sunt influențate de comportamentele acestora din urmă, iar comportamentul reflectă atitudinile indivizilor. Această afirmație este valabilă în majoritatea culturilor, numai că atitudinile sunt diferite față de unele comportamente care în alte culturi ar putea părea exagerate sau lipsite de sens. Limbajul nonverbal, o gestică inadecvată, un limbaj nepotrivit al corpului, toate acestea pot strica într-o singură clipă toate eforturile depuse până în acel moment pentru stabilirea unui acord. Chiar și lucrurile considerate ca fiind foarte simple, cum ar fi utilizarea culorilor, numerelor sau expunerea anumitor părți ale corpului trebuie luate în considerare în comunicarea interculturală sau internațională. Deși în Capitolul 1 au fost amintite

---

<sup>7</sup> Ricks, D.A., *Big Business Blunders*, Homewood, Dow Jones-Irwin, Illinois, 1983, p. 66.

câteva semnificații ale culorilor sau gesturilor în diverse culturi sau țări, în continuare vor fi prezentate unele exemple de greșeli care au rezultat în momentul în care aceste aspecte nonverbale ale comunicării au fost ignorate.

Firma Singer era la un pas de a comite o astfel de eroare în momentul în care a demarat o campanie promoțională a cărei imagine de reclamă avea un fond albastru, iar în țara respectivă această culoare era asociată funeraliilor. Din fericire pentru firmă, potențiala eroare a fost descoperită chiar înainte de lansarea campaniei, fiind astfel evitată la timp.

Neluarea în calcul a semnificației cifrelor poate cauza de asemenea confuzii comunicaționale. În multe țări, cifra 7 sau 3 este considerată ca fiind sfântă, norocoasă, în timp ce 13 este ghinionistă. Fiecare țară are astfel de numere aducătoare de noroc sau ghinion. Spre exemplu, există o legătură între limba engleză și japoneză: cifra patru (*four*) este indezirabilă în Japonia întrucât modul în care se pronunță în limba engleză este foarte similar celui în care se pronunță cuvântul care semnifică *moartea în limba japoneză*. O firmă producătoare de mingi de golf a comis o astfel de eroare atunci când a încercat să vândă în Japonia seturi de câte patru mingi. În mod similar, o firmă producătoare de băuturi răcoritoare a ofensat un stat arab datorită utilizării unei stele cu șase colțuri pe eticheta produsului lor. Această reprezentare a fost catalogată drept o dovadă de simpatie cu Israelul.<sup>8</sup>

Situațiile stânjenitoare pot fi evitate prin studierea semnificațiilor mesajelor nonverbale de forma gesturilor și semnelor într-o anumită cultură, înainte de demararea comunicării cu membrii acesteia. Spre exemplu, semnul clasic pentru exprimarea acordului în unele culturi (degetul mare și arătătorul unite într-un cerc) semnifică *nulitatea în Franța, bani în Japonia și o anumită vulgaritate în America de Sud*. O firmă americană producătoare de pantofi a trebuit să reia o întreagă campanie publicitară desfășurată în unele țări arabe, întrucât a utilizat fotografiile în care erau expuse picioare neacoperite, iar acest lucru este considerat drept o insultă în aceste țări. Iar exemplele pot continua.

### *Stilul de comunicare*

Din păcate, foarte multe țări au adoptat stilul american de comunicare scrisă în afaceri, în parte datorită utilizării răspândite a cărților și textelor americane în multe dintre universitățile și bibliotecile din întreaga lume și, de asemenea, datorită utilizării pe scară largă a practicilor de afaceri americane. Lipsa alineatelor la începutul rândului, utilizarea stilului american de scriere a datei (lună/zi/an), utilizarea celor "două puncte" la sfârșitul formulei de adresare (**Stimate Doamnă...**), stilul informal și uneori prea-personal utilizat în majoritatea comunicărilor. Cu toate acestea, fiecare țară își păstrează încă anumite caracteristici legate de stilul și de tonul de comunicare, iar acest lucru trebuie apreciat și respectat pentru că aparțin culturii lor.

---

<sup>8</sup> Idem, p. 32.

## **Possible bariere în comunicarea internațională**

În mod normal, barierele comunicaționale apar atunci când indivizii înțeleg greșit sensul intenționat într-un mesaj transmis de cineva provenind dintr-o altă cultură. Scopul studierii comunicării interculturale este de a reduce acele diferențe care pot cauza neînțelegeri și, întrucât mesajele sunt construite de indivizi, folosind cuvinte, un prim pas l-ar constitui identificarea factorilor care conduc la apariția neînțelegerilor amintite mai devreme.

Deși nu există o listă completă a acestor factori, pot fi totuși sugerate următoarele domenii care influențează acuratețea comunicării internaționale:

- *Neînțelegerile datorate limbii utilizate* - incapacitatea de a interpreta cu acuratețe mesajul. Aceasta este considerată ca fiind una dintre barierele principale într-o comunicare defectuoasă. Erorile de traducere, vocabularul, punctuația, pronunția plus incapacitatea de a comunica în limba respectivă adâncesc diferențele interculturale.
- *Șocul cultural* - incapacitatea de a înțelege sau accepta oamenii cu seturi diferite de valori, standarde și stiluri de viață diferite de cele ale noastre. Acesta este la fel de important ca și primul factor, mai mult, acesta acționând chiar în interiorul aceleiași culturi. Este vorba despre lipsa de recunoaștere a ceea ce alți indivizi consideră ca fiind important pentru ei.
- *Capacitatea redusă de ascultare* - lipsa de concentrare necesară ascultării critice. Rezultatul îl reprezintă neînțelegerea mesajului sau mesajelor recepționate. Oamenii care vorbesc limba engleză ca limbă străină au tendința de cele mai multe ori de a ignora cuvintele pe care nu le înțeleg în cazul în care ascultă pe cineva care vorbește în limba engleză. Ar mai putea fi amintită și influența pe care o are accentul în cazul utilizării unei limbi străine.
- *Etnocentrismul* - credința că propria cultură este superioară celorlalte. Această barieră apare atunci când comunicarea orală sau scrisă conduce către o atitudine de superioritate. De obicei, oamenilor nu le place să fie umiliți sau să simtă că ideile lor sunt interesante, dar greșite.
- *Insensibilitatea* - lipsa de interes față de nevoile și sentimentele celorlalți. Pentru mulți dintre receptori, emițătorii apar ca insensibili atunci când comunicarea este abruptă și exprimă o atitudine agresivă sau egoistă a emițătorului.
- *Lipsa de deschidere sau sinceritate* - sentimentul existent atunci când climatul este prea formal iar oamenii nu se simt liberi să își exprime deschis opiniile. Acest tip de comunicare determină apariția neîncrederii, oamenii putând să creadă chiar că informația le este ascunsă. Pentru evitarea sau depășirea acestei bariere este necesară crearea unui sentiment de acceptare reciprocă prin asigurarea unui mediu relaxat pentru schimburi interculturale.

În cazul deplasării într-o misiune în străinătate, ar fi bine, conform Letitiei Baldrige<sup>9</sup> să aveți următoarele informații de bază despre țara respectivă:

- Învățați câteva expresii în limba țării în care vă deplasați, cum ar fi: "bună ziua", "bună seara", "mulțumesc", "mă scuzați", "mi-a făcut plăcere să vă cunosc".
- Familiarizați-vă cu îmbrăcămintea acceptată în țara respectivă.
- Familiarizați-vă cu tabuurile religioase importante existente în țara în care veți călători.
- Interesați-vă despre situația politică a țării, despre numele șefului statului, partidului politic aflat la putere.
- Învățați cum să faceți cunoștință în mod corect, adică să strângeți mâna și să vă spuneți numele, să îi oferiți imediat cartea de vizită, sau utilizați o altă formă de protocol care poate exista în acea țară.
- Aflați protocolul cadourilor. când și cui se pot oferi cadouri? Flori? Ce fel de flori?

### **Procesul comunicării internaționale**

În planificarea unui proces de comunicare destinat unui auditoriu internațional trebuie analizată fiecare componentă a acestuia cu scopul de a îndepărta din start orice barieră sau "zgomot de fond" care ar putea altera rezultatele urmărite a se obține. Orice persoană care comunică într-un mediu intercultural ar trebui să fie atentă la totalitatea elementelor de mediu și, astfel să utilizeze un mix de tehnici comunicaționale pentru a se face corect înțeleasă de către receptori.

Componentele care vor fi analizate pentru procesarea unei comunicări într-un cadru internațional sunt aceleași ca și în cazul cadrului intern: motivația mesajului (*de ce se comunică*); conținutul mesajului (*ce anume se transmite*); receptorul (*cui îi este destinat mesajul*); modul în care va fi transmis mesajul (*forma și conținutul mesajului*); tipul mesajului. Modul în care aceste componente sunt utilizate va influența substanțial comunicarea, rezultatele obținute fiind diferite și depinzând de tipul de comunicare ales și de audiență. Pentru a determina modul și măsura în care aceste elemente trebuie modificate, acestea trebuie analizate individual, separat și adaptate strict în funcție de necesitățile culturale ale receptorilor.

#### *Motivația comunicării*

Primul pas în procesul comunicării este acela de a înțelege situația care necesită declanșarea unei comunicări, orice comunicare exprimând o necesitate. De exemplu, produsul unei firme oarecare este puternic concurat pe piața internă, iar profitul înregistrat este scăzut. De aceea, firma dorește să își extindă vânzările pe piața internațională în cadrul căreia se resimte lipsa respectivului produs. În această

---

<sup>9</sup> Baldrige, L., Letitia Baldrige's Complete Guide to Executive Manners, Rawson Associates, New York, 1985, p. 1960.



situație, motivația comunicării o reprezintă tocmai profitul anticipat. În plus, din moment ce emițătorul mesajului determină forma dorită a acestuia, procesul determinării motivației în cazul comunicării internaționale este identic cu cel al comunicării interne.

### *Conținutul comunicării*

Orice mesaj, ca obiect al unei comunicări intenționate, are un obiectiv. Acesta reprezintă în realitate conținutul mesajului și ar trebui să constituie răspunsul la întrebarea "de ce comunicăm?". Altfel spus, dacă motivația transmiterii unui mesaj o reprezintă faptul că piața internă este puternic concurențială și se prevăd în același timp profituri mult mai mari în exterior, atunci conținutul mesajului ar trebui să fie acela care să îl convingă pe receptor să comercializeze produsul respectiv, prin evidențierea avantajelor atât pentru comerciant cât și pentru cumpărători. Diferența dintre receptorul internațional și cel național influențează într-o mică măsură conținutul mesajului.

### *Receptorul*

Trebuie prevăzut modul în care receptorul va interpreta mesajul, în consecință fiind necesară o structurare a conținutului care să asigure obținerea unui răspuns pozitiv. Pentru aceasta, este necesară înțelegerea procesului și modului în care gândește receptorul. În plus, în momentul în care comunicarea implică participarea unor persoane aparținând unor culturi diferite, trebuie ținut cont de *modul în care diferă raționamentele acestora*.

Încrederea numai în sentimentele și atitudinile personale, așa după cum este normal în cazul adresării către receptorii interni, nu poate fi suficientă în cazul comunicării internaționale sau interculturale. În locul acestei încrederi, ar trebui folosită din plin imaginația, încercându-se o anticipare a răspunsului din partea receptorilor internaționali, anticipare care să aibă la bază sistemele de valori ale acestora, modelele comportamentale și atitudinile culturale.

O ipoteză normală și convenabilă în această situație este aceea că, întrucât toți indivizii sunt aproximativ identici din punct de vedere biologic, toți au aceleași necesități și valori. Un astfel de punct de vedere într-un mediu internațional nu poate asigura decât eșecul. Un inginer din Marea Britanie, care conducea un departament de asamblare amplasat în Asia, a stabilit o întâlnire cu subalternii săi, toți provenind din țara respectivă. Mulțumit de evoluția activităților și de progresul înregistrat, inginerul a ținut să îi încurajeze pe oamenii din echipa sa, așa că a ales un singur individ pe care l-a lăudat pentru munca depusă. Individul respectiv s-a arătat prea puțin emoționat de laudă, părând chiar nemulțumit de laudele pe care le primea. Britanicul a aflat mai târziu că acest eveniment a fost foarte penibil pentru individul lăudat întrucât, în acea țară, efortul colectiv era cu mult mai apreciat decât efortul individual sau concurența între indivizi.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> McCaffrey, J.A., Hafner, C.R., When Two Cultures Collide: Doing Business Overseas, Training and Development Journal, 39, nr. 10 (octombrie 1985), p. 26.

În acest exemplu, inginerul a presupus unele lucruri, plecând de la propriile sale valori și modele comportamentale. Spre exemplu, în multe dintre culturile occidentale, cei mai mulți angajați consideră că este o onoare deosebită în a fi evidențiați și laudați individual în cadrul unor întâlniri sau ședințe. De aceea ar trebui să se țină cont în cazul derulării unor afaceri în străinătate, de faptul că oamenii, chiar dacă sunt similari din punct de vedere biologic, au sisteme de valori și culturi diferite care le influențează modul de muncă, de raționare și comportamentul.

Componenta de față este prima în cadrul procesului comunicațional care trebuie adaptată în comunicarea internațională în comparație cu cea națională. Indiferent de caracterul comunicării, național, internațional, regional, local etc, mesajul transmis trebuie adaptat, după cum se menționa și în Capitolul 1, în funcție de capacitatea de înțelegere a receptorului, astfel încât riscul de neînțelegere, nedecodare sau de decodare greșită a acestuia să fie cât mai redus.

#### *Modul de transmitere a mesajului*

Structura sau modul în care va fi transmis mesajul ar trebui să aibă la bază reacția așteptată din partea receptorului. În funcție de țara sau de cultura în care se desfășoară afacerile, se utilizează una dintre cele două tipuri de psihologii menționate și în Capitolul 2: psihologia directă sau indirectă. Spre exemplu, în culturile în care există o percepție de genul "timpul este bani" și se anticipează primirea unui răspuns favorabil, este indicat să se treacă direct la discutarea sau prezentarea problemelor, renunțându-se la introduceri sau la alte amănunte care ar putea fi considerate inutile, cronofage. În cazul în care se anticipează un răspuns nefavorabil este recomandată abordarea sau psihologia indirectă, prezentându-se mai întâi amănunte, explicații, iar în final esențialul. Astfel ne apare normal ca psihologia să varieze în funcție de receptor, ținându-se cont de apartenența culturală sau de țara în care își desfășoară afacerile. În timp ce în SUA cetățenii sunt "agresivi" și doresc discutarea imediată a problemei, fără alte amănunte, în alte culturi, acest lucru poate fi considerat drept nepolitic și inacceptabil. În Asia spre exemplu, politețea și eticheta sunt extrem de importante. Pentru asiatici, un mesaj direct adresat unor persoane mai în vârstă ar indica o lipsă totală de respect.

Jargonul și sensul figurat trebuie de asemenea evitate. Mesajul trebuie să fie clar, ușor de interpretat și să nu lase loc de interpretări potențial negative mai ales în situațiile în care se folosește o limbă străină de comunicare.

#### *Tipul mesajului*

Tipul mesajului depinde de circumstanțe. Ca și cazul comunicării naționale, comunicarea internațională poate fi orală, scrisă, formală sau informală. Deosebirile apar în momentul alegerii tipului de comunicare. În unele culturi comunicarea formală este preferată celei informale, iar cea orală se situează deasupra tuturor celorlalte tipuri. Aceste lucruri trebuie cunoscute și aplicate în comunicarea interculturală sau internațională.

## 5.2 Obiceiuri și comportamente internaționale relevante pentru comunicarea în afaceri

Zeci și sute de factori pot determina o înțelegere sau un dezacord în afaceri, iar după cum afirma James K. Sebenius<sup>11</sup>, în unele țări "rețeaua de influențe" este cu mult mai importantă decât ne-am putea imagina.

Diferențele culturale pot influența semnificativ negocierile de afaceri în maniere considerabile și imprevizibile, iar rezultatele pot fi de multe ori dezastruoase. În unele cazuri este vorba despre ignoranță, în altele despre o lipsă flagrantă de respect. Este cunoscut cazul unui comerciant din SUA care a prezentat unui potențial client saudit, oferta într-o mapa din piele de porc, acest animal fiind respins în țările musulmane. Drept urmare, a fost aruncat dat afară iar firma pe care o reprezenta a fost trecută pe lista neagră a afacerilor saudite.

Dar aceste diferențe pot fi cu mult mai subtile, izvorând din înclinațiile culturale care influențează modul în care oamenii interacționează. Pe marginea acestor probleme, recunoscându-se astfel și importanța deosebită pe care o au în desfășurarea afacerilor, s-au scris numeroase lucrări.

În afara acestor diferențe mai există și un alt aspect, de cele mai multe ori ignorat, dar cu o importanță similară în afacerile internaționale: modurile în care oamenii din diferite regiuni ale lumii ajung la un acord sau, altfel spus, procesele care intervin în desfășurarea afacerilor. Procesul decizional și cel de conducere, care determină un acord sau o negație, pot diferi substanțial de la o cultură la alta, și nu numai din punct de vedere juridic, ci și comportamental. Numeroase potențiale acorduri, aflate în faza de finalizare, au eșuat tocmai din cauza faptului că participanții au ignorat sau subestimat influențele pe care cele două procese le au în diferite culturi.

*Care sunt totuși factorii de influență care pot determina sau distruge un acord?* În primul rând trebuie știut cine are puterea de a semna contractul sau de a stabili în mod oficial acordul. Din păcate, în multe cazuri, acest lucru nu este suficient. În multe țări există acele "rețele de influență" care sunt cu mult mai puternice decât părțile care iau parte la stabilirea acordului, chiar dacă nu îmbracă o formă oficială, cum ar fi spre exemplu instituții guvernamentale, agenții sau ministere.

În Japonia poate fi vorba despre *keiretsu* - grupuri industriale între care există strânse legături de afaceri sub forma împrumuturilor, deținerilor încrucișate de acțiuni etc. În sectorul financiar din Germania poate fi vorba despre "gigantul asigurărilor" - Allianz. În Italia, rețelele pot fi reprezentate de un grup de familii, în Rusia de mafie sau racketi. Străinii trebuie să înțeleagă aceste rețele și să țină cont de ele în momentul în care pun la punct modul în care vor aborda negocierile.

Spre exemplu, U.S. Stone Container Corporation a urmărit negocierea termenilor unui major proiect forestier în Honduras. În timp ce negociau acești

---

<sup>11</sup> Sebenius, J.K., The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations, Harvard Business Review, March, 2002, Vol. 80, No. 3

termeni, reprezentanții lui Stone Container au presupus că președintele și ministerele în cauză au puterea de a decide dacă să se demareze sau nu proiectul și, de aceea, au tratat problema în primul rând cu președintele. Dar în timp ce președintele avea autoritatea legală de a discuta proiectul și de a-l aproba în final, se pare că propunerea și strategia de negociere a companiei americane au creat grave suspiciuni de corupție la nivel înalt. Acestea au atras imediat atenția Congresului din Honduras, a sindicatelor, a partidelor politice, a potențialilor concurenți de afaceri, a locuitorilor din zonele vizate, a grupurilor de interes naționale și internaționale care activau în domeniul protecției mediului. Dacă Stone Container Corporation ar fi ținut cont de evoluția relațiilor încordate care au existat între Honduras și SUA, ca și de poziția fragilă în care se situează președintele într-un astfel de tip de democrație, ar fi dezvoltat cu siguranță o strategie care să includă și potențialele influențe ale rețelelor neoficiale. Lipsa de previziune în acest caz a condus la eșecul total al negocierilor.

Companiile americane, precum și celelalte care provin din alte culturi cu sisteme juridice bine dezvoltate - subestimează frecvent puterea influențelor informale întrucât aceste firme pleacă de la premisa că sistemele juridice străine vor trata contractele oficiale în aceeași manieră în care se întâmplă în țările din care provin. Ceea ce pot învăța aceste firme în cele din urmă este că "disputarea unei rezoluții sau termen contractual" se poate desfășura în mod total diferit în alte culturi. În Japonia, care are un sistem juridic relativ redus și destul de puțini avocați, firmele se bazează pe relații de încredere și negociere pentru a depăși neînțelegerile sau disputele comerciale. Rusia zilelor noastre nu are practic un sistem juridic funcțional, fiind de altfel bine-cunoscute și alte sisteme juridice corupte sau controlate de puterea politică locală sau centrală în multe dintre țările lumii.

De fapt, pot exista diferențe uriașe între legile existente și modul în care lucrurile se desfășoară în realitate. Acesta a fost și cazul unei firme americane producătoare de aparate electrice care împreună cu o firmă chineză a creat o societate mixtă și a angajat un manager local pentru conducerea operațiunilor din China. Firma americană a încercat extinderea gamei de produse fabricate dar s-a izbit de refuzul managerului chinez care susținea că nu există o cerere clară pe piață pentru noi produse. Echipa americană a încercat să rezolve această neînțelegere prin negociere dar, neînregistrând nici un progres, au hotărât să îl concedieze pe managerul chinez. În mod surprinzător pentru americani, managerul a refuzat să plece. Oficiul local pentru muncă a refuzat să îi susțină pe americani, iar când americanii au hotărât să dizolve societatea au aflat că nu își pot recupera capitalul investit întrucât legea chineză prevede că ambele părți trebuie să aprobe dizolvarea. Nici firma straină de avocatură angajată cu mari cheltuieli nu a înregistrat nici un rezultat pozitiv. Până la urmă au fost necesare unele "negocieri speciale" cu o firmă chineză de avocatură pentru a se putea depăși necesitatea dublei aprobări.

Pe scurt, orice persoană care lucrează în străinătate sau intră în contact cu persoane aparținând altor culturi, trebuie să abandoneze prezumțiile făcute în țară

din care provine și să își dezvolte un plan de cunoaștere a potențialilor actori care pot influența oficial sau neoficial procesele decizionale. Numai în momentul în care își cunoaște cu exactitate partenerii se poate dezvolta o strategie realistă de desfășurare a întâlnirilor, de stabilire a acordurilor și, în final, de atingere a obiectivelor.

În cele ce urmează vor fi prezentate unele obiceiuri și caracteristici comportamentale specifice unor țări ca Japonia, Israel, India, China, SUA etc., păstrându-se totuși o oarecare notă de rezervă asupra generalității afirmațiilor, existând și alți factori care influențează comportamentele individuale sau de grup restrâns (de ex: mediul în care lucrează și trăiește o anumită persoană, cultura firmei pe care o reprezintă etc.)

### **5.2.1 Marea Britanie**

#### **Informații generale**

- Asigurați-vă că aveți la dumneavoastră un număr suficient de mare de cărți de vizită;
- Atunci când este posibil, trimiteți persoane mai în vârstă care să vă reprezinte în Marea Britanie. Se presupune că acestea sunt mai capabile să exprime autoritatea care este atât de apreciată în cultura afacerilor din Marea Britanie;
- Se apreciază mai mult comportamentul degajat, detașat, profesional;
- Oamenii de afaceri britanici sunt interesați mai mult de relațiile de lungă durată decât de colaborări temporare;
- O data ce au decis că vor face afaceri cu dumneavoastră, britanicii pot fi adesea foarte direcți, chiar nepoliticoși în modul în care comunică, și probabil că nu vor ezita să vă spună exact ceea ce gândesc. Totuși, înainte ca acest lucru să se întâmple, este important să le acordați timpul necesar pentru ca aceștia să facă o evaluare, atât a dumneavoastră ca individ, cât și a firmei și propunerii pe care le-ați făcut-o;
- Cu ocazia primelor întâlniri, expresiile faciale sunt bine controlate și, în consecință, poate fi foarte dificil să se citească pe fața britanicilor ceea ce gândesc;
- În procesul decizional, englezii se orientează după legile și regulile existente, în loc să se folosească de sentimente sau de experiența personală. Mai mult, politica firmei reprezintă autoritatea primară a oamenilor de afaceri, indiferent de nivelul la care se situează aceștia în cadrul organizației;
- Dovezile tangibile, faptele și acțiunile obiective sunt singurele surse legitime de adevăr; de obicei, sentimentele sunt irelevante;
- *Precedentul* joacă un rol hotărâtor în procesul decizional. Propunerea dumneavoastră va avea o mai mare șansă să fie acceptată dacă se înscrie

în tiparul după care s-au desfășurat sau se desfășoară de obicei lucrurile în Marea Britanie;

- Întrebărilor prea directe li se răspunde adesea într-o manieră evazivă;
- Tehnicile de vânzări agresive și denigrarea produselor sau serviciilor altor firme nu sunt deloc apreciate de către britanici;
- Umorul reprezintă o componentă de bază a discuțiilor de afaceri în Marea Britanie, iar un repertoriu bogat de glume și bancuri poate constitui un punct forte pentru un străin. Mai mult, persoana care știe să spună bancuri și glume, ar trebui să își dezvolte această capacitate, special pentru relațiile cu englezii;
- După cum se știe, umorul britanic este aparte. De aceea, "pentru a prinde poanta" la o glumă britanică, trebuie să fii atenți la ceea ce **nu** s-a spus sau ceea ce **nu** s-a întâmplat în glumă.
- Britanicii își pot folosi umorul, în special sub forma ironiei sau sarcasmului, ca o armă în momentul în care își ridiculizează adversarul, sau își exprimă dezacordul sau disprețul față de acesta;
- Deși în cultura britanică a afacerilor ierarhia este respectată cu strictețe, munca de echipă rămâne totuși importantă, mai ales în influențarea deciziilor;
- Procesul decizional este lent;
- Încercarea de a grăbi sau presa pe cineva să ia o decizie se dovedește a fi de cele mai multe ori o idee neinspirată;
- Britanicii nu ezită în a spune deschis "**nu**";
- Evitați laudele gratuite, întrucât acestea nu sunt deloc apreciate, mai ales când nu sunt meritate.

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- De obicei prânzul este servit între ora 12 și 14;
- În cele mai multe restaurante, cina este servită între ora 19 și 23;
- De obicei ceaiul este servit la micul dejun și după amiază; după prânz și cină se bea de obicei cafea;
- Mai poate fi întâlnit și "High tea" care este un înlocuitor pentru cină, fiind servit între ora 16 și 18. Conține un fel de mâncare caldă, plus celelalte elemente care acompaniază ceaiul obișnuit, cum ar fi sandwich-uri și diverse deserturi;
- Cele mai multe mese de afaceri se desfășoară în restaurante sau în pub-uri;
- Nu adresați invitații decât partenerilor de afaceri pe care îi cunoașteți destul de bine;
- Atunci când invitați mai mulți englezi la masă, aveți grijă ca toți să aibă aceeași pregătire sau să se situeze la același nivel ierarhic. Abțineți-vă să abordați subiecte profesionale cu excepția cazurilor în care acestea sunt deschise de către invitați;

- Întâlnirile neprotocolare cu partenerii într-un pub sunt cât se poate de normale;
- Berea este o băutură populară și care este consumată atât la prânz, cât și cu alte ocazii mai puțin oficiale. De obicei, berea englezească este servită la temperatura camerei. Dacă doriți o bere rece, slab alcoolizată, comandați un *lager*. În Marea Britanie există o întreagă gamă de bere, în funcție de tăria acesteia: *ale* (cel mai puternic alcoolizată), *stout*, *bitter* și *lager*;
- Înainte, se obișnuia ca femeile să comande halbe mici de bere, în timp ce bărbații comandau halbe normale. Acest obicei a început să se schimbe, astfel că este perfect acceptabil ca și femeile să comande halbe normale. Există o tradiție în multe dintre țările Commonwealth-ului să se comande "un rând", similar celui din România. Cel care comandă plătește rândul pentru toți membrii grupului;
- Băuturile clasice înainte de începerea mesei sunt whiskey-ul irlandez sau scoțian (sec sau cu gheață), *gin and tonic*, vermulul sau sherry sec;
- În timpul mesei se poate bea vin roșu sau alb, urmat uneori de *Porto* sau un sherry dulce la sfârșitul mesei;
- De obicei și soțiile sunt invitate la dineurile de afaceri;
- Există o mai mare probabilitate să fiți invitați la o petrecere la cineva acasă în Marea Britanie decât în orice altă țară europeană;
- Poziția cea mai de seamă la masă o reprezintă "capul mesei", celelalte persoane importante fiind așezate în stânga și în dreapta poziției amintite;
- Britanicii nu schimbă furculița și cuțitul dintr-o mână în alta în timpul mesei. Când sunt folosite amândouă, cuțitul rămâne întotdeauna în mâna dreaptă, iar furculița în stânga;
- La mesele britanice sunt servite adesea multe feluri de mâncare ce necesită folosirea unor tacâmuri special așezate lângă farfurie. În situația în care nu știți ce cuțit sau furculiță să folosiți, cea mai bună politică este de a începe cu tacâmurile așezate la exterior, și de a continua cu celelalte, schimbându-le după fiecare fel de mâncare;
- Lăsați pe farfurie puțină mâncare în situația în care nu doriți să mai mâncați;
- Spre deosebire de alte culturi, este foarte posibil să nu vi se mai ofere "supliment" după ce ați terminat de mâncat. Spre deosebire de mâncare vi se poate oferi mai multă băutură;
- Porțiile sunt de obicei mai mici decât în general, dar cu un număr mai mare de feluri de mâncare;
- La sfârșitul mesei, furculița și cuțitul trebuie așezate paralel, în partea dreaptă a farfuriei;
- Atunci când sunteți invitați la cineva acasă, dumneavoastră trebuie să inițiați plecarea, întrucât este foarte posibil ca gazda să nu indice că ar dori ca petrecerea să ia sfârșit;

- Este recomandabilă trimiterea unui bilet de mulțumire gazdei;
- În restaurante, este suficient un bacșis de 10-15%;

### **Întâlnirea de afaceri**

- Fixați-vă programul cu cel puțin câteva zile înainte; în momentul sosirii în Marea Britanie confirmați-vă întâlnirile stabilite;
- În Londra, traficul vă poate crea mari probleme în a ajunge la timp la întâlnire. Planificați drumul astfel încât să evitați să ajungeți în întârziere;
- De obicei, programul de lucru este de luni până vineri, între 9 și 17. Administrațiile sau autoritățile publice închid între 13 și 14, dar lucrează până la ora 17:30. Acest program are doar o valoare indicativă, mulți angajați lucrând peste program sau având un program diferit;
- Persoanele din conducerea firmelor termină lucrul de obicei între ora 18 și 22.

### **Cadourile**

- Oferirea de cadouri nu este foarte obișnuită în cultura britanică, dar invitarea gazdelor sau a altor persoane cărora vreți să le mulțumiți la restaurant sau la teatru va fi adesea apreciată;
- Felicitările de sărbători sunt recomandabile, mai ales pentru a vă exprima mulțumirea față de partenerii de afaceri. Felicitările trebuie trimise astfel încât să ajungă în săptămâna de dinaintea Crăciunului;
- Uneori se obișnuiește oferirea de cadouri cu ocazia Crăciunului;
- Dacă ați primit un cadou, trebuie neapărat să îi oferiți și dumneavoastră unul în schimb. Obiectele de birou, stilourile de calitate și cărțile reprezintă alegeri adecvate. Nu oferiți, sub nici o formă, un cadou evident scump;
- Dacă sunteți invitat acasă de către un englez, este acceptabil să aduceți flori, o băutură specială sau șampanie și bomboane de ciocolată;
- Evitați să aduceți vin, întrucât este foarte posibil ca gazda să fi ales deja vinul pentru seara respectivă. Dacă ați adus șampanie, aceasta poate fi consumată atât înainte, cât și după masă;
- Evitați să oferiți crizanteme, crini albi sau trandafiri roșii;
- Florile oferite trebuie să fie într-un număr impar; florile trebuie despachetate înainte de a fi oferite.

### **Cum ne adresăm?**

- Utilizarea titlurilor academice sau profesionale este destul de rară în protocolul de afaceri din Marea Britanie. Excepțiile le reprezintă posesorii de titlu de doctor, medicii și preoții. Este indicat ca acestor persoane să vă adresați cu titlul, după care numele de familie (de ex: "Doctor Wells", "Reverend Grant"). Pentru chirurghi, dentiști și



oftalmologi se poate folosi exprimarea directă "Mr", "Mrs", sau "Miss", urmate de numele de familie;

- Titlurile sunt foarte importante în armată sau în cercurile conservatoare. De exemplu, dacă o persoană a fost ridicată la rang de cavaler, acestuia trebuie să vă adresați cu "Sir", urmat de prenume (de ex: Sir Harold);
- Atunci când nu folosiți un titlu special pentru a vă adresa unei persoane, asigurați-va că utilizați "Mr", "Mrs" sau "Miss", urmat de numele de familie;
- O adresare generală de genul "Sir" sau "Madam" este considerată în general inadecvată;
- Nu utilizați prenumele pentru a vă adresa cuiva înainte de a vi se permite acest lucru;
- Utilizarea prenumelor este din ce în ce mai frecventă, numele de familie fiind folosit numai în cercurile conservatoare.

### **Comportamentul în public**

- Nu sunt recomandate manifestările emoționale, pozitive sau negative, în public. Dacă simțiți nevoia să vă descărcați emoțional, ar trebui să o faceți acasă;
- Nu se recomandă gesturile prietenești de genul bătutului pe spate sau îmbrățișărilor;
- Distanța dintre două persoane care conversează trebuie să fie mai mare decât cea cu care suntem obișnuiți în România;
- Trebuie menținut contactul vizual, mai ales în momentul în care se urmărește accentuarea importanței anumitor aspecte;
- În momentul în care vorbiți, faceți un efort, în cazul în care nu sunteți obișnuit, să țineți mâinile pe lângă corp, și în nici un caz în buzunare;
- Tonul vocii trebuie să fie moderat; este inacceptabil să vorbiți cu voce tare sau să țipați;
- Strângerea moderată a mâinii este acceptabilă atunci când sunteți prezentați unei alte persoane sau atunci când sunteți invitat la cineva acasă. În alte ocazii, acest gest poate să lipsească;
- Înainte de a strânge mâina unei femei, bărbatul așteaptă ca aceasta să îi întindă prima mână;
- În general, britanicii preferă ca prezentările să fie făcute de o a treia persoană, atunci când este posibil. Mai mult, în anumite situații, nu este deloc adecvat să vă prezentați singur;
- Atingerea nasului cu degetul arătător este un gest obișnuit în Marea Britanie: exprimă încrederea, dar este folosit adesea în glumă în special între prietenii apropiați și între membrii unei familii. Nu este folosit în situații de afaceri, mai ales în prezența unor necunoscuți;
- "Statul la coadă" reprezintă "distracția națională". Niciodată nu trebuie să încercați să "intrați în față". Așteptați cu răbdare până vă vine rândul;
- Evitați pe cât de mult posibil utilizarea expresiei "Have a nice day".

## **Cum ne îmbrăcăm?**

- Standardul ținutei în Marea Britanie îl reprezintă îmbrăcămintea conservatoare, atât pentru bărbați, cât și pentru femei;
- Pantalonii bărbătești nu au în general buzunare, dar dacă au, atunci ar trebui să rămână goale;
- Costumul acceptabil poate fi de două feluri: extrem de elegant (cu influențe Savile Row), și costumul normal, cu semne de purtare anterioară;
- Sacourile de tweed, șosetele în carouri, pantalonii prea scurți și purtați și pantofii confortabili sunt întotdeauna utilizați în cazul unor întâlniri neprotocolare. Modest și în culori naturale sunt caracteristicile acestui stil de îmbrăcăminte, influențat de tradiția rurală britanică;
- Evitați utilizarea cravatelor cu modele, care sunt de obicei utilizate de membrii unor diferite cluburi sau instituții. Purtarea unei cravate al cărui model seamănă cu cel al unui club poate reprezenta un semn de falsitate din partea dumneavoastră;
- Femeile de afaceri sunt sfătuite să poarte costume clasice, elegante, dar cu fusta. Și costumele cu pantaloni sunt acceptate, dar nu la o scară așa de largă ca în alte țări.

## **Conversația**

### *Linii generale*

- Faceti un efort să utilizați fraze complete; stilul american de abandonare a frazei la jumătate este iritant pentru britanici;
- Tonul vocii trebuie să fie întotdeauna scăzut, moderat;
- Nu uitați că britanicii nu se consideră europeni.

### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Întâmplările dumneavoastră în Marea Britanie;
- Regiunea în care locuiți în Marea Britanie;
- Istoria Angliei, sporturi, și alte aspecte culturale;
- Evenimente de actualitate;
- Vreme;
- Animale.

### *Subiecte nerecomandate*

- Englezii preferă de obicei să discute evenimentele de actualitate, și chiar sunt avizi să afle și părerea celorlalți. Încercați, pe cât posibil, să evitați discutarea unor probleme politice, mai ales legate de Scoția sau Irlanda de Nord. În plus, nu deschideți discuția despre Familia Regală;
- Nu "intervievați" persoana cu care conversați: evitați să o întrebați despre locul nașterii, religie sau alte aspecte personale;
- Nu deschideți discuția despre sistemul social britanic sau sex;
- Nu faceți remarci asupra mediocrității mâncării britanice!

### 5.2.2 China

#### **Informații generale**

- În măsura în care este posibil, este indicat să vă aduceți propriul interpret pentru a înțelege totalitatea subtilităților exprimate în cadrul unei întâlniri;
- Utilizați fraze scurte, simple, evitați jargonul sau argoul. Faceți pauze frecvente astfel încât cei care vă ascultă să poată înțelege ceea ce spuneți;
- De obicei prezentările ofertelor sau a firmei se fac la diferite niveluri ale organizației;
- Înainte să ajungeți la o întâlnire, pregătiți un set de cel puțin 20 de copii din propunerea dumneavoastră, copii care vor fi distribuite celor care participă la întâlnire;
- Materialele de prezentare, de orice fel, trebuie să fie în alb-negru. În cultura chineză, celor mai multe dintre culori le sunt asociate semnificații negative;
- În general, chinezii tratează informațiile "din exterior" cu mult precauție;
- Cu excepția persoanelor care au studiat în Occident, oamenii de afaceri chinezi sunt subiectivi, bazându-se foarte mult pe sentimente și pe experiențele anterioare pentru a rezolva problemele cu care se confruntă;
- Atașamentul față de Partidul Comunist influențează semnificativ negocierile;
- Observațiile empirice împreună cu alți factori obiectivi nu vor fi acceptate decât dacă nu contravin doctrinei comuniste sau credințelor individuale ale persoanei cu care se negociază;
- În China, responsabilitatea tuturor deciziilor aparține Partidului Comunist și birocrățiilor guvernamentale. Totuși, indivizii care lucrează în această "rețea" sunt responsabili pentru acțiunile lor;
- În cultura afacerilor din China prevalează încă modul de gândire colectivă, chiar și în sectoarele în care există întreprinderi private. "Păstrarea feței" - "salvarea aparențelor" este un concept de bază care trebuie foarte bine înțeles. În cultura de afaceri din China, reputația unei persoane și poziția socială se sprijină pe acest concept. Crearea unor momente stânjenitoare sau pierderea răbdării pot fi dezastruoase în negocierile de afaceri;
- Chinezii sunt foarte entuziaști în a schimba cărți de vizită, așa ca ar fi bine să aveți suficiente. Asigurați-vă că pe o parte este scris în engleză, iar pe cealaltă în chineză, de preferat în dialectul local;
- Includeți pe cartea de vizita funcția pe care o dețineți, mai ales dacă aveți puterea de a lua decizii importante. În cultura de afaceri chineză,

principalul scop în schimbul de cărți de vizită îl reprezintă aflarea persoanei care are puterea de a decide în grupul dumneavoastră;

- Dacă firma pe care o reprezentați are cea mai îndelungată tradiție sau este cea mai mare în țară sau deține unele distincții prestigioase, este bine ca acestea să fie menționate pe cartea de vizită;
- Un alt avantaj îl reprezintă tipărirea cărților de vizită cu cerneală aurie. În cultura chineză auriul este culoarea care simbolizează prestigiul, prosperitatea;
- Prezentați cartea de vizită cu ambele mâini și asigurați-vă că este îndreptată cu partea în limba chineză înspre persoana care o primește;
- Când primiți o carte de vizită, examinați-o cu mare atenție pentru câteva momente, după care asezați-o cu grijă în port-card sau pe masă, lângă dumneavoastră; ar fi un gest de extremă impolitețe ca atunci când primiți o carte de vizită să nu o citiți și să o îndeșați imediat în buzunar;
- Conform protocolului chinezesc de afaceri se așteaptă ca oamenii să între într-o sală în ordinea ierarhică. De exemplu, chinezii vor presupune că primul străin dintr-o delegație care intră în sală este șeful delegației;
- Din moment ce ierarhia este atât de respectată în cultura chineză, este recomandabil ca din delegația dumneavoastră să facă parte și o persoană mai în vârstă care să conducă negocierile în numele dumneavoastră. Chinezii vor face același lucru;
- Se așteaptă ca numai persoanele în vârstă din grupul dumneavoastră să vorbească. Întreruperile de orice fel din partea subordonaților poate fi șocantă pentru chinezi;
- În cultura chineză, umilința este o virtute. Afirmațiile exagerate sunt privite cu suspiciune și, în cele mai multe dintre cazuri, vor fi cercetate cu atenție;
- Chinezii nu vă vor refuza niciodată direct. În schimb, vor folosi expresii ambigue de genul "poate", "nu sunt sigur", "mă voi mai gândi" sau "vom vedea", care de obicei înseamnă **"nu"**;
- Chinezii au tendința de a prelungi negocierile cu mult după termenul sau data oficială de terminare a acestora, pentru a câștiga noi avantaje. Este foarte posibil ca și în ultima zi a vizitei să încerce să renegocieze totul;
- Fiți răbdători, nu vă exteriorizați sentimentele și acceptați astfel de întârzieri. În plus, nu menționați termene limită;
- Se presupune că la sfârșitul unei întâlniri să fiți cel care pleacă primul, înaintea partenerilor chinezi;
- Este posibil să trebuiască să faceți câteva vizite în China pentru a vă atinge obiectivele. Oamenii de afaceri chinezi preferă să stabilească relații de durată înainte de a încheia un acord;
- Chiar și după ce semnează contractul, chinezii vor încerca adesea să obțină condiții mai bune decât cele menționate în contract.

## **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- Prânzul de afaceri începe să se bucure de o popularitate din ce în ce mai mare în China. Cu toate acestea, micul dejun de afaceri încă nu face parte din cultura de afaceri chinezească;
- Banchetele sau dineurile reprezintă cele mai populare ocazii pentru discutarea afacerilor într-un mediu degajat. În general, aceste evenimente încep în jurul orei 18:30 - 19 și durează aproximativ două ore. Se așteaptă din partea dumneavoastră să fiți punctual. Puteți totuși să ajungeți mai devreme la banchet cu maximum 15 minute - gazdele vor fi acolo;
- Banchetele se desfășoară de obicei în restaurante și au grade diferite de extravagantă;
- Așteptați să vi se indice locul pe care veți sta, întrucât în China există o etichetă a așezării, în funcție de ierarhie;
- În general, locul de la mijlocul mesei, îndreptat cu fața către ușă, este rezervat oaspetelui de onoare. Gazda stă imediat în stânga acestuia. Toți ceilalți sunt așezați în ordinea descrescătoare a importanței. Membrul cel mai bătrân al delegației oaspete va sta la mijlocul mesei;
- Gazda este persoana care va începe să mănânce și să bea prima. Numai după aceea, ceilalți pot începe să mănânce;
- Nu se discută afaceri în timpul mesei;
- Este destul de obișnuit în China ca gazda să comande mâncare suficientă - spre exemplu, nu ar trebui să surprindă pe nimeni dacă gazda comandă mâncare suficientă pentru zece invitați, chiar dacă nu are decât cinci. Iar în cazul în care la sfârșitul mesei nu există resturi suficiente de mâncare, atunci se consideră că nu a fost o gazdă bună. Întrucât chinezii consideră că orezul este foarte sățios, acesta se servește doar la sfârșitul mesei. Astfel, dacă doriți să mâncați orez, aveți grijă să îi cereți chelnerului ("shou jie") să vi-l servească mai devreme;
- La masă pot fi servite chiar 20 de feluri diferite de mâncare, așa că încercați să nu mâncați foarte mult dintr-o dată. Cea mai bună politică este să gustați câte puțin din fiecare fel.
- A mânca totul din farfurie și a o lăsa goală este perceput ca o gravă insultă, întrucât se crede că nu v-a fost oferită suficientă mâncare. Pe de altă parte, a lăsa un fel de mâncare neatins reprezintă de asemenea o ofensă; chiar dacă ceea ce vedeți în farfurie nu este chiar foarte îmbietor, încercați din politețe câteva înghițituri măcar;
- O parte importantă a meselor de afaceri în China o reprezintă ritualul ceaiului, cunoscut sub numele de "yum cha". Acest ritual servește stabilirii unui contact înainte de întâlnire sau în timpul mesei. Dacă nu mai doriți să beți, lăsați puțin ceai în ceașcă pentru a indica acest lucru;
- În cazul în care vi se servește mâncare ce nu necesită folosirea unor tacâmuri, este posibil să vi se dea o a doua ceașcă de ceai în care să vă spălați degetele;

- Este total acceptabil să vă întindeți sau să vă aplecați pentru a ajunge la o farfurie sau platou mai îndepărtat;
- Sâmburii și oasele trebuie așezate pe masă sau pe o farfurie special destinată acestui scop, dar niciodată în bolul din care mâncați;
- Se apreciază foarte mult utilizarea bețișoarelor. După ce ați mâncat, așezați bețișoarele pe masă sau pe suportul special;
- Așezarea bețișoarelor paralel pe bol se consideră ca fiind un gest aducător de ghinion;
- Înfigerea bețișoarelor în bolul de orez este considerat nepolitic, întrucât în această poziție stau bețișoarele utilizate în ritualurile religioase chinezești;
- Încercați să nu scăpați din mâna bețișoarele; acest gest este de asemenea "aducător de ghinion";
- Când mâncați orez, urmați obiceiul chinezesc și țineți bolul aproape de gură;
- Sorbitura și râgâiala în timpul mesei sunt perfect acceptabile: sunt văzute ca o dovadă a faptului că apreciați mâncarea care v-a fost oferită;
- Scorpionii, lăcustele, șerpii și sângele sunt considerate drept delicatose;
- Scobitorile sunt oferite de obicei între feluri și la sfârșitul mesei. Atunci când folosiți o scobitoare, acoperiți-vă gura cu mâna rămasă liberă;
- Stabilirea unei relații personale de prietenie ("guanxi") în desfășurarea afacerilor este foarte importantă. O parte a acestei relații o reprezintă participarea la cultura dezvoltată a băuturii, cultură existentă în China. În general, chinezii îi privesc cu suspiciune pe cei care nu participă la bețiile inevitabile care se încing în timpul meselor de afaceri. În plus, cele mai multe înțelegeri de afaceri se stabilesc cu ocazia acestor evenimente sociale;
- Toastul cu bere face parte din eticheta de afaceri în China;
- Pe masă sunt așezate de obicei trei pahare: unul pentru băutura pe care ați ales-o (se toastează cu acest pahar), un pahar pentru vin și unul pentru un lichior numit "mgotai".
- Gazda face primul toast. Dacă nu doriți să beți alcool, este perfect acceptabil să toastați cu o băutură răcoritoare, suc sau apă minerală;
- Toasturile au loc pe tot timpul mesei. Două toasturi foarte populare sunt "ganbei" ("Până la fund!") și "kai pay" ("golește paharul!");
- Uneori, chinezii se amuză încercând să testeze abilitatea străinilor ("lowai"), dându-le acestora alcoolul pe care îl consumă, în special "er gua toe", un alcool incolor, dar care poate fi foarte ușor comparat cu cherosenul. Ar fi indicat să mâncați înainte să beți "er gua toe";
- Înainte să fumați oferiți țigări și celor de lângă dumneavoastră;
- Masa se apropie de sfârșit în momentul în care se aduc fructe și prosoape fierbinți. La scurt timp după aceasta, invitații trebuie să se pregătească să plece;

- Bacșisul este considerat insultă în China. Uneori este așteptat, dar numai în unele hoteluri foarte mari și numai de către persoanele mai tinere;
- Urmați protocolul de afaceri chinezesc și organizați la rândul dumneavoastră un banchet similar; niciodată să nu încercați organizarea unui banchet mai extravagant decât cel la care ați fost invitat;
- În general, chinezilor nu le place să experimenteze noi feluri de mâncare. Numai în situația în care a călătorit foarte mult, un om de afaceri chinez poate accepta și alte feluri de mâncare diferite celor chinezești. Este mai indicat să invitați un chinez la un bun restaurant chinezesc decât, să zicem, la cel mai recent restaurant francez deschis în Beijing. Chinezii vor aprecia acest lucru;
- Dacă sunteți gazda unui banchet, ar trebui să ajungeți mai devreme cu 30 de minute decât ceilalți invitați;
- Invitația acasă este foarte obișnuită în China. La intrare vi se poate cere să vă descălțați. Trebuie să ajungeți la ora la care ați fost invitat, dar nu prea devreme;
- Atunci când invitați chinezi la dumneavoastră acasă, evitați să le oferiți brânză; este incompatibilă cu mâncarea chinezească.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Întârzierea la o întâlnire este considerată ca fiind o gravă insultă în cultura de afaceri din China;
- Cele mai bune momente pentru stabilirea întâlnirilor sunt între aprilie și iunie și între septembrie și octombrie;
- Programul de lucru este între ora 8 și 17, de luni până sâmbătă. În orașele mai mari, săptămâna de lucru este de cinci zile;
- În general, magazinele sunt deschise zilnic între 9 și 19. Totuși, cele mai multe magazine sunt deschise până la ora 22;
- Cei mai mulți chinezi sunt în pauză între ora 12 și 14. Practic, totul este închis în acest interval de timp;
- Când vă stabiliți întâlnirea trebuie să luați în calcul și sărbătorile care însoțesc Noul An Chinezesc: toata lumea este în vacanță.

### **Cadourile**

#### *Linii generale*

- Politica oficială în cultura de afaceri din China interzice oferirea sau primirea cadourilor; acest gest intră în categoria corupției și reprezintă o ilegalitate în această țară. În consecință, cadoul dumneavoastră ar putea fi respins;
- În multe organizații, atitudinile relative la acordarea sau primirea cadourilor sunt normale. Cu toate acestea, cadoul trebuie dăruit cu discreție, după cum se descrie în cele ce urmează;

- Dacă doriți să dați un cadou unei persoane, atunci trebuie să i-l dați în particular, în baza prieteniei și nu a relațiilor de afaceri care există;
- Chinezii vor refuza darul de trei ori înainte de a-l accepta, pentru a nu părea lacomi. Insistați să îl primească. Odată cadoul acceptat, exprimați-vă bucuria și aprecierea. Se va aștepta din partea dumneavoastră să urmați aceeași rutină în momentul în care vi se va oferi un cadou;
- Cadourile se deschid în particular;
- Nu oferiți niciodată un cadou scump unei persoane anume în prezența mai multor persoane. Date fiind regulile stricte împotriva corupției în China, acest gest va crea o stare de disconfort și eventuale probleme pentru cel care îl primește;
- Se poate oferi mai degrabă un cadou întregii firme decât unei singure persoane. Acest lucru poate fi acceptabil fără prea mari rețineri, atâta vreme cât respectați următoarele reguli:
  - ❑ Negocierile trebuie să fie terminate înainte de oferirea cadourilor;
  - ❑ Menționați că darul este din partea firmei pe care o reprezentați;
  - ❑ Cadoul trebuie oferit liderului echipei de negociere;
  - ❑ Nu oferiți un cadou evident prea scump, astfel ca firma chineză să nu se simtă obligată să răspundă în mod similar;
- Cadourile nu trebuie împachetate înainte de sosirea în China, întrucât există posibilitatea despachetării la vamă;
- Dacă este posibil, împachetați cadoul în hârtie roșie, considerată a fi o culoare norocoasă. Mai pot fi folosite și ambalaje de culoare roz sau galbenă.

### *Cadouri apreciate*

- Un cognac superior sau un lichior fin;
- Un stilou deosebit (dar nu cu cerneală roșie - scrisul cu roșu semnifică ruperea relațiilor);
- Calculatoare de birou;
- Timbre, dacă cel care le primește este colecționar (colecționarea timbrelor este foarte răspândită în China);
- O brichetă deosebită, dacă cel caruia i-o oferiți este fumător;
- Din categoria cadourilor care pot fi oferite unei firme fac parte obiectele lucrate manual sau cărți cu imagini din țara dumneavoastră. Ar fi o idee bună să veniți cu mai multe cadouri pentru a putea oferi și dumneavoastră unul în cazul în care un chinez vă face primul un cadou;
- Cadoul de bun-venit îl reprezintă de obicei organizarea unui banchet;
- Se pot oferi și "cadouri alimentare", dar nu în situația în care sunteți invitat la masă. Bomboanele și coșurile cu fructe pot fi trimise drept cadouri de mulțumire, după astfel de invitații;
- Cifra *opt* este considerată a fi una dintre cele mai norocoase în cultura chineză.



### *Cadouri nerecomandate*

- Foarfecele, cuțitele sau orice alt obiect ascuțit care poate semnifica încetarea prieteniei sau ruperea relațiilor;
- Sandalele de paie, ceasurile, batistele, obiectele oferite în număr de patru, cadourile împachetate în alb, negru sau albastru (toate sunt asociate cu funeraliile; în dialectul cantonez, pronunția cifrei patru este foarte similară cu cea a cuvântului folosit pentru moarte);

### **Cum ne adresăm?**

- În China, numele au o ordine diferită celei occidentale. Acestea încep cu numele de familie și se termină cu prenumele. Între nume și prenume poate exista un spațiu sau o cratimă, dar cel mai adesea sunt scrise legat;
- În momentul în care vă adresați cuiva, trebuie menționată mai întâi funcția și după aceea numele. Dacă o persoană nu are o funcție deosebită, se folosește "Dle", "Dna", "Dsoara", urmat de numele de familie;
- Femeile căsătorite își păstrează de obicei numele de fată, nefolosind numele soțului;
- Mulți chinezi adoptă un prenume englezesc pentru a oferi posibilitatea nord-americanilor sau celorlalți occidentali să îl rețină și să îl folosească cu o mai mare ușurință;
- Utilizați pe cât de mult posibil funcțiile oficiale pentru a vă adresa unui chinez care deține astfel de funcții;
- Cu excepția cazului în care sunteți comunist, nu vă adresați unui chinez cu "*tovarășe*".

### **Comportamentul în public**

- Chinezii obișnuiesc să se aplece puțin pentru a saluta. Strânsul mâinii este de asemenea un gest obișnuit în China; cu toate acestea, așteptați ca partenerul dumneavoastră să inițieze acest gest;
- Când vizitați o școală, un teatru sau un loc unde muncesc mai mulți oameni, este foarte posibil să fiți aplaudat, ca semn de bun-venit. Și dumneavoastră trebuie să le răspundeți prin același gest;
- Evitați gesturile largi, teatrale sau o mimică prea expresivă;
- Chinezii nu gesticulează atunci când vorbesc; gesticularea îi irită;
- În special chinezilor în vârstă și care dețin o funcție deosebită, nu le face plăcere să fie atinși de către străini;
- Zâmbetul nu este foarte comun în China datorită importanței reținerii exprimării emoțiilor;
- Sunt interzise gesturile de exprimare în public a afecțiunii față de o persoană de sex opus;
- Nu vă introduceți mâna în gură - este considerat un gest vulgar. Atunci când sunteți în public, evitați să vă roadeți unghiile, să vă scobiți în dinți sau să faceți alte gesturi similare;
- Este acceptat să scuipați pe stradă.

## **Cum ne îmbrăcăm?**

- În cultura de afaceri din China, este recomandabilă purtarea costumelor clasice și a cravatelor în culori reținute. Este inadecvată purtarea unor cravate în culori aprinse;
- Pentru femei se recomandă costumele sau fustele clasice; bluzele sau cămășile trebuie să aibă gulerul înalt și să aibă o culoare neutră: bej, maro etc. În plus, tocurele pantofilor ar trebui să fie destul de joase. Se pot purta totuși pantofi cu toc înalt, dar numai în ocazii speciale, cum ar fi spre exemplu un dineu de gală, o recepție etc.
- Jeansi sunt acceptabili atât pentru femei cât și pentru bărbați.

## **Conversația**

### *Linii generale*

- Ar fi o idee bună să vă informați despre cultura, istoria și geografia Chinei. Gazdele vor aprecia acest lucru;
- Răspunsurile negative directe sunt considerate nepoliticoase. În loc să spuneți "nu", folosiți "poate", "mă voi mai gândi", "vom vedea";
- Puteți fi întrebat foarte direct amănunte legate de viața dumneavoastră, cum ar fi vârsta, salariul, situația matrimonială. Dacă nu doriți să răspundeți la astfel de întrebări, rămâneți politicos și acordați răspunsuri evazive. Nu vă manifestați iritarea, întrucât "pierderea feței" poate avea efecte negative;
- În China, întrebarea "Ați mâncat?" este asemănătoare cu "Ce mai faceți?". Răspunsul ar trebui să fie simplu, "da, bine", chiar dacă nu ați mâncat;
- Faceți efortul de a învăța și utiliza câteva cuvinte în limba chineză; chinezii vor aprecia acest lucru;
- Vi se va aprecia și chiar se va aștepta din partea dumneavoastră orice comentariu pozitiv la adresa mâncării care v-a fost oferită;

### *Subiecte recomandate pentru conversație*

- Peisajele, locurile, monumentele;
- Vremea, clima și geografia Chinei;
- Călătoriile precedente în alte țări;
- Plăcerea cu care vizitați China;
- Arta chinezească.

### *Subiecte nerecomandate*

- Evitați să vorbiți despre Taiwan;
- Nu folosiți expresii de genul "China roșie", "China uriașă" și "China comunistă";
- Nu discutați despre Partidul Comunist.

### 5.2.3 Japonia

#### Informații generale

- Legăturile și relațiile pot fi foarte folositoare în această țară, dar ar fi bine să vă alegeți cu grijă intermediarii: japonezii așteaptă loialitate din partea dumneavoastră. Alegeți o persoană care să se situeze la același nivel cu aceea cu care intenționați să stabiliți legătura. Mai mult, intermediarul nu trebuie să fie implicat în afacerile pe care doriți să le derulați;
- În situația în care cunoașteți o persoană respectată, importantă în Japonia, utilizați sprijinul și relațiile pe care aceasta vi le poate oferi. Consultați-o înaintea începerii negocierilor și cereți-i permisiunea să vă folosiți de numele și relațiile acesteia și în viitor. Metoda utilizării relațiilor este o practică des întâlnită în rândul oamenilor de afaceri japonezi;
- Cărțile de vizită ("meishi") constituie o parte importantă a afacerilor în Japonia și reprezintă o modalitate prin care puteți câștiga încrederea partenerilor. Este recomandat să aveți la dumneavoastră cât mai multe cărți de vizită, întrucât japonezilor le face o deosebită plăcere să schimbe cărți de vizită;
- Una dintre fețele cărții de vizită trebuie să fie în limba engleză, iar cealaltă în japoneză. Reprezintă un avantaj menționarea apartenenței la asociații profesionale. În momentul conceperii cărții de vizită, țineți cont de faptul că oamenii de afaceri japonezi doresc să afle cât mai multe informații despre educația și calificările dumneavoastră;
- Cărțile de vizită se prezintă după plecaciune sau după strângerea mâinii. Cartea de vizită trebuie prezentată cu partea în limbă japoneză înspre recipient;
- Se obișnuiește ca pentru persoanele extrem de importante, cărțile de vizită să fie prezentate de subordonați;
- În momentul în care primiți o carte de vizită, studiați-o cu atenție pentru câteva momente și apreciați-o. Acesta este momentul în care puteți pune întrebări referitoare la pronunțarea sau înțelegerea anumitor lucruri menționate pe cartea de vizită;
- După ce ați primit, examinat și apreciat cartea de vizită, aceasta trebuie aranjată în port-card sau lângă dumneavoastră, pe masă. Acceptarea unei cărți de vizită și introducerea imediată a acesteia în buzunar, precum și scrisul pe cartea de vizită primită sunt percepute ca gesturi lipsite de respect;
- Japonezii demonstrează o loialitate extraordinară grupurilor din care fac parte. Mai mult, identitatea individuală este subsumată celei a grupului;
- Japonezii nu sunt foarte deschiși informațiilor "din afară". Nu vor ține cont de acestea precum și de ideile și conceptele noi, decât dacă nu contravin normelor grupului din care fac parte;

- Japonezii au tendința să fie foarte subiectivi, bazându-se mai degrabă pe sentimente decât pe observații empirice;
- Scopul principal al primelor întâlniri, este acela de a vă face cunoscut. Cu toate acestea, puteți să vă prezentați și oferta în cadrul acestor întâlniri preliminare;
- Ar fi o bună idee să vă abțineți să discutați afaceri în primele 15 minute ale conversației, cu excepția cazului în care partea japoneză spune "Jitsu wa ne..." ("de fapt, ceea ce este important...");
- Fiți respectuoși în special față de partenerii în vârstă - în cultura afacerilor din Japonia, vârsta este echivalentă cu distincția;
- Utilizarea unui avocat japonez va fi privita ca un pe gest de bunavointă și cooperare din partea dumneavoastră;
- Negocierile încep de obicei la nivelul executiv și sunt continuate la nivelul mediu;
- Și în Japonia, "Păstrarea feței" - "salvarea aparențelor" este un concept de bază care trebuie foarte bine înțeles. În cultura de afaceri din Japonia, reputația unei persoane și poziția socială se sprijină pe acest concept. Crearea unor momente stânjenitoare sau pierderea răbdării pot fi dezastruoase în negocierile de afaceri;
- Nu acuzați sau respingeți direct. Păstrați-vă întotdeauna o notă de imparțialitate, utilizând în același timp o modalitate indirectă de a face afirmații;
- Negocierile se desfășoară de obicei într-o atmosferă de profundă seriozitate. Cu toate acestea, umorul cumpătat și "conversațiile lejere" pot avea loc înainte de începerea negocierilor sau în timpul pauzelor. Trebuie evitat stilul glumelor occidentale;
- În timpul prezentărilor, și mai ales în timpul negocierilor, este foarte important să rămâneți liniștit, tăcut, să utilizați un ton scăzut al vocii și să vă comportați cât se poate de politicos;
- Persoana cu funcția cea mai importantă este de obicei cea mai tăcută dintre toate persoanele prezente;
- Pentru o prezentare persuasivă și de succes, este recomandat să puneți accentul pe modul în care produsul sau serviciile oferite pot contribui la creșterea prosperității și a reputației părții japoneze cu care negociați. Aceasta implică, fără nici o îndoială, o bună cunoaștere din partea dumneavoastră a pieței, a economiei și a mediului de afaceri din Japonia;
- O altă strategie este aceea de a pune accentul pe dimensiunea și capacitatea firmei pe care o reprezentați. În situația în care firma pe care o reprezentați are o experiență deosebită și este foarte cunoscută pe piață, ar trebui des menționat acest lucru;
- Nu vă exteriorizați supărarea, mânia, proasta-dispoziție sau alte sentimente negative partenerilor de negociere. Urmați exemplul japonezilor și mascați toate aceste sentimente printr-un zâmbet;

- Practic, japonezii vor lua toate expresiile pe care le folosiți, în mod literal. Evitați să folosiți remarci de genul "M-ați omorat! sau "Glumiți, nu-i așa?" etc;
- Dacă este cazul să discutați unele lucruri neplăcute, ar fi indicat să folosiți un intermediar de genul celui care v-a prezentat sau v-a facilitat intrarea în firma respectivă;
- Accesele de râs nu exprimă întotdeauna un moment de veselie în aceasta cultură. Râsul este utilizat și atunci când se intenționează mascarea unor sentimente de nervozitate, stânjenea, surprindere profundă, confuzie și dezacord;
- Tăcerea mai lungă de 10-15 secunde în timpul întâlnirilor sau conversațiilor este considerată mai degrabă folositoare decât stânjenitoare;
- Foarte adesea, japonezii nu vă spun în mod explicit ceea ce așteaptă din partea dumneavoastră;
- Nu evidențiați niciodată un singur individ, chiar pentru a-l lăuda sau încuraja; identitatea grupului are întotdeauna întâietate;
- Oferta sau propunerea dumneavoastră va fi întotdeauna cercetată pe toate fețele; este foarte posibil ca partea japoneză să se lege de orice propoziție sau cuvânt pe care l-ați folosit în timpul prezentării, numai pentru a fi siguri ca au înțeles exact ceea ce le-ați transmis;
- Nu fiți descurajați dacă nu primiți complimente sau felicitări pentru munca dumneavoastră; și în această situație primează identitatea grupului;
- Datorită importanței vârstei în cultura afacerilor, este indicat să fiți extrem de respectuoși cu membrul cel mai în vârstă din grupul japonez;
- Datorită atenției cu care japonezii îi ascultă pe cei care vorbesc, există adesea senzația că dorm, aceștia ascultând de fapt cu ochii închiși;
- Deciziile vor fi luate întotdeauna în grup. Nou-veniții în grup trebuie să își câștige dreptul de a putea influența deciziile care se iau în grup. Întrucât procesul decizional se desfășoară întotdeauna în cadrul grupului, nu ar trebui să forțați obținerea unui răspuns, ci să așteptați cu răbdare ca membrii grupului să ajungă la un consens;
- Procesul decizional poate fi foarte lent, uneori putând să dureze chiar și trei ani;
- În general, japonezii preferă acordurile verbale celor scrise; de aceea nu ar trebui să îi presăți să semneze acorduri scrise. Acordul verbal poate fi sugerat mai degrabă printr-o plecăciune sau o înclinare a capului decât prin strângerea mâinilor;
- Contractele pot fi renegociate; în protocolul de afaceri japonez, acestea nu reprezintă un acord final;
- Se consideră a fi foarte politicos să vă cereți frecvent scuze. De exemplu, un japonez își va cere scuze dacă nu a fost destul de punctual, dacă este răcit, dacă v-a invitat la un film mediocru, dacă nu a fost

destul de ospitalier (chiar dacă a fost perfect), dacă a demonstrat lipsa de politețe cu ocazia unei întâlniri anterioare (chiar dacă nu au fost nepoliticoși) sau pentru orice alt defect personal. Este indicat să adoptați aceeași strategie comunicatională în situația în care aveți legături cu oameni de afaceri japonezi;

- În Japonia există o gamă largă de firme: unele sunt mai conservatoare, în timp ce altele încearcă să acorde mai multe drepturi și femeilor. Ar trebui să fiți pregătiți pentru orice nouă situație cu care v-ați putea confrunta. Femeile trebuie să muncească mai mult, să fie mai dedicate muncii pe care o prestează și cu mult mai flexibile decât bărbații. Odată recunoscute drepturile unei femei, acestea pot fi cu mult mai mari decât în orice altă țară occidentală;
- Să nu fiți surprinși dacă veți afla că unii japonezi nu au fost niciodată în străinătate și nu sunt obișnuiți ca în afaceri să trateze de la egal la egal cu femeile. Dacă sunteți femeie, nu ar trebui să vă manifestați indignarea în fața unor comportamente atât de tradiționale. Cea mai bună cale de a depăși astfel de obstacole este de a depune un efort și mai intens și să vă demonstrați prin aceasta capacitatea și abilitățile profesionale; aceste calități sunt foarte apreciate, indiferent dacă sunteți femeie sau bărbat. Mai mult, cunoștințele despre limba și cultura japoneză vor fi foarte apreciate;
- Dacă sunteți o femeie de afaceri, asigurați-vă că partenerii japonezi sunt la curent cu poziția pe care o ocupați. În caz contrar, riscați să creadă despre dumneavoastră că aveți doar un rol secundar. De asemenea, ar fi bine să fiți prezentată de către un coleg. Atunci când sunteți prezentată, repetați-vă numele și funcția. Chiar și după ce colegii sau partenerii japonezi s-au familiarizat cu poziția și contribuțiile dumneavoastră profesionale, să nu vă așteptați ca în public să existe o legătură identică. Comportamentul în public poate fi total diferit celui de birou. Mai mult, dacă o femeie se comportă mult prea încrezătoare, agresivă sau extrovertită, poate declanșa o situație destul de dificilă. Cea mai bună politică sau strategie pentru o femeie este aceea de a rămâne tot timpul retrasă și să aibă un comportament cât se poate de formal.

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- În Japonia, invitația la masă este foarte importantă. De obicei, oamenii de afaceri japonezi nu acceptă invitații din partea celor în care nu au încredere;
- Conform protocolului de afaceri japonez, întotdeauna cel care invită, plătește;
- Uneori se acceptă să întârziați la un astfel de eveniment; atunci când nu sunteți siguri de această permisiune, ar fi indicat să fiți punctual;
- Într-un restaurant tradițional japonez, cel care vă invită comandă de obicei și pentru dumneavoastră, cu excepția cazului în care sunteți

familiarizat cu bucătăria japoneză și comandați singur. Este foarte important ca după masă să îi mulțumiți celui care v-a invitat;

- Când invitați un japonez la masă, ar fi indicat să alegeți un restaurant care să aparțină culturii din care proveniți. Prezentarea culturii dumneavoastră și discutarea acesteia în timpul mesei reprezintă o modalitate eficientă de a stabili legături personale. După aceea, este foarte posibil ca partenerul să vă invite într-un restaurant japonez și să vă prezinte unele aspecte culturale japoneze. Indivizii care urmăresc doar problemele strict profesionale vor conștientiza faptul că nu își pot face prieteni și nici să deruleze cu succes afaceri în Japonia;
- În timpul mesei, utilizați cât se poate de multe expresii japoneze. Înclinați-vă ori de câte ori considerați că este adecvat să faceți acest gest;
- În cultura de afaceri japoneză, barurile sunt locuri foarte obișnuite pentru petrecerea plăcută a timpului, și în special cele de tipul "karaoke". Acest tip de distracție se întinde de obicei târziu în noapte;
- Dacă sunteți invitat într-un bar "karaoke", se așteaptă din partea dumneavoastră să cântați. Nu contează dacă vă lipsește "urechea muzicală" cu desăvârșire. Cel mai important lucru în astfel de situații este să rămâneți cât se poate de politicoși și cooperanți;
- Femeile nu pot fi invitate în restaurantele cu gheșe sau în sălile de Sumo;
- Dacă doriți să toastați, exprimarea standard este "Kampai", echivalentul lui "Noroc". După aceasta, partenerii vor repeta toastul și vor ciocni paharele înainte de a bea din pahar. În mod tradițional, gazda bea prima;
- Dacă cineva toastează în cinstea dumneavoastră, trebuie să toastați și dumneavoastră după aceea;
- Dacă sunteți invitat la cineva acasă, să fiți sigur că vi se face o onoare extrem de rară; pentru aceasta trebuie să vă arătați totală apreciere;
- Este foarte posibil să vi se ceară să vă descălțați înainte de a intra într-un templu sau în casă, precum și în multe din restaurantele tipic japoneze. De aceea ar fi bine să purtați pantofi fără șireturi, pentru a-i putea scoate cu ușurință. Din moment ce veți avea numeroase astfel de ocazii în care să vă "etalați" șoșetele sau ciorapii, fiți prevăzători atunci când vă faceți bagajul și puneți destule rezerve de ciorapi;
- Când sunteți invitat la masă, de cele mai multe ori trebuie să stați cu picioarele încrucișate sub dumneavoastră sau într-o parte, masa fiind foarte joasă. În schimb, vi se poate oferi un spătar de care să vă rezemați. Deși mesele durează destul de mult, o seară în familie se încheie în jur de ora 23;
- De obicei, persoana cu funcția cea mai importantă și care găzduiește petrecerea, stă la mijlocul mesei. Imediat în dreapta acesteia stă invitatul cu funcția cea mai importantă. Invitatul *cel mai puțin* important este așezat lângă ușă;

- În mod obișnuit, gazda începe prima să mănânce. Numai după aceea puteți să începeți să mâncați;
- O masă tipic japoneză constă într-un fel principal, cum ar fi pește fript, un bol de orez, o supă și o farfurioară cu murături;
- Bucătăria japoneză include delicatese cum ar fi: "inoshishi" (mistreț), "sakura-nabe" (carne de cal), "shika-no-shashimi" (carne de căprioară), "suzume" (vrabie), "uzura" (prepelită);
- De-a lungul mesei vor fi servite numeroase feluri de mâncare; veți fi încurajat să gustați toate felurile care sunt servite. Dacă există ceva ce nu vreți să gustați sub nici o formă, trebuie să găsiți o scuză plauzibilă. De exemplu, *sănătatea* poate constitui un bun motiv pentru a nu mânca sau gusta unele feluri. Astfel puteți să vă "păstrați fața";
- Evitați să indicați o persoană cu bețișoarele. Când nu le folosiți, așezați-le pe suportul special oferit pentru acestea. În plus, nu lăsați bețișoarele înfipite în bolul cu orez;
- Este perfect acceptabil să sorbiți tăiței sau ceaiul;
- Oasele trebuie așezate pe marginea farfuriei;
- Utilizați ambele mâini pentru a ține ceașca sau bolul pe care îl doriți a fi reumplut;
- Atunci când sunteți invitat, așteptați să vi se reumple paharul cu băutură. Dacă nu mai doriți să beți, lăsați-l pe jumătate plin sau întoarceți-l cu gura în jos, altfel vi se va reumple. Dacă sunteți gazdă, se așteaptă din partea dumneavoastră să umpleți paharele la primul sau primele două rânduri;
- Când terminați de mâncat, lăsați puțină mâncare pe farfurie pentru a arăta că mâncarea a fost foarte bună;
- Servirea ceaiului reprezintă semnalul că masa se apropie de sfârșit;
- După ce ați fost invitat la un restaurant japonez, invitați-l la rândul dumneavoastră pe partener, la un restaurant propriu culturii din care faceți parte. Insistați să meargă, chiar dacă va refuză politicos prima dată, întrucât nu dorește să credeți că vă impune o astfel de reciprocitate;
- Întrucât în restaurante nota se plătește electronic, nu este necesară lăsarea vreunui bacșis. Totuși, dacă locuiți într-un motel sau han la țară ("ryokan"), se poate lăsa menajerei un bacșis de 5% din notă;
- Șoferii de taxi vorbitori de limbă engleză sunt foarte rari. O modalitate de a depăși această problemă este să aveți scrisă destinația în japoneză, astfel încât să i-o puteți indica șoferului. Ar fi o idee bună să aveți și numele și adresa hotelului la care locuiți, pentru a vă putea întoarce.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Dacă doriți să stabiliți o întâlnire dar nu aveți relații sau cunoștințe cu ajutorul cărora să o faceți, cel mai indicat ar fi să vorbiți direct la telefon cu persoana cu care doriți să vă vedeți, în loc să-i trimiteți o scrisoare.



Mai mult, este foarte posibil să nu primiți niciodată răspuns la o scrisoare prin care solicitați o întrevvedere cu un japonez;

- În Japonia, punctualitatea este foarte importantă în cultura de afaceri; întârzierea este considerată ca un gest de o totală impolitețe;
- În Japonia, săptămâna de lucru este de obicei de 48 de ore, lucrate în cinci zile și jumătate. Firmele mai mari au inițiat totuși programul de lucru de cinci zile;
- În general, orarul este 9 - 17 sau 17:30. Cu toate acestea, mulți japonezi lucrează peste program;
- În timpul sărbătorilor băncile și birourile sunt închise, dar magazinele sunt deschise;
- Timp de trei săptămâni pe an nu este recomandat să vă fixați întâlniri sau vizite de afaceri; aceste săptămâni sunt după cum urmează: sărbătorile de sfârșit de an, 28 decembrie - 3 ianuarie; săptămâna de aur, 29 aprilie - 5 mai; și Obon la jumătatea lunii august.

## **Cadourile**

### *Linii generale*

- Oferirea de cadouri reprezintă o parte importantă a protocolului de afaceri în Japonia. Mai mult, se schimbă cadouri între colegi pe data de 15 iulie și 1 ianuarie, pentru a sărbători jumătatea anului și respectiv începutul acestuia;
- Ar fi foarte bine să aduceți cu dumneavoastră cât mai multe cadouri. Astfel veți putea oferi și dumneavoastră, în situația în care primiți unul și trebuie să răspundeți în același fel;
- În cultura de afaceri japoneză, accentul se pune mai degrabă pe ritualul oferirii cadoului decât pe cadou în sine. Din acest motiv, puteți primi un cadou care poate părea prea modest sau, din contră, prea extravagant. Un cadou scump nu este privit ca pe o încercare de mituire;
- Cadoul împachetat trebuie ținut într-o pungă pentru a evita ostentația și pentru a vă face o surpriză în momentul în care vi-l oferă;
- Cel mai bun moment pentru oferirea cadoului este spre sfârșitul vizitei. Vă apropiați discret de cel căruia vreți să-i dați cadoul, indicându-i astfel că aveți ceva pentru el. Evitați să oferiți cadouri la începutul unei relații de afaceri sau în momente inadecvate;
- Cadoul destinat unei anumite persoane i se dă acesteia în particular. Dacă oferiți un cadou unui grup, trebuie să vă asigurați că toți membrii grupului sunt prezenți;
- Cadourile se țin cu ambele mâini;
- Un alt obicei este acela de a comenta că darul pe care îl oferiți, chiar dacă este foarte extravagant, este de fapt " tsumaranai mon" (un lucru foarte modest, neinteresant). Prin această afirmație se comunică de fapt că "Relația noastră este cu mult mai importantă decât acest obiect insignifiant";

- O mare greșeală ar fi să dați cadouri identice unor persoane de rang diferit. O altă greșeală ar fi să dați un cadou unei persoane în prezența unui grup, fără a da și celorlalți prezenți un cadou;
- Cadourile se desfac de obicei în particular, întrucât dacă darul este prea modest, va rezulta "pierderea feței". În plus, dacă sunt oferite cadouri mai multor persoane cu funcții diferite, deschiderea acestora în particular va preveni compararea acestora;
- Înainte de a accepta un cadou, este indicat să îl refuzați cu modestie cel puțin o dată înainte să îl acceptați;
- Cadourile se oferă numai împachetate;
- Cele mai indicate alegeri pentru hârtia de împachetat le reprezintă culorile pastelate. Evitați să folosiți hârtie lucioasă;
- Dacă sunteți invitat la cineva acasă, puteți oferi flori într-un număr impar, prăjituri sau bomboane;
- Cadourile pereche sunt considerate a fi norocoase.

#### *Cadouri apreciate*

- Obiecte straine, de marcă;
- Whiskey importat, bourbon, brandy sau vinuri de calitate superioară (numai vinuri de marcă, recunoscute);
- Carne congelată;
- Specialități gastronomice, fructe proaspete;
- Jucării electronice pentru copii;
- Stilouri și seturi de birou;
- Orice altceva ce reflectă gusturile și interesele celui care va primi cadoul;
- O simplă fotografie simbolică (de ex. de la o întâlnire de grup).

#### *Cadouri nerecomandate*

- Crinii, bobocii de lotus și cameliile sunt asociate cu funeraliile. Nu se oferă flori albe. Există de asemenea superstiția că ghiveciul cu flori determină îmbolnăvirea celui care îl primește;
- Nu se dau obiecte în număr de patru (4) sau nouă (9). Sunt numere considerate nefaste;
- Biletele de Crăciun roșii ar trebui de asemenea evitate, întrucât anunțurile funerare sunt tipărite pe aceeași culoare.

#### **Cum ne adresăm?**

- Prenumele se folosesc de obicei doar de către familie sau de prietenii foarte apropiați. În consecință, așteptați să vi se permită acest lucru;
- Nu îi invitați pe ceilalți să vă folosească prenumele decât după ce v-ați întâlnit de câteva ori și vă cunoașteți destul de bine;

- Chiar dacă vă tutuiți cu un coleg japonez, este indicat să îi folosiți numele de familie în prezența celorlalți colegi, pentru evitarea oricărui moment stânjenitor;
- Utilizați titluri de curtoazie, cum ar fi "Dle", "Dna" sau sufixul "san" după numele de familie;
- Nu se folosește sufixul mai sus menționat în relațiile cu soția sau copiii. De asemenea nu se folosește atunci când vorbiți cu cineva din afara grupului despre cineva din grupul dumneavoastră, întrucât se consideră că o lipsă de maniere să lauzi pe un membru al grupului din care faci parte, în prezența unor "străini". În schimb, "san" poate fi folosit atunci când vă adresați unui bărbat sau unei femei, indiferent de situația civilă;
- De foarte multe ori, în locul numelui, japonezii folosesc funcția deținută de o persoană a i se adresa, ca o recunoaștere a importanței acesteia;
- Dacă vorbiți în engleză, puteți folosi "Mr" sau "Ms" în locul lui "san". **Foarte important:** atunci când vă prezentați nu trebuie să spuneți ceva de genul "Dl. X" sau "Dna. Y". Adăugarea unei astfel de formule persoanei proprii reprezintă un gest de impolitețe.

### **Comportamentul în public**

- Trebuie să mențineți în orice situație un ton redus și politicos al vocii;
- Puteți saluta, face cunoștință, mulțumi, cere scuze sau să cereți o favoare printr-o plecăciune ("ojigi");
- Japonezii vor strânge mâna persoanelor aparținând altor culturi, pentru a-i face să se simtă confortabil. În schimb, străinii ar trebui să se aplece, demonstrând astfel o inițiativă de a învăța obiceiurile japoneze. Un astfel de gest poate însemna foarte mult pentru un japonez, atunci când vine din partea unui străin, ajutându-l pe acesta din urmă în stabilirea unei relații de afaceri de bun augur;
- Amploarea plecăciunii depinde de poziția celui căruia îi este destinată. Când salutați o persoană care are o poziție superioară celei pe care o dețineți, aplecați-vă puțin mai mult decât a făcut-o acea persoană, pentru a demonstra faptul că recunoașteți diferența. Faceți același lucru și atunci când nu sunteți sigur de poziția pe care o ocupă. În fața unui omolog, plecăciunea trebuie să aibă aceeași amploare;
- Plecăciunea constituie o parte importantă a protocolului de afaceri în Japonia. Acest gest este utilizat atât pentru a exprima aprecierea, a cere scuze și cere favoruri, precum și pentru a felicita sau a vă lua rămas bun. Plecăciunile exprimă atât respect cât și umilință;
- Evitați să vă manifestați sentimentele prin mimică sau gestică. Acestea vor fi interpretate în moduri diferite de către partenerii japonezi;
- Semnul clasic pentru "OK", cu degetul mare și arătătorul lipite și formând un "O", înseamnă "bani" în Japonia;

- Multe gesturi considerate normale în cultura noastră, nu reprezintă absolut nimic în Japonia (de ex. ridicatul din umeri, a face cu ochiul etc.);
- În loc să indicați o persoană cu degetul, gest considerat nepolitic, este mai indicat să o arătați cu întreaga palmă, îndreptată în sus;
- Pentru a sugera un răspuns negativ, în ocazii neoficiale, mișcați-vă mâna cu palma îndreptată către stânga;
- În Japonia se consideră o impolitețe dacă scuipați, va trageți nasul sau râdeți pe stradă, deși oamenii de condiție medie continuă să se comporte în acest mod;
- Suflatul nasului pe stradă este considerat de asemenea un gest nepolitic. Atunci când trebuie să vi-l suflați, utilizați un servetel și aruncați-l imediat după ce l-ați folosit. Japonezii consideră ideea păstrării în buzunar a unei batiste folosite ca fiind extrem de dezgustătoare;
- Hohotele de râs exprimă mai degrabă stânjenală sau îngrijorare decât veselie;
- Zâmbetul este considerat un gest extrem de obișnuit în Japonia. Cu toate acestea, este folosit adesea pentru auto-control și mai ales pentru a masca o anumită neplăcere;
- Scărpinatul capului este de asemenea un gest utilizat pentru mascarea confuziei sau stânjenelii;
- Când japonezii doresc să vă indice că se gândesc profund își vor încrucișa brațele. Nu-l interpretați ca pe un gest de ostilitate;
- Este permis contactul vizual direct;
- Atingerea în public a unei persoane de sex opus a început să nu mai fie privită ca pe un gest nepolitic;
- În cultura afacerilor din Japonia, un gest destul de nepolitic este considerat și "bătutul pe spate";

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- În cultura afacerilor din Japonia, bărbații poartă de obicei costume clasice, albastre sau gri, cămașă albă și cravată de culoare închisă. Cu toate acestea, se pot purta și cămăși pastelate sau în culori și mai aprinse, atât în firme cât și în administrație, fără nici cel mai mic impact negativ;
- După cum s-a menționat mai sus, la intrarea în unele case, temple sau restaurante, vi se poate cere să vă descălțați;
- Femeilor de afaceri li se recomandă să aibă o ținută clasică, iar parfumul, bijuteriile și machiajul să nu iasă în evidență;
- Se obișnuiește în prezent ca și femeile japoneze să poarte costume cu pantaloni și pantofi cu tocuri înalte, în funcție de poziția pe care o dețin; în întreprinderi, femeile poartă de obicei uniforme;

- În zonele de câmpie din Japonia, verile sunt calde și umede. Ar fi o idee bună să aveți câteva rânduri de costume sau haine pe care să le puteți îmbrăca în diferite ocazii;
- Vi se poate cere să purtați kimono cu ocazia unei mese de afaceri în restaurantele tradiționale japoneze; kimonoul vă este pus la dispoziție de către restaurant;
- Kimonoul se încheie cu partea stângă peste dreapta. Numai morții sunt înveșmântați cu kimonoul strâns cu partea dreaptă peste stânga.

## **Conversația**

### *Linii generale*

- Vi se pot adresa întrebări destul personale, cum ar fi cele legate de salariu, educație și familie. Dacă nu doriți să răspundeți, rămâneți politicos și încercați să evitați cu multă eleganță răspunsul;
- Tratați cu atenție răspunsurile pe care le primiți din partea japonezilor. De exemplu, vorbitorii de limbă engleză ar da un răspuns negativ la întrebarea "Documentul nu este disponibil?". În acest caz, înțelesul răspunsului este "Nu, documentul nu este disponibil". Interpretarea japoneză este diferită. Pentru a indica același lucru, japonezii utilizează un răspuns afirmativ: "Da, documentul nu este disponibil";
- Dacă răspunsul la întrebarea pe care ați adresat-o este "poate", "probabil" sau "mă gândesc la acest lucru", este foarte posibil ca răspunsul să fie afirmativ. "Mă mai gândesc" indică de cele mai multe ori un răspuns negativ;
- Nu refuzați sau acuzați în mod direct. Păstrați tot timpul un ton indirect;
- Utilizați în conversații cât mai multe fraze și expresii japoneze;
- Într-un grup, primele remarci pe care le faceți trebuie adresate persoanei cu cea mai importantă funcție;

### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Să vă interesați despre familia celui cu care stați de vorbă (un bun subiect pentru a demara o discuție);
- Laudele pentru ospitalitatea de care au dat dovadă gazdele;
- Istoria Japoniei;
- Cultura Japoniei;
- Comentariile pozitive la adresa economiei japoneze;
- Sportul (golf, ski - trambulină etc).

### *Subiecte nerecomandate*

- Cel de-al II-lea Război Mondial;
- Glumele (cu excepția cazurilor când acestea sunt foarte ușor de înțeles și spuse într-un mediu privat, personal și nu într-un mediu de afaceri).

## 5.2.4 Rusia

### Informații generale

- Utilizarea cărților de vizită este un obicei destul de obișnuit și, de cele mai multe ori necesar, întrucât cărțile de telefon nu sunt foarte des răspândite în multe regiuni în Rusia. În consecință, ar fi bine să aveți suficiente cărți de vizită;
- Una dintre fețele cărții de vizită trebuie să fie în limba engleză, iar cealaltă în limba rusă (utilizați alfabetul chirilic). Reprezintă un avantaj menționarea, pe lângă nume și funcție, a titlurilor academice sau universitare pe care le dețineți (dacă este cazul);
- Cartea de vizită trebuie prezentată cu partea în limba rusă către cel care o primește;
- Unii oameni, din cauza lipsei banilor, nu au cărți de vizită. În această situație, cea mai bună strategie este să îi notați numerele de telefon, adresa și celelalte informații de care ați putea avea nevoie;
- Asigurați-vă de faptul că întregul corespondență este tradusă în limba rusă, întrucât acest lucru vă va permite primirea cu promptitudine a unui răspuns din partea rușilor;
- În cele mai multe firme, destinatarul își deschide singur corespondența; acest lucru poate determina, în mod firesc, întâzieri, uneori considerabile. Este indicat să fiți concisi și să treceți direct la subiect;
- În Rusia, adresa se scrie în felul următor: (1) țara, (2) orașul, (3) strada, număr imobil etc. și în final numele destinatarului;
- Întârzierile în cazul unei convorbiri telefonice, în special în cazul instituțiilor de stat, sunt inevitabile;
- Vi se recomandă să aveți la dumneavoastră toate documentele necesare, întrucât faxurile, computerele și copiatoarele, în cazul în care sunt disponibile, pot să nu funcționeze sau să lipsească. Cu toate acestea, în Moscova sau în marile orașe nu există astfel de probleme;
- În cultura de afaceri rusească, există o puternică influență ierarhică, deși statul nu mai dominează afacerile în aceeași măsură în care o făcea înainte. Superiorii au o autoritate deplină asupra subordonaților, lor aparținându-le decizia finală în toate situațiile;
- În cultura de afaceri din Rusia, există puține femei în funcții cu o reală autoritate și influență;
- Femeile de afaceri trebuie să se îmbrace și să se comporte într-o manieră profesională în orice ocazie. Chiar și în această țară, femeile de afaceri pot întâlni o mulțime de provocări profesionale;
- Este esențial să tratați afacerile direct cu decidenții decât prin intermediul "paznicilor" sau a altora apropiați care sunt cel mai adesea primii pe care îi veți întâlni în vizita în Rusia. Mai mult, planificați-vă din timp vizita și contactați numai persoanele cu putere de decizie;

- Este foarte indicat să cunoașteți un jurist, expert în legile rusești, legi care se schimbă foarte des;
- A permite partenerilor dumneavoastră să vă cunoască personal reprezintă o componentă de succes a afacerilor în această țară. Poate fi la fel de folositor să apăreți realist, sincer și de încredere;
- Când organizați o întâlnire, asigurați un "protocol" suficient, care trebuie să conștie în băuturi răcoritoare, ceai, cafea, fursecuri, prăjituri, biscuiți și alte snack-uri similare. Nu serviți niciodată băutura în pahare de plastic;
- Bateți la ușă și așteptați să fiți invitat înăuntru. La ieșire, închideți ușa după dumneavoastră;
- De obicei, prima întâlnire reprezintă doar o formalitate, un moment sau o ocazie ca rușii să evalueze credibilitatea dumneavoastră și a firmei pe care o reprezentați. O bună strategie pentru această întâlnire este să fiți cât se poate de ferm și demn, păstrându-vă în același timp și un aer care să indice posibilitatea de a fi abordat, apropierea și prietenia față de parteneri. Evitați orice gest care să indice agresivitate sau aroganță;
- Rușii au o încredere deosebită în competențele și experiențele profesionale ale occidentalilor. În consecință, aceștia se pot aștepta să se confrunte cu unele cerințe deosebite din partea rușilor;
- Este foarte posibil ca rușii să încerce să vă convingă că au destule recomandări și experiență pentru a reuși în domeniul în care activează. Cu toate acestea, ar fi mult mai indicat să verificați aceste "recomandări și experiențe" întrucât, de cele mai multe ori, se dovedesc a fi pure invenții;
- De cele mai multe partenerii ruși insistă că au înțeles un anumit lucru, când în realitate nu au înțeles nimic. Mai mult, uneori au tendința de a spune unele lucruri numai pentru faptul că gândesc ca vreți să le auziți;
- Foarte mulți ruși încă nu s-au familiarizat, sau au fost prost informați, cu unele concepte de bază în cultura de afaceri occidentală. Poate fi necesar să le explicați, și să îi convingeți să le accepte, idei cum ar fi motivația, fair play, responsabilitatea individuală, recompensare, profit și pierdere, cifră de afaceri, drepturi de proprietate, bunăvoință, relații publice etc. În orice situație, acești termeni ar trebui să îi folosiți cu mult tact și atenție;
- Deschiderea spre exterior este încă greoaie și, adeseori, pot reveni cu o foarte mare ușurință la modelele anterioare de gândire;
- Prezentările trebuie să fie simple și ușor de înțeles. Datorită lipsei de resurse, nu sunt necesare prezentări vizuale speciale sau alte lucruri sofisticate de acest gen;
- Prezentările susținute în limba engleză ar trebui să fie dublate de materiale promoționale și alte documentații în limba rusă. Este foarte important să vă aduceți propriul translator și să nu depindeți de unul pus la dispoziție de delegația rusă;

- Ar trebui să constituie o prioritate pentru dumneavoastră crearea unei impresii generale foarte bune. Vi se va aprecia orice dovadă empirică și orice alte date factuale pe care le folosiți în timpul prezentării;
- Este esențial ca în interiorul echipei dumneavoastră să existe o unitate deplină a ideilor. O bună modalitate de a începe este aceea prin care vă asigurați că echipa dumneavoastră a înțeles și e de acord cu obiectivele pe care le urmăriți. Scrieți aceste obiective și aduceți-le la întâlnire;
- În general, rușii văd compromisul ca pe un semn de slăbiciune. Adesea vor prelungi negocierile numai pentru a nu da înapoi, până în momentul în care partea adversă a făcut destule concesii sau afișează o fermitate ieșită din comun. Mai mult, rușii urmăresc pierderea cumpătului adversarului, părăsirea sălii în care se desfășoară negocierile, amenințări cu întreruperea negocierilor și alte incidente similare;
- Vă puteți confrunța cu întârzieri tactice, ieșiri emoționale, amenințări și orice alte strategii de persuasiune, în fața cărora ar trebui să rezistați. În loc să copiați comportamentul părții ruse, insistați ca negocierile să se axeze pe câștigurile și avantajele reciproce;
- Negociatorii ruși vor face adesea concesii minore și vor cere pentru acestea concesii uriașe;
- Toate documentele scrise sunt extrem de importante. Uneori rușii vă vor cere să semnați un "protocol", similar procesului-verbal, în care se detaliază ceea ce s-a discutat în cadrul întâlnirii. La sfârșitul întâlnirii, "protocolul" este citit, agreat și semnat de fiecare participant;
- Există tendința ca oamenii de afaceri ruși să vă răspundă afirmativ și să vă facă promisiuni numai pentru a menține contactul cu dumneavoastră. De multe ori, acest răspuns este relativ, întrucât nu au nici autoritatea și nici capacitatea de a derula respectivele afaceri;
- Laudele și recompensările individuale în public, sunt privite cu suspiciune;
- Rușii nu lucrează peste program, în week-end sau în zilele în care este liber;
- Procesul decizional este foarte lent în Rusia;
- Contractele trebuie să fie clare, concise și concepute atât în engleză cât și în rusă;
- Odată semnat, să nu fiți surprinși dacă termenii contractuali nu sunt respectați. Este un lucru obișnuit ca rușii să încerce să facă modificări ulterioare;
- Nu purtați îmbrăcăminte sau bijuterii evident scumpe. Acestea vor provoca rușilor numai invidie și ciudă. Ar fi indicat să lăsați acasă toate obiectele de lux;
- Întâlnirile pot fi adesea întrerupte de telefon sau alți invitați;
- Cea mai indicată modalitate, întrucât este cea mai ușoară, de a stabili o relație de succes cu un partener rus, este să beți cu acesta;



## **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- Micul dejun de afaceri nu face parte din cultura afacerilor din Rusia;
- În plus, nu se pune accentul pe organizarea unor mese de afaceri, rezervările la restaurant constituind în Rusia o adevărată problemă. Mai mult, restaurantele sunt folosite pentru aniversări și sărbătoriri și nu pentru desfășurarea negocierilor;
- Dineul sau cina de afaceri reprezintă în general momentul în care se "parafează" acordul. Acesta nu reprezintă sub nici o formă momentul în care să luați decizii, să negociați sau să fiți prezentat;
- Cina începe de obicei în jurul orei 18;
- De obicei, atunci când rușii își invită partenerii la masă, aceștia vor folosi un restaurant elegant. Soțiile sunt foarte rar invitate să participe la astfel de petreceri, deși se obișnuiește să fie și ele invitate în momentul organizării unei mese acasă la un partener;
- Locurile de la mijlocul mesei sunt rezervate persoanelor care dețin cea mai importantă funcție. Dumneavoastră veți fi așezat pe partea cealaltă a mesei, pe locurile opuse celor ale partenerilor ruși;
- Nu li se recomandă femeilor să mănânce singure în restaurant;
- În unele restaurante mai puțin sofisticate, vi se poate solicita să împărțiți masa cu alți oameni de afaceri. Aceasta se poate întâmpla atunci când sunteți singur la masă sau cu doar două sau trei persoane. Nu trebuie să faceți conversație cu străinii care stau lângă dumneavoastră; comportați-vă ca și cum ați sta la o masă separată;
- La masă, primul servit este de obicei persoana cea mai în vârstă sau oaspetele de onoare;
- Începeți să mâncați numai în momentul în care gazda vă invită;
- Rușii folosesc modelul continental de a ține furculița și cuțitul, adică furculița în mâna stângă, cu dinții în jos și cuțitul în mâna dreaptă;
- Măinile trebuie să fie tot timpul vizibile, pe masă;
- Rusia în sine reprezintă o adevărată cultură a bauturii. A refuza să bei este considerat inacceptabil, doar dacă nu invocați motive religioase sau legate de sănătate. În egală măsură puteți să zâmbiți și să pretindeți că bei numai pentru a arăta că acceptați toastul și îi respectați pe cei din jurul dumneavoastră;
- Fiți foarte atenți la modul în care fac rușii afacerile: de cele mai multe ori preferă să încearcă să încheie acorduri numai atunci când ați "depășit limita la băutură". Cel mai bine ar fi să vă cunoașteți limita și să nu mai goliți paharul, pentru că orice pahar gol "cere să fie reumplut";
- La petrecerile private veți fi îndemnat să mai mâncați și după ce ați terminat ceea ce vi s-a servit prima oară. Dacă gazda insistă, ar fi bine să lăsați puțină mâncare în farfurie, pentru a o convinge că nu mai puteți mânca. Altfel, faceți un efort să mâncați tot ceea ce vă este oferit, întrucât risipa de mâncare nu este acceptată cu plăcere;

- Fumatul în timpul mesei este un obicei total acceptat în Rusia, iar saloanele de "nefumători" la restaurante sunt încă foarte rare;
- Persoana care face invitația plătește nota. Totuși, ca un gest de politețe, puteți să schițați un gest de a lua nota pentru a o achita. Dacă dumneavoastră sunteți cel care invită, cel mai bun lucru este să reglați plata cu discreție, din timp. Dacă sunteți femeie, bărbatul care v-a invitat se va simți teribil de insultat chiar numai dacă schițați gestul mai sus amintit;
- Bacșișul de aproximativ 9-10% este inclus în nota de plată;
- Mâncarea de la tarabe sau din cafenelele publice ar trebui evitată;
- Dacă sunteți invitat la cineva acasă, considerați invitația ca pe un gest de onoare deosebită;
- Când sunteți invitat la cineva acasă, pregătiți-vă să stați până târziu în noapte, dacă nu cumva chiar toată noaptea. Totuși, este acceptabil să plecați acasă în jurul orei 23, dacă doriți acest lucru;
- Este posibil să vi se ceară să vă scoateți pantofii înainte de a intra în casă și să purtați papucii pe care vi-i oferă gazda;
- Când sunteți invitat la cineva acasă ar fi bine să aduceți ciocolată, bomboane, un vin superior sau alt alcool (ar fi indicat să aduceți altceva decât vodcă). Dacă gazdele au copii, ar trebui să vă gândiți și la ei și să le aduceți bomboane sau o jucărie;
- A oferi un cadou este ceva foarte normal, mai ales pentru a mulțumi pentru o petrecere la care ați participat sau dacă ați dormit la cel la care a avut loc petrecerea. Biletele de mulțumire sunt egale cu zero, întrucât nu au nici o utilitate practică.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Fixarea unei întâlniri poate reprezenta o adevărată provocare, așa că răbdarea și perseverența sunt esențiale în astfel de ocazii. Odată obținută întâlnirea, faceți tot ce vă stă în putere pentru a evita reprogramarea sau anularea acesteia;
- Stabiliți întâlnirea cu mult timp înainte ca aceasta să aibă loc. La fel de indicat este să vă reconfirmați întâlnirea de câteva ori, și cu atât mai des cu cât se apropie momentul întâlnirii;
- Nu este indicat să vă programați vizita în Rusia spre sfârșitul lunii iulie sau în luna august, întrucât foarte multă lume este în concediu;
- Rușii își încep ziua devreme, dar este destul de dificil de prevăzut când vor începe activitățile zilnice și când le vor termina. Programele sunt mereu schimbate, chiar și în ultimul moment. Încercați să fiți atât punctual, cât și flexibil;
- Este un lucru obișnuit ca rușii să întârzie la întâlniri, chiar și una sau două ore. În cazul în care vă duceți la o întâlnire ar fi bine să aduceți și altceva de făcut, numai pentru a avea cu ce să vă ocupați timpul în situația în care trebuie să așteptați. În unele cercuri nu se acceptă nici

măcar cinci minute de întârziere. Este în interesul dumneavoastră să fiți punctual;

- Alocați timp suficient pentru întâlniri. Nu numai că întâlnirea poate începe mai târziu, dar poate dura și mai mult decât v-ați așteptat;
- Programul de lucru pentru afaceri este de obicei între 9 și 17, de luni până vineri. Cel mai adesea rușii lucrează între 10 și 18.

## **Cadourile**

### *Linii generale*

- În general, rușilor le face plăcere să primească și să dea cadouri. Aduceți cu dumneavoastră câteva cadouri pe care să le puteți oferi persoanelor pe care le întâlniți și cărora vreți să le oferiți un cadou;
- Cadourile nu trebuie să fie împachetate;
- Cadourile se deschid în particular;
- Deși cadourile practice sunt cele mai apreciate, uneori acestea pot fi interpretate ca pe un gest de caritate din partea dumneavoastră. Spre exemplu, dacă oferiți un set de creioane sau de pixuri, puteți spune că ați primit de la firmă mai multe astfel de seturi decât v-ar fi de folos;
- Când sunteți invitat la cineva acasă, puteți oferi ciocolată, bomboane, un vin de calitate sau alt gen de alcool;
- Se consideră că aduce ghinion cadoul oferit pentru un copil nenăscut încă.

### *Alegerea florilor*

- În Rusia, florile nu se oferă decât femeilor. Există totuși unele excepții: învățătorii, doctorii și celebritățile;
- Dacă sunteți invitați în mijlocul unei familii, este indicat să aduceți flori pentru soție, soră sau mamă. Este foarte obișnuit ca aceste femei să fie prezente la astfel de întâlniri;
- Florilor roz, crem, portocalii, albastre nu li se asociază nici o semnificație specială, așa că le puteți oferi fără nici o grijă;
- Evitați să oferiți flori galbene sau alte flori albe care au totuși unele semnificații;
- Ca și în alte țări, florile sunt considerate drept un cadou romantic. Astfel, florile roșii (și mai ales cele în nuanțe de roșu-aprins) vor fi privite ca pe o exprimare a dragostei sau unor sentimente puternice față de acea persoană.

### *Cadouri apreciate*

- Vinul sau orice alt alcool (dar nu vodcă);
- Bomboanele de ciocolată și ciocolata fină (atunci când sunteți invitat la cineva acasă);
- Un coșuleț cu specialități gastronomice;
- Ceai sau cafea de calitate;

- Prosoape, calculatoare de birou, casete video, ceasuri, șampon, săpun, parfumuri, apă de colonie, țigări, brichete, agende personale, seturi de stilouri etc.

### **Cum ne adresăm?**

- Numai în cazul prietenilor foarte apropiați sau relațiilor foarte apropiate se pot folosi prenumele;
- Este indicat ca atunci când faceți cunoștință cu cineva, să vă spuneți doar numele de familie, fără nici un alt titlu;
- Ar fi bine să aflați toate titlurile și funcțiile persoanelor pe care intenționați să le întâlniți, întrucât aceste distincții sunt extrem de importante în cultura rusă de afaceri;
- De obicei, rușii au trei nume. Primul este prenumele iar ultimul este numele de familie, din partea tatălui. Cel de-al doilea prenume este o variantă a prenumelui tatălui, cunoscut sub numele de patronimic; pentru un bărbat, acest prenume se termină cu sufixul "vich" sau "ovich", ceea ce înseamnă "fiul lui". Pentru o femeie, patronimicul reprezintă de asemenea o variantă a prenumelui tatălui, dar are ca sufix "a" sau "ova", ceea ce înseamnă "fiica lui". În momentul în care deveniți apropiat unui rus, vi se poate permite să le folosiți prenumele și patronimicul;
- Este indicat să folosiți un titlu de genul "Dle", "Dna", urmat de numele de familie. Când utilizați numele întreg și patronimicul, nu este necesar să folosiți și un apelativ onorific;
- Unele nume sunt atât de comune încât este foarte posibil să aveți nevoie de informații suplimentare pentru a identifica persoana în cauză. În cercurile oficiale, rușii utilizează data nașterii pentru a diferenția două persoane care se numesc identic. Mai mult, rușii utilizează adesea "senior" sau "junior" după nume pentru a diferenția două persoane (mai ales bărbați) care au un nume identic;
- Femeile căsătorite preiau numele de familie din partea soțului, dar indică genul prin schimbarea ultimei litere, atunci când este o vocală, în "a";
- Apelativul "tovarășe" este învechit. Ar trebui să evitați să îl folosiți.

### **Comportamentul în public**

- Strângerea mâinii este un gest foarte obișnuit. Versiunea rusă a acestui gest între doi bărbați o reprezintă o strângere fermă și câteva scuturări puternice ale mâinii. Între două femei sau între un bărbat și o femeie, strângerea este cu mult mai delicată. Bărbatul trebuie să aștepte ca femeia să îi întindă mâna. Între femei, femeia mai în vârstă întinde prima mâna;
- Contactul vizual în timpul prezentării unei persoane este foarte important și trebuie menținut atâta vreme cât cineva vi se adresează;

- Afecțiunea în public nu se manifestă decât în situația salutării. Rudele și prietenii foarte apropiați se pot îmbrățișa și săruta pe obraji;
- Rușii acceptă cu o mai mare ușurință prezentările făcute de o a treia persoană. În consecință, așteptați câteva momente înainte de a vă prezenta unor noi persoane. Dacă după câteva minute nu vă prezintă nimeni, vă puteți prezenta singur;
- Fumatul în public este permis, deși rușii încep să devină conștienți de necesitatea impunerii unor restricții asupra fumatului în aceste locuri;
- Utilizarea valutelor forte, cum ar fi dolarii americani, este pe deplin acceptată; nu este indicat să schimbați bani pe stradă; cu toate acestea, folosirea dolarilor americani pentru cumpărături vă va deschide practic toate ușile. În piețe, prețurile pot fi negociate, dar nu și în marile magazine unde prețurile afișate sunt fixe;
- Trocul reprezintă o componentă a vieții de zi cu zi, mai ales pentru bunurile care sunt rare. Dacă dispuneți de bunuri care sunt căutate și sunteți dispus să renunțați la ele, în schimbul acestora puteți obține tot ceea ce doriți, cu o mai mare ușurință decât ați fi făcut-o cu rublele. Astfel, ar fi o idee bună dacă ați avea la dumneavoastră tot felul de bunuri și obiecte folosite pentru astfel de tranzacții;
- Inițial ilegal, în prezent bacșișul obișnuit ajunge la circa 9-10% din nota de plată; cu toate acestea, orice serviciu poate fi recompensat cel mai bine prin ceva mărunțiș și unele obiecte care au o oarecare utilitate;

### Comportamentul "Nyekulturny"

- Cuvântul din limba rusă "nyekulturny" se folosește pe scară largă pentru a exprima lipsa de civilizație sau cultură, proastele maniere sau gesturile care demonstrează un comportament social inacceptabil. Următoarele exemple fac parte din categoria "nyekulturny":
  - ❑ Purtarea hainei în teatru, în clădirile de birouri sau în alte locuri publice similare. Garderobe pot fi întâlnite în orice clădire și ar fi indicat să le folosiți. În mod similar, dacă stați pe haină la un concert sau la restaurant este considerat ca un gest "nyekulturny";
  - ❑ Ținutul mâinilor în buzunare sau staționarea în instituțiile publice;
  - ❑ Mestecatul gumei în public sau aplecarea peste lucruri sunt considerate gesturi foarte "nyekulturny";
  - ❑ Vorbitul sau râsul zgomotos în public;
  - ❑ Fluieratul în casă sau în alte spații închise este considerat "nyekulturny", existând chiar și superstiția similară celei din România, conform căreia fluieratul aduce pagubă. La concerte, abțineți-vă să acompaniați aplauzele cu fluierături;
  - ❑ Nu stați cu picioarele depărtate sau cu glezna unui picior peste genunchiul celuilalt picior;

- Utilizarea degetului arătător pentru a atrage cuiva atenția se consideră a fi o insultă. În locul degetului, folosiți întreaga mână, similar modului în care se procedează în România;
- Multe gesturi foarte obișnuite în Occident sunt considerate a fi extrem de "nyekulturny" - de ex. semnul utilizat pentru "OK".

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- Adesea rușii se îmbracă foarte informal, atât la lucru, cât și în alte ocazii;
- Cu toate acestea, persoanele care au depășit o anumită vârstă sunt foarte conservatoare. Tinerii au început să adopte stilul occidental de îmbrăcăminte;
- Datorită lipsei de bani, foarte mulți oameni nu au bani să își cumpere prea multe haine și, în consecință, poartă aceleași haine. Ținând cont de acest lucru, ar fi o bună idee să nu purtați haine extravagante, ci conservatoare; astfel, veți înlătura orice posibilitate de a stârni invidie sau ciudă printre colegii sau partenerii ruși;
- De obicei, culorile cel mai des întâlnite pentru haine sunt cele simple, naturale, cu nuanțe pale;
- Nu ar fi indicat să purtați la serviciu îmbrăcăminte cu prea multe ornamente sau prea "trendy";
- Pentru afaceri, bărbații ar trebui să poarte costume de culoare închisă și cămăși albe cu o cravată nu foarte sofisticată. La costum se poate purta și o vestă sau un pulover, cu sau fără cravată; este perfect acceptabil ca unii angajați să poarte jeanși și pulover;
- Femeile ar trebui să poarte costume de culoare închisă, iar fusta să fie de o lungime cât se poate de conservatoare. Nu se recomandă tocurile înalte;
- În bisericile ortodoxe, femeile trebuie să poarte bluză cu mânecă lungă, o fustă lungă, până sub genunchi, iar pe cap o eșarfă sau pălărie;

### **Conversația**

#### *Linii generale*

- În Rusia ar trebui să vă păstrați tot timpul un ton calm, moderat și politicos al vocii;
- De obicei, colegii sau partenerii ruși sunt foarte încântați dacă faceți efortul de a spune chiar și câteva cuvinte sau propoziții în limba rusă;
- Uneori, rușii sunt foarte atenți la ceea ce vorbesc și pot schimba sensul conversației prin utilizarea metaforelor și simbolurilor. În consecință, comunicarea nonverbală vă poate ajuta foarte mult să îi înțelegeți pe ruși. Cu alte ocazii, rușii pot fi foarte deschiși și direcți. Depinde de situație;
- Când un rus atinge o altă persoană în timpul conversației, aceasta reprezintă un gest de încredere;

- Uneori, rușii sunt foarte entuziaști în a discuta politică sau despre greutățile vieții în Rusia. Dacă acest lucru se întâmplă, cel mai bine ar fi să ascultați ceea ce vi se povestește în loc să vă implicați în discuție;
- Discuțiile despre cultura și istoria Rusiei sunt foarte apreciate. Cu toate acestea, afișarea unor cunoștințe prea vaste sau a unui entuziasm ieșit din comun pentru aceste subiecte poate părea ciudat pentru mulți dintre ruși. Acestora le va veni greu să creadă că sunteți prea interesat de aceste subiecte;
- Ar fi bine să evitați întrebările prea personale. Faceți efortul de a răspunde acestor întrebări în măsura în care puteți, întrucât rușii vor continua să vă întrebe pentru a afla detalii;
- Utilizați complimentele cu mare atenție deoarece rușii se pot simți obligați să vă răspundă într-un mod similar. De exemplu, dacă sunteți în vizită la cineva acasă și admirați din start, cu un entuziasm ieșit din comun, un bibelou sau alt obiect decorativ, este foarte posibil ca gazda să insiste să primiți acel obiect;
- În timpul unei conversații, este permisă discutarea sentimentelor și speranțelor dumneavoastră. Uneori, rușii sunt mult mai interesați de partea personală a vieții decât de cea de afaceri.

#### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Schimbările care au loc în Rusia;
- Evenimentele de actualitate;
- Dificultățile economice;
- Contrastele pozitive și comparațiile dintre Rusia și țara dumneavoastră (ar fi bine să îl lăsați pe partenerul rus să deschidă acest subiect);
- Cărți, artă, filme.

#### *Subiecte nerecomandate*

- Nemulțumirile dumneavoastră față de Rusia;
- Al II-lea Război Mondial/Holocaust;
- Țar și monarhie;
- Minoritățile etnice;
- Religie;
- Comparația sau evidențierea contrastelor dintre Moscova și Sankt Petersburg.

### 5.2.5 SUA

#### **Informații generale**

- Este foarte posibil ca în cazul în care dați o carte de vizită, persoana respectivă să nu vi-o dea pe a ei. Nu trebuie vă simțiți ofensat - în SUA, obiceiurile legate de schimbul cărții de vizită nu sunt considerate atât de importante ca în alte culturi de afaceri;
- Cel care primește cartea de vizită o va pune cel mai probabil în portofel, pe care cei mai mulți bărbați îl țin în buzunarul de la spate al pantalonilor. Acesta este un gest obișnuit și nu semnifică nici cea mai mică lipsă de respect, după cum se consideră în alte culturi;
- În multe cazuri, cărțile de vizită nu se schimbă decât atunci când se intenționează contactarea ulterioară a unei persoane;
- De obicei, ritmul de desfășurare a afacerilor este foarte rapid;
- La o întâlnire, participanții vor începe să discute afaceri numai după o scurtă introducere de genul unei conversații preliminare;
- Mulți americani cred că țara lor este cea mai democrată și cea mai mare putere economică, susținând astfel că modul în care văd ei lucrurile este cel mai "corect". Această atitudine conduce adesea la manifestarea unei lipse de interes sau respect pentru alte culturi;
- Americanii nu sunt foarte familiari cu unele concepte de genul "păstrarea feței" sau cu alte amabilități și formalități sociale atât de importante în alte culturi de afaceri;
- SUA reprezintă o cultură foarte etnocentrică, fiind foarte reticentă la informațiile care vin din afară. Modul de gândire tinde să fie analitic, conceptele sunt imediat abstractizate, fiind preferată regula "universală" sau "globală";
- În negocieri primează politica firmei, indiferent de persoana care participă la negocieri;
- Există reguli pentru absolut toate lucrurile, iar experții se bazează pe acestea la toate nivelurile;
- Conceptul "time is money" este luat foarte în serios în cultura afacerilor din SUA, așa că cel mai bine pentru dumneavoastră ar fi să treceți imediat la subiect;
- În SUA, banii reprezintă prioritatea numărul unu ce va fi folosită mereu pentru argumentare. În plus, americanii nu conștientizează întotdeauna faptul că oamenii de afaceri aparținând altor culturi, sacrifică protocolul sau onoarea națională pentru a câștiga din punct de vedere financiar;
- Pentru argumentare, americanii vor folosi mereu puterea financiară și poziția de invincibilitate pe care le dețin. În general, în cazul în care dețin aceste poziții, nu vor pierde prea mult timp pentru a stabili un consens. În foarte multe cazuri, vor concedia imediat pe acea persoană care ar pune în pericol încheierea unui acord;



- Americanii percep negocierile ca pe o modalitate de rezolvare a problemelor prin metoda "give and take", ținând cont de punctele forte ale fiecăreia dintre părți. De foarte multe ori nu sunt conștienți de faptul că cealaltă parte nu poate avea sau adoptă decât o singură poziție;
- Oamenii de afaceri americani sunt oportuniști și dispuși să își încerce norocul. Oportunismul și asumarea riscurilor îi determină pe americani să alerge după cea mai mare parte a unei afaceri, chiar și 100% dacă este posibil;
- Încă de la prima întâlnire cu un anumit client, agenții de vânzări americani pot prezenta contractul în forma finală. În firmele mari, contractele sub 10.000 \$ pot fi aprobate de managerii din eșalonul mediu, într-o singură întâlnire;
- SUA reprezintă societatea cea mai litigioasă din lume. Există avocați specializați practic în toate domeniile și segmentele societății;
- În timpul negocierilor, punctele tari sunt demonstrate prin prezentarea unor fapte și date cât mai obiective. Aceste dovezi sunt susținute prin credința lor în democrație, capitalism și consumerism. Sentimentele și alte fapte subiective nu reprezintă un factor de influență;
- În SUA, oamenii nu vor ezita să vă dea direct un răspuns negativ;
- Oamenii de afaceri americani pot fi foarte direcți și nu vor ezita să își exprime direct dezacordul față de dumneavoastră;
- Deși iubitori de risc, oamenii de afaceri americani au întotdeauna un plan financiar pe care îl vor urmări și respecta;
- De cele mai multe ori, oamenii de afaceri americani încearcă să obțină un acord verbal încă de la prima întâlnire;
- Americanii nu apreciază momentele de tăcere în timpul negocierilor; aceștia sunt obișnuiți să ia decizii rapide și decisive;
- Perseverența reprezintă o altă caracteristică des întâlnită la oamenii de afaceri americani; există înrădăcinată credința că întotdeauna poate fi găsită o soluție. Mai mult, în situația în care negocierile au intrat într-un impas, vor studia toate opțiunile posibile;
- Etica muncii este foarte bine dezvoltată, astfel că ne poate apărea adesea că întreaga viață a americanilor se învâрте în jurul profesiei; anxietatea însoțește întotdeauna respectarea termenelor și obținerea rezultatelor prevăzute;
- Evitați să discutați probleme personale în timpul negocierilor;
- Consecvența este o altă caracteristică a oamenilor de afaceri americani: în momentul în care au stabilit o înțelegere, rar își vor mai schimba părerea;
- Cultura americană este orientată pe termen lung;
- Accentul se pune pe inovație, înaintea tradiției;
- Golful este un sport foarte popular în rândul oamenilor de afaceri americani. Mai mult, terenul de golf reprezintă un loc indicat în care puteți purta discuții de afaceri sau stabili înțelegeri;

- Există încă numeroase prejudecăți etnice și sociale relative la minorități. Cu toate acestea, egalitatea indivizilor este garantată prin lege;
- Femeile sunt tratate în mod egal în SUA, dar ele luptă în continuare pentru egalitatea salariilor și a funcțiilor deținute;
- Cultura americană se bazează pe inițiativele și reușitele individuale. Mai mult, americanii pot fi foarte competitivi;
- În structura locurilor de muncă există o inevitabilă inegalitate a rolurilor angajaților, dar egalitatea individuală le este garantată prin lege;
- Deși SUA reprezintă probabil cea mai individualistă cultură din lume, orice angajat poate fi oricând înlocuit, la orice loc de muncă, din orice funcție pe care o deține;
- În afara serviciului, americanii sunt foarte neprotocolari și nu ezită, ci chiar insistă să se tutuiască. Cu toate acestea, este foarte importantă înțelegerea și respectarea ierarhiei organizaționale, iar un străin ar trebui să cunoască funcțiile și ierarhia membrilor unei organizații.

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- Mic-dejunurile de afaceri fac parte din cultura de afaceri americană și pot începe de la ora 7;
- În timpul week-end-urilor, se organizează "brunch", considerat de britanici ca fiind o combinație ciudată între mic dejun și prânz, undeva în intervalul orar 11 și 14. Uneori, aceste *brunch*-uri reprezintă ocazii speciale în timpul cărora puteți discuta afaceri;
- Întâlnirile de afaceri se desfășoară de obicei la prânz, care începe la ora 12 și care poate dura până la ora 14. Este o masă ușoară întrucât munca va continua după aceasta. Se poate comanda o băutură alcoolică de genul berii sau vinului;
- Cina este masa cea mai importantă din zi și poate începe între ora 17:30 și 20;
- Dacă sunteți invitat să mâncați la un restaurant, de obicei plătește cel care v-a invitat. Totuși, dacă sunteți invitat la masă dar cel care v-a invitat nu se oferă să plătească, ar fi bine să fiți pregătit să plătiți ceea ce ați comandat;
- Dacă intenționați să invitați un partener sau un coleg american la un restaurant sau un bar, ar fi bine să specificați de la început că dumneavoastră veți plăti;
- Colegii sau partenerii americani vor fi încântați să învețe un toast din țara dumneavoastră;
- Furculița este ținută în mana dreaptă și este utilizată pentru a mânca. Cuțitul este utilizat numai pentru a tăia mâncarea. Astfel, pentru a utiliza cuțitul, furculița va fi trecută în mâna stângă sau este lăsată pe farfurie, după care se trece la loc în mâna dreaptă. Cu toate acestea, este perfect acceptabil să utilizați stilul "continental", existent și în România, în care furculița și cuțitul nu se schimbă dintr-o mână în alta;

- Dacă sunteți invitat la cineva acasă, trebuie să vă așteptați ca soțul celei sau soția celui care v-a invitat să participe în mod activ la discuții;
- Spre deosebire de multe alte culturi, este perfect acceptabil să refuzați o anumită băutură sau fel de mâncare; în plus, este foarte probabil ca gazda să nu vă "împingă" să mâncați cât mai mult;
- Multe feluri de mâncare se mănâncă cu mâna, așa că ar fi bine dacă ați urma exemplul celorlalți;
- Este perfect acceptabil să mâncați în timp ce mergeți pe stradă;
- În SUA există o multitudine de "restaurante" de tip fast-food. Se așteaptă din partea dumneavoastră să curățați masa după ce ați terminat de mâncat;
- Este indicat să sunați înainte de a face o vizită unui prieten.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Pentru orice întâlnire de afaceri este necesară o programare prealabilă;
- În SUA, se scrie mai întâi luna, după aceea ziua și la sfârșit anul;
- În general, programul de lucru este de luni până vineri, de la 8:30 sau 9 până la ora 17 sau 18. Cu toate acestea, mulți lucrează peste program;
- Punctualitatea este considerată foarte importantă, mai ales în afaceri. În multe orașe americane traficul poate determina întâzieri considerabile, așa că ar fi bine să vă estimați cu atenție timpul pentru a ajunge la o întâlnire. Dacă sunteți sigur că veți întârzia, ar fi bine să sunați persoana care vă așteaptă pentru a-i spune că veți întârzia;
- Ar fi bine să fiți punctuali și dacă sunteți invitat la masă;
- Este permisă sosirea cu o mică întârziere atunci când sunteți invitat la un cocktail. În această situație nu trebuie să sunați pentru a spune că veți întârzia, chiar dacă veți ajunge și cu 30 de minute mai târziu;
- Foarte multe magazine, în care găsiți majoritatea produselor de strictă necesitate, sunt deschise non-stop;

### **Cadourile**

- A oferi un cadou reprezintă un gest care va fi apreciat, dar care nu este obligatoriu;
- Cadourile de afaceri se dau după ce s-a încheiat afacerea. În cele mai multe cazuri, cadourile sunt despachetate imediat și arătate celor prezenți. Dacă primiți un cadou de Crăciun, vi se poate cere să așteptați să îl deschideți în ziua de Crăciun;
- În majoritatea cazurilor, cele mai indicate cadouri sunt cele care provin din țara dumneavoastră;
- Este posibil să nu primiți imediat un cadou în schimbul celui pe care l-ați oferit;
- În perioada Crăciunului există obiceiul schimbului de cadouri. Partenerilor de afaceri le puteți oferi cadouri care să conștie în obiecte pentru birou, un vin superior, lichior etc;

- Multe magazine asigură sau oferă servicii de împachetare a cadourilor în perioada Craciunului;
- Când mergeți în vizită la cineva acasă nu este necesar să aduceți un cadou, dar oferirea unuia va fi foarte apreciată. Puteți oferi un buchet de flori, un ghiveci cu flori sau o sticlă de vin;
- Dacă locuiți la cineva pentru câteva zile, ar fi foarte indicat să oferiți un cadou gazdei. La fel de indicat ar fi un bilet de mulțumire;
- Un alt cadou posibil este o invitație la restaurant;
- Cadourile pentru femei de genul hainelor sau parfumurilor sunt de obicei inadecvate întrucât sunt considerate mult prea personale;
- Sunt apreciate și cadourile pe care le oferiți copiilor, dar ar trebui să alegeți cu grijă cadoul, în funcție de scara de valori a părinților. Spre exemplu, unii părinți ar putea obiecta dacă le oferiți copiilor lor un pistol de jucărie sau un joc video prea violent.

### **Cum ne adresăm?**

- Ordinea numelor este: prenumele, al doilea prenume și numele de familie;
- Când întâlniți pe cineva pentru prima dată, folosiți o formulă de politețe urmată de numele de familie, până când vi se va permite să utilizați prenumele. În foarte multe cazuri, americanii vor insista să le folosiți prenumele aproape imediat; aceasta este mai degrabă o normă culturală decât un semn de intimitate;
- Utilizați formule de politețe de genul "Dr.", "Dnă", "Dl" sau "Dșoară", urmate de numele de familie. Dacă nu sunteți sigur de situația civilă a unei femei, utilizați "Ms." (pronunțat Miz). Dacă unei femei îi displace această formulare, vă va indica cu siguranță formula pe care o preferă;
- Poreclele sunt des folosite, chiar și de cei care se situează în poziții foarte înalte;
- Uneori nu vi se va spune care este numele de familie; în această situație, utilizați prenumele sau porecla. Uneori poreclele pot proveni din nume reale dar care au fost scurtate;
- Asigurați-vă că partenerii știu modul în care vă place să fiți chemat;

### **Comportamentul în public**

- Ar fi o idee foarte bună să exersați condusul mașinii înainte de a ieși în trafic în SUA și mai ales în timpul orelor lucrătoare. Șofatul poate reprezenta o provocare extraordinară, mai ales pentru un străin;
- Fumatul nu este un obicei foarte popular și face obiectul multor restricții în cele mai multe locuri publice. Cel mai indicat este să cereți voie înainte de a vă aprinde o țigară sau să așteptați să vedeți dacă mai fumează și altcineva. Atât restaurantele cât și hotelurile au saloane sau camere pentru fumători și nefumători;

- Strângerea mâinii este un gest foarte obișnuit atât pentru bărbați cât și pentru femei, deși ar trebui să așteptați ca femeia să vă întindă mâna prima;
- În afara membrilor familiei și a prietenilor apropiați, americanii nu prea se angajează în îmbrățișări de salutare sau în alte forme de contact fizic pentru a saluta;
- Distanța standard dintre două persoane care vorbesc este de aproximativ 60-70 cm. O distanță inferioară celei amintite poate provoca disconfort;
- Contactul vizual direct poate crea americanilor siguranța că sunteți sincer, deși acest contact nu ar trebui să fie prea intens. Este posibil ca membrii anumitor grupuri etnice să nu vă privească direct în ochi, considerând acest lucru ca pe o lipsă de respect;
- Pentru a indica un anumit lucru se poate folosi degetul arătător, deși se consideră a fi un gest nepoliticos indicarea unei persoane cu degetul;
- Există două gesturi clasice pentru a vă exprima acordul: semnul "OK" sau degetul mare ridicat;
- Bătutul pe spate poate fi interpretat ca pe un gest de prietenie, tovărășie;
- În momentul în care sunt așezați, americanii tind să fie foarte relaxați. Uneori stau picior peste picior, chiar cu glezna unuia peste genunchiul celuilalt, sau își pun picioarele pe un scaun sau pe birou. În situații oficiale sau formale, evitați astfel de gesturi;
- Când dați un obiect unei persoane, este acceptabil în unele cazuri să i-l aruncați sau să i-l dați cu o singură mână;
- Există o varietate de moduri în care puteți chema un chelner. De exemplu, puteți să stabiliți un contact vizual și să vă ridicați sprâncenele, să faceți un mic gest sau să mimați rostirea a ceea ce doriți - cafea, apă, nota de plată etc.

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- Nu puteți da greș dacă la prima întâlnire veți fi îmbrăcat într-o manieră conservatoare. După aceea puteți urma exemplul partenerilor americani în ceea ce privește îmbrăcămintea;
- În cultura de afaceri americană îmbrăcămintea variază foarte mult. În unele părți ale SUA - în est în special, aproape toată lumea poartă costume. În alte zone, cum ar fi în vest spre exemplu, oamenii se îmbracă mult mai *casual*. Cu toate acestea, în cea mai mare parte a SUA, oamenii de afaceri poartă o îmbrăcămintă formală;
- Costumele sau fustele reprezintă îmbrăcămintea standard pentru femei. Se pot purta de asemenea accesoriile;

## **Conversația**

### *Linii generale*

- Foarte mulți americani nu vorbesc decât limba engleză;
- Pentru a demara o conversație este foarte posibil să fiți întrebat "What do you do?" (ceea ce semnifică de fapt "Cu ce vă ocupați și pentru cine lucrați?". Această întrebare nu trebuie văzută ca pe o banalitate sau ca pe o aroganță;
- Complimentele sunt adesea utilizate și reprezintă o altă modalitate de a începe o conversație;
- În general americanilor le place să râdă și să se simtă bine cu oamenii care au simțul umorului. Glumele sunt adesea apreciate, dar ar fi bine să le utilizați cu atenție. De exemplu, glumele etnice, religioase sau care fac referire la anumite categorii sociale ar fi bine să fie evitate;
- Sporturile sunt foarte apreciate în SUA, și în special baseball-ul, fotbalul american și basketball-ul. Fotbalul clasic nu a "prins" decât în unele părți ale țării; golful este un alt sport preferat, mai ales în rândul oamenilor de afaceri.

### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Probleme profesionale;
- Sporturi, călătorii, mâncare, muzică, filme, cărți.

### *Subiecte nerecomandate*

- Cu excepția cazurilor în care cunoașteți o persoană foarte bine, ar fi indicat să evitați discutarea unor subiecte de genul religiei, politicii sau a altor subiecte controversate (cum ar fi avortul, rasism, sexism etc.);
- Nu întrebați o femeie care îi este situația civilă. Totuși, dacă o femeie vă oferă în mod voluntar această informație, puteți, din politețe, să puneți câteva întrebări legate de acest subiect;
- Glume etnice sau religioase sau orice alt fel de glume care ar putea fi privite ca discriminatorii;

## **5.2.6 Arabia Saudită**

### **Informații generale**

- Cei care nu sunt musulmani nu pot intra în Arabia Saudită fără o invitație, ceea ce înseamnă de obicei a fi sponsorizat de un saudit mai înstărit. Sponsorul dumneavoastră va acționa ca intermediar, el fiind cel care va stabili întâlniri cu persoanele adecvate;
- Sponsorul-contact saudit pe care l-ați ales poate fi cheia care să asigure reușita în afaceri în această țară. Trebuie să identificați o persoană cu un temperament normal și care are prieteni sau rude influente. Dacă nu aveți încă o persoană de contact, o puteți căuta prin intermediul băncilor

care au sedii în Arabia Saudită sau prin intermediul misiunilor diplomatice;

- Odată ales un sponsor, nu vi se va mai permite să îl schimbați;
- Cărțile de vizită ar trebui să fie tipărite în limba engleză pe o parte și în arabă pe celalaltă;
- În Arabia Saudită religia are încă o influență deosebită asupra politicii, comportamentului social și afacerilor;
- Saudiții sunt total nereceptivi la informațiile care vin din afară datorită incompatibilității acestora cu valorile islamice;
- Credința unui saudit în ideile islamice definește percepția acestuia despre adevăr. Mai mult, sentimentele imediate și emoțiile influențează în majoritate modul de gândire sau raționare;
- Există credința de bază că soluțiile la toate problemele care există pot fi găsite prin corecta interpretare și aplicare a legilor divine;
- În general, se consideră despre saudiți că gândesc asociativ, dar mulți dintre aceștia își fac studiile în Occident, unde se consideră că modul de gândire este analitic și conceptual;
- În această cultură, individul este subordonat grupului. În plus, se consideră că familia este unitatea cea mai importantă a societății;
- Bărbatul conducător este decidentul principal, dar nu va urma decizia decât după obținerea permisiunii din partea grupului. Autoritatea și identitatea vin de la înaintași și cresc prin capacitatea conducătorului de a proteja onoarea întregii familii;
- În Occident, se consideră că poziția socială rezultă în urma reușitelor; în lumea arabă, poziția este dată de grup;
- În Arabia Saudită, ritmul desfășurării afacerilor este foarte lent, astfel că răbdarea este esențială;
- Un comportament distant, rezervat, tăcut sau rușinos poate constitui un obstacol major în obținerea succesului în această cultură. Cu toate acestea, indiferent de personalitatea celor care merg în Arabia Saudită, ar trebui depus un efort și laudată cultura arabă în loc să fie criticată, ar trebui învățate cât mai multe lucruri despre religia islamică, să se adopte o îmbrăcăminte adecvată, să se primească și să se facă favoruri fără nici o ezitare, să se respecte bătrânii și să existe un sentiment continuu de bunăvoință și relaxare;
- Dacă sunteți prea tăcut, colegii sau partenerii arabi vor presupune că ceva nu este în regulă și vă vor întreba cu siguranță pentru a afla care este problema;
- În mod tipic, întâlnirile de afaceri vor începe foarte lent, cu o mulțime de întrebări din partea saudită despre sănătate și modul în care ați călătorit;
- Menținerea contactului vizual este foarte importantă în momentul în care vorbiți cu un saudit. Scoateți-vă ochelarii de soare și priviți-l direct în ochi;

- Rareori întâlnirile de afaceri se desfășoară în particular. Întreruperile de forma telefoanelor sau vizitelor din partea prietenilor sau rudelor sunt foarte obișnuite. Mai mult, să nu fiți surprinși dacă veți observa că mai sunt prezenți și alți oameni de afaceri, desfășurându-se astfel mai multe întâlniri în simultan. Occidentalii consideră drept frustrante aceste forme de distragere a atenției; este important să rămâneți calm și înțelegător;
- În țările arabe, după cum se știe, există credința că femeia și bărbatul sunt două entități complet diferite. Viața publică aparține în exclusivitate bărbaților saudiți. Femeile saudite nu fac parte din lumea afacerilor, existând un număr foarte mic de ocupații care le sunt permise;
- Pentru o femeie de afaceri, limitările asupra comportamentului permis sunt foarte mari și numeroase; în situația în care a reușit și a primit viza, este foarte posibil să nu reușească nimic la fața locului;
- Femeile de afaceri sunt acceptate fără voal, dar îmbrăcămintea trebuie să fie foarte conservatoare;
- În afaceri, saudiții așteaptă din partea dumneavoastră sinceritate, onestitate și respect;
- În această cultură vă este permis să vorbiți foarte mult și într-o manieră agresivă pentru a demonstra un lucru. Economia de cuvinte nu este neapărat respectată sau apreciată. În această cultură nu numai că trebuie să vorbiți mai mult, ci și mai tare. Tăria și tonul vocii - chiar țipetele - sunt percepute ca un semn de sinceritate;
- În momentul negocierilor, saudiții utilizează frecvent argumente personalizate, invocări și alte modalități diverse de persuasiune;
- "Păstrarea feței" sau "salvarea aparențelor" și evitarea rușinii sunt de o importanță capitală pentru saudiți. Este foarte posibil să fiți nevoit să faceți un compromis asupra unui anumit aspect, numai pentru a salva sau proteja demnitatea cuiva;
- Saudiții așteaptă laude în momentul în care au făcut un lucru bun și pot fi foarte sensibili atunci când sunt criticați;
- Flatarea unei persoane este foarte importantă în cultura de afaceri din Arabia Saudită. Nu ezitați să laudați orice aspect care merită acest lucru. Evitați totuși să lăudați femeile saudite;
- Limba arabă este o limbă a metaforelor. De exemplu, când un saudit spune "da", el vrea să spună "posibil". Deși ar trebui să vă considerați încurajat de astfel de răspunsuri, ar fi greșit totuși să credeți că negocierile s-au încheiat;
- Saudiții sunt adesea reticenti în a vă da vești proaste despre afaceri; amintiți-vă acest lucru în momentul în care feedback-ul pe care îl primiți din partea saudiților pare suspect de pozitiv și încurajant;
- Dacă partenerii saudiți se laudă cu relațiile pe care le au, se așteaptă de fapt să fiți mulțumiți de posibilitatea utilizării acestor contacte în interes



de afaceri. Dacă aveți nevoie de un astfel de ajutor, nu ezitați să acceptați o astfel de favoare. Nu ar trebui să uitați faptul că în momentul în care ați acceptat un ajutor, să vă așteptați să vi se ceară alte favoruri în schimb;

- Ar fi o bună politică să aduceți mai multe copii ale broșurilor și documentelor pe care doriți să le distribuiți. Persoana cu care vă întâlniți poate să nu aibă neapărat puterea de decizie, și astfel propunerea dumneavoastră să trebuiască să fie distribuită și altor persoane;
- Momentul în care se servește cafeaua anunță apropierea sfârșitului întâlnirii.

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- A primi oaspeți este considerată o virtute de către saudiți și de aceea se vor îngriji ca primirea și petrecerea timpului să fie perfecte;
- Oamenii de afaceri saudiți sunt obișnuiți să facă afaceri cu străini și de aceea iartă cu ușurință multe dintre gafele sociale ale acestor străini. Cu toate acestea este important să evitați să spuneți sau să faceți ceva ce ar putea fi preceptat ca o insultă sau ca o defăimare. Dintre greșelile majore fac parte consumul de alcool, îmbrăcămintea inadecvată, comportamentul prea familiar cu femeile cu care vi se permite să faceți cunoștință și combaterea conceptelor islamice;
- Afacerile sunt derulate într-o manieră extrem de personală și de aceea este foarte bine să fiți foarte atent la toți membrii familiei cu care intrați în contact. O modalitate de întărire a relațiilor cu un partener saudit este aceea de a vă interesa în mod constant despre sănătatea și fericirea fraților săi, a verilor, unchilor și fiilor. Sub nici o formă nu trebuie să vă interesați despre femeile din familia sa;
- Fiți pregătiți să vă descălțați înainte de a intra într-o casă sau în orice altă clădire. Urmați modul în care se comportă gazda dumneavoastră;
- Complimentați cu moderație obiectele decorative pe care le vedeți în casa în care vă aflați în vizită. Dacă admirația este excesivă, gazda se poate simți obligată să vă ofere acel obiect și să se simtă ofensată dacă îl refuzați;
- Tacâmurile nu se folosesc decât în căminele cele mai occidentalizate;
- La masă, nu mâncați decât cu mâna dreaptă (chiar dacă sunteți stângaci) și mâncați numai din ceea ce vi se oferă;
- Gazdele vă vor oferi numai ceea ce este mai bun, iar acest gest trebuie acceptat cu multă apreciere de către dumneavoastră;
- Chiar dacă vi se oferă prea multă mâncare, acceptați această generozitate și mâncați cât se poate de mult. În această cultură, a mânca cât mai mult este considerată a fi modalitatea cea mai bună de a exprima aprecierea pentru mâncarea oferită;
- În timp ce este foarte indicat să lăudați mâncarea, comentariile nu ar trebui să includă soțiile, pe mama sau pe surorile care au pregătit-o. Mai

mult, nu cereți să întâlniți aceste rude. Femeile saudite pot fi foarte rar întâlnite în casă;

- Carnea de porc și alcoolul sunt tabuuri pentru arabi, deținerea acestora fiind ilegală;
- Veți fi foarte des întrebat "ce faceți?" atunci când vă aflați în vizită. Gazda vrea să se asigure că aveți tot ceea ce vă trebuie;
- În mod obișnuit, se vorbește foarte puțin în timpul mesei. Saudiții preferă să se concentreze asupra mâncării; de aceea, tăcerea din timpul mesei nu ar trebui să vă îngrijoreze;
- Nu este necesar să dați bacșiș , din moment ce serviciul este inclus în notă;
- În Arabia Saudită nu există cluburi de noapte sau cinematografe.

### **Întâlnirea de afaceri**

- În mod tradițional, oficialii sauditi nu lucrează mai mult de șase ore pe zi. Este indicat să stabiliți întâlnirile fie dimineața, fie seara, datorită căldurii din timpul zilei. Nu ar trebui să vă surprindă dacă vi se propune o întâlnire seara târziu, în jurul miezului nopții. În orice situație, trebuie să fiți flexibili;
- Atitudinea sauditelor despre timp este foarte relativă. Evenimentele de socializare sau întâlnirile de afaceri nu au un început și un sfârșit fix;
- În cultura de afaceri din Arabia Saudită, punctualitatea nu reprezintă o prioritate. Deși invitații trebuie să încerce să sosească la timp, partenerul saudit poate întârzia destul de mult sau să nu mai vină deloc. În plus, există un obicei în a-i face pe oamenii de afaceri străini să aștepte. În mod realist, nu veți putea avea mai mult de o întâlnire pe zi;
- Orele de lucru variază considerabil, dar cele mai multe firme își termină programul la începutul după amiezii și își redeschid birourile mai târziu pentru alte câteva ore;
- Săptămâna de lucru începe sâmbăta și se termină miercurea. Cei mai mulți oameni nu lucrează joia; nimeni nu lucrează vinerea, care este ziua sfântă a musulmanilor;
- Birourile administrației sunt deschise între 7:30 și 14:30, de sâmbătă până miercuri;
- Conform calendarului islamic, luna are 28 de zile, astfel că un an islamic de 12 luni are 354 zile. În consecință, după calendarul occidental, sărbătorile vor cădea în fiecare an în date diferite. Orice corespondență purtată cu sauditi ar trebui să poarte două date: gregoriană (occidentală) și "hijrah" (arabă);
- Este bine ca sponsorul saudit să vă comunice sărbătorile intenționate a fi celebrate de către persoanele pe care doriți să le întâlniți, pentru a evita pierderea timpului;
- Există două sărbători importante și care sunt respectate de toată lumea, totul fiind închis cu aceste ocazii. Prima este "Aid-al-Fir", o sărbătoare

de trei zile prin care se celebrează sfârșitul lunii Ramadanului. Cea de-a doua este sărbătoarea sacrificiului "Aid-al-Adha" - un festival de trei zile care începe în cea de-a zecea zi a lunii Zul-Hijah.

## **Cadourile**

### *Linii generale*

- Deși saudiții sunt considerați a fi gazde foarte generoase, în general nu se așteaptă din partea dumneavoastră să le oferiți cadouri în schimbul acestei găzduiri. În plus, nu se așteaptă din partea dumneavoastră să oferiți cadouri nici cu alte ocazii sau în alte situații;
- Dacă oferiți un cadou, acesta va fi deschis în particular;
- Unele persoane consideră că o busolă ar fi un cadou perfect, întrucât sauditul va ști în orice moment încotro se află Mecca. Este un cadou care va indica faptul că vă gândiți și respectați cultura arabă.

### *Cadouri nerecomandate pentru musulmani*

- Alcoolul;
- Parfumurile care conțin alcool;
- Carnea de porc;
- Produsele din piele de porc;
- Obiecte personale de genul lenjeriei;
- Câței de jucărie sau cadouri care ilustrează un câine;
- Imagini cu femei total sau parțial dezbrăcate (chiar și în picturi sau sculpturi cu valoare artistică).

## **Cum ne adresăm?**

- Cei mai mulți străini consideră numele arabe ca fiind prea complicate. Cea mai bună idee este să îi cereți sponsorului saudit să vă transmită modul în care se pronunță acestea în limba engleză. După aceea, cereți sponsorului să vă indice modul în care va trebui să vă adresați acestor persoane, atât direct cât și indirect;
- Numele saudiților sunt scrise în limba arabă. Acest lucru se datorează în parte faptului că vocalele scurte nu se scriu în limba arabă, iar traducerea din arabă în alt alfabet poate să nu fie tocmai exactă;
- În general, numele saudite sunt scrise în aceeași ordine ca și în Occident, începând cu primul prenume, cel de-al doilea prenume și numele de familie;
- În limba arabă, "**bin**" (uneori pronunțat *ibn*), înseamnă "de la" sau "din". De aceea nu este foarte clar întotdeauna dacă un nume ca "bin Mubarak" înseamnă "fiul lui Mubarak" sau "din orașul Mubarak". Cei mai mulți saudiți utilizează "bin" ca patronimic (pentru a indica "fiul lui");

- Varianta feminină a lui "bin" este "bint". Astfel, Prințesa Fatima bint Ibrahim al-Saud înseamnă "Prințesa Fatima, fiica lui Ibrahim din neamul lui Saud";
- În Arabia Saudită, titlul de "Șeic" aparține oricărui bărbat care cunoaște foarte bine Coranul. Acest titlu nu indică neapărat apartenența la familia regală.

### **Comportamentul în public**

- Trebuie să știți că, odată intrat în Arabia Saudită, nu mai sunteți protejați de către guvernul țării dumneavoastră, trebuind să vă supuneți legii islamice saudite. De aceea este foarte important să cunoașteți regulile corespunzătoare unui comportament acceptabil. În plus trebuie să știți că nu puteți părăsi Arabia Saudită fără un permis de ieșire, indiferent de cât de grăbit ați fi;
- Datorită faptului că există numeroase modalități de salut folosite în Arabia Saudită, cel mai indicat ar fi să așteptați ca partenerul să inițieze salutul, mai ales la prima întâlnire;
- Saudiții occidentalizați își strâng mâna de obicei cu ceilalți bărbați. Unii bărbați saudiți vor strânge mâna femeilor din Occident;
- Nu se obișnuiește ca o femeie saudită cu voal care însoțește un bărbat să fie prezentată;
- Femeile saudite care apar în public (spațiile publice aparțin bărbaților) trebuie să poarte în mod obligatoriu un voal, pentru a se face "invizibilă";
- Femeile străine pot face cumpărături sau călătorii singure în Arabia Saudită. Cu toate acestea, ar trebui să evite cafenelele (acestea sunt destinate în majoritate bărbaților);
- Femeilor nu li se permite să conducă în Arabia Saudită;
- Saudiții au un mare respect pentru tot ceea ce este scris, și mai ales dacă are conotații religioase. Nu folosiți ziarele arabe pentru a împacheta diverse lucruri, întrucât pot conține numele lui Allah. În plus, trebuie să fiți foarte atenți când țineți Coranul în mână, arătând respect pentru acesta;
- Distanța folosită de saudiți pentru a vorbi față în față cu altcineva este cu mult mai mică decât în orice altă cultură. Chiar dacă nu sunteți obișnuiți cu o astfel de apropiere, ar fi bine să nu vă retrageți sau să îi întoarceți spatele și să plecați. Dacă insistați să păstrați o distanță pe care o considerați dumneavoastră adecvată, atunci partenerul saudit poate crede ca îl găsiți dezagreabil sau sunteți o persoană foarte rece, fără sentimente;
- Bărbații saudiți merg adesea ținându-se de braț. Dacă un saudit vă ține de braț, acceptați acest gest de prietenie;

- Mâna stângă este considerată murdară în lumea arabă. Cu excepția cazurilor în care țineți ceva ce poate fi considerat murdar, utilizați numai mâna dreaptă. Evitați să gesticulați cu mâna stângă;
- Când sunteți așezați, țineți-vă picioarele pe pământ, întrucât arabii nu stau picior peste picior;
- Deși arabii gesticulează adesea în timp ce vorbesc, a arăta cu degetul este considerat un gest extrem de nepoliticos;
- Gestul clasic "cu degetul mare ridicat" este considerat drept ofensă în lumea arabă;
- Cereți permisiunea înainte de a fotografia o persoană sau anumite peisaje;

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- Se așteaptă din partea străinilor ca aceștia să poarte o îmbrăcămintă occidentală conservatoare și modestă. Atât bărbații cât și femeile trebuie să își țină corpul în întregime acoperit, indiferent de cât de cald ar fi. Poliția religioasă "Matawain" are autoritatea de a menține decența ținutei în public, putând chiar să îi aresteze pe cei care încalcă aceste obiceiuri;
- Pentru bărbați, sunt perfect acceptabile un sacou și o cravată la întâlnirile de afaceri. Pe lângă acestea, trebuie să aveți pantaloni lungi și o cămașă, cu mânecă lungă și încheiată până sus;
- Legea saudită interzice bărbaților să poarte lanțuri la gât, existând numeroase cazuri în care occidentalii au fost arestați pentru nerespectarea acestei norme;
- Nu se recomandă femeilor să poarte pantaloni;
- Se așteaptă din partea femeilor ca acestea să se îmbrace modest în toate situațiile. Femeile trebuie să poarte fuste, bluze sau cămăși fără decolteu și cu mânecă lungă. Fustele trebuie să fie lungi până la glezne sau cu mult sub genunchi;
- Femeile care poartă haine "indecente", sunt considerate a fi obscene. Mai mult, femeile care poartă fuste prea scurte riscă să le fie biciuite picioarele dacă sunt observate de către "Matawain";
- Nu se recomandă străinilor să poarte haine tradiționale arabe. Saudiții pot considera acest lucru ca pe o ofensă la adresa tradiției lor;

### **Conversația**

#### *Linii generale*

- În momentul în care vorbiți cu un saudit, va exista cu siguranță un contact fizic. De obicei, conversațiile implică atingerea interlocutorului;
- Există tendința printre saudiți de a utiliza eufemisme pentru a masca unele lucruri sau stări neplăcute; spre exemplu, dacă îi este rău va spune că este "obosit", în timp ce locuințele săracilor pot fi descrise ca "locuințe ieftine";

- Faceti un efort și lăudați și exprimați-vă admirația pentru peisajele saudite, bucătăria și îmbrăcămintea arabă.

#### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Familie;
- Sporturi, mai ales fotbal, curse de cai și cămile, vânătoare și șoimi;
- Aprecierea aspectelor plăcute din Arabia Saudită.

#### *Subiecte nerecomandate*

- Politica din Orientul Mijlociu;
- Politica internațională în domeniul petrolului;
- Israelul;
- Criticarea sau îndoielile în ceea ce privește Islamul;
- Boli, accidente, moarte sau orice alt aspect neplăcut;
- Femei/întrebări sau remarci suplimentare la adresa soțiilor, ficelilor sau a celorlalte rude de sex feminin ale asociațiilor sauditi.

### **5.2.7 India**

#### **Informații generale**

- Trebuie să vă prezentați întotdeauna cartea de vizită. Nu este necesar să fie tradusă și într-un dialect indian;
- De obicei, utilizarea unui intermediar indian poate fi foarte folositoare. De exemplu, în situația în care aveți un coleg indian, ar fi bine ca acesta să va însoțească. O altă modalitate este să angajați pe cineva care să se descurce prin hățșurile birocratice din India și să vă obțină hârtiile necesare semnate și ștampilate;
- 95% din Comunitatea Indiană de Afaceri este formată din trei grupuri:
  - ❑ Sindhis;
  - ❑ Marwaris;
  - ❑ Gujratis;
- Musulmanii sunt foarte rar implicați în afaceri;
- Cele trei grupuri menționate sunt divizate mai departe în numeroase caste;
- În India, informațiile "din afară" și noile concepte sunt acceptate atâta vreme cât nu contravin credințelor religioase și structurilor sociale;
- Ca și cazul saudiților, indienii au o gândire asociativă, dar cei care au studiat în Occident sunt mult mai analitici și abstracți;
- În cultura de afaceri din India, perceperea adevărului se bazează pe sentimente; este la fel de des întâlnită credința solidă în ideologiile religioase;
- Argumentele care fac apel atât la sentimente cât și la credință au șanse mai mari de a convinge un indian, decât utilizarea unor fapte obiective;

- Sistemul castelor are în continuare cea mai mare influență în societatea indiană;
- Cele mai multe afaceri din India au la bază familia, astfel că puteți negocia cu unii membri ai familiei, dar decizia finală o va lua capul familiei;
- Totul trebuie negociat în India. De aceea ar fi bine să întâlniți firme aparținând unor caste diferite și astfel să aflați prețuri mult mai realiste;
- Deși din punct de vedere legal există o egalitate între indivizi, în realitate este perfect acceptată inegalitatea dintre caste;
- Datorită stucturii sociale puternice și coerente, nu prea există motive de îngrijorare pentru viață, întrucât fiecare individ își acceptă locul pe care îl deține în societate și respectă locul deținut de ceilalți;
- Fiecare individ are un rol special într-o organizație;
- Natura ierarhică a societății indiene impune recunoașterea șefului ca fiind individul cu cea mai mare autoritate;
- În unele firme, angajații se ridică de fiecare dată când șeful intră în birou, tocmai pentru a-i arăta respectul pe care îl au față de acesta;
- Angajații fac întotdeauna ceea ce li se cere, chiar dacă sunt siguri că șeful se înșală sau nu are dreptate;
- Șeful ia toate deciziile și acceptă întreaga responsabilitate. În consecință, nu veți întâlni prea des subordonați care să accepte responsabilități;
- Datorită greutăților și presiunilor cu care se confruntă de obicei un șef, foarte mulți indieni capabili refuză acceptarea unui post de conducere;
- Succesul și eșecul sunt atribuite foarte adesea factorilor de mediu;
- Ori de câte ori sunteți convins că aveți dreptate, insistați ca cel care are obiectează să își asume în scris întreaga responsabilitate pentru consecințele neurmării instrucțiunilor pe care le-ați dat. Dar cum indienii nu vor să își asume responsabilități, cu siguranță ca vor refuza semnarea unei astfel de hârtii și vă vor urma instrucțiunile;
- Este foarte important să insistați ca angajații să își noteze instrucțiunile sau să le scrieți dumneavoastră pentru ei, astfel ca mai târziu să nu poată susține că nu au fost informați;
- O bună strategie ar fi să creați un "traseu al hârtiilor" pe care să circule toate rapoartele sau informațiile scrise, chiar și pentru cei care nu sunt direct interesați, pentru a nu vi se reproșa că nu i-ați informat. Reclamațiile, cererile și deciziile trebuie să fie în scris;
- Unui străin care este șef i se vor scuza toate greșelile sau lipsurile comportamentale. Cu toate acestea, nici cea mai sensibilă "atingere fizică" (de genul atingerii cămășii cuiva) nu poate fi acceptată. Pierderea firii va atrage după sine pierderea oricărei autorități pe care o aveți;
- Orice sentiment ostil trebuie mascat printr-un zâmbet;

- Abilitățile de comunicare interpersonală, de genul abilității legării unor prietenii, sunt considerate ca fiind mult mai importante decât experiența și competența profesională. În plus, în cultura indiană există un respect extraordinar pentru titlurile universitare;
- În general, indienii sunt prea politicoși pentru a vă da direct un răspuns negativ;
- Din moment ce utilizarea cuvântului "nu" poate avea unele implicații neplăcute în India, se consideră că răspunsurile evazive sunt cele mai politicoase. De exemplu, dacă trebuie să refuzați o invitație, cel mai indicat ar fi să dați un răspuns vag, de genul "Voi încerca să vin" sau "Vom vedea", în loc de un sec "Nu, nu pot";
- Datorită ierarhiei rigide existente în India și a influenței acesteia asupra modului de viață, un subordonat nu poate întâlni decât un subordonat. Dacă dumneavoastră sunteți șeful se presupune că trebuie să vă întâlniți cu omologul dumneavoastră din firma indiană. În momentul unei astfel de întâlniri, șefii discută banalități în timp ce asistenții vor discuta detaliile afacerii. În aceasta fază a discuțiilor, lăsați-l pe partenerul indian să vorbească;
- În India, afacerile se consideră a fi foarte personale. Ritmul derulării afacerilor este cu mult mai lent decât în Occident;
- Ospitalitatea este o parte componentă a afacerilor în India; foarte mult discuții de afaceri nu vor începe înainte de a fi servit ceaiul și a schimba unele formalități;
- Când vi se oferă o gustare, aceasta trebuie refuzată prima dată și să o acceptați a doua sau a treia oară. Refuzarea oricărei băuturi este considerată insultă;
- Discuțiile despre prieteni și familie reprezintă o componentă importantă a stabilirii unor bune relații cu cei cu care veți negocia;
- În India, cele mai multe afaceri sunt derulate în familie. În acest caz, există obiceiul de a nu se avea încredere în cei care nu aparțin familiei. De obicei, firma este condusă de către capul familiei, acesta restricționând informațiile chiar și pentru membrii familiei;
- Negociatorii indieni sunt foarte șireți;
- Deși se recomandă să cunoașteți sistemul legal din India înainte de a începe negocierile, va trebui să fiți foarte flexibili și nu păreți prea "legali" în timpul negocierilor;
- Asistența tehnică pe care o veți oferi după încheierea contractului și modul în care îi veți instrui pe angajații potențialului client, reprezintă factori-cheie care sunt hotărâtori pentru obținerea unui acord;
- Întârzierile sunt inevitabile mai ales în cazul administrației publice. Guvernul indian este celebru pentru ritmul lent în care lucrează, iar comunicarea în interiorul țării constituie cel mai adesea o problemă. De aceea, este indicat să fiți foarte răbdător și să îndepărtați orice idee preconcepută referitoare la termene și eficiență;



- În cultura afacerilor din India, orice decizie finală trebuie să respecte structura familiei, a grupului sau a societății.

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- În India se preferă mai mult dejunul de afaceri decât cina;
- În India, un străin va primi probabil un număr imens de invitații, chiar și din partea celor pe care îi cunoaște foarte puțin sau din partea străinilor!
- Uneori, oamenii vă vor invita să treceți pe la ei oricând. Considerați această invitație ca fiind extrem de sinceră. Cu toate acestea, este indicat să sunați înainte de merge în vizită, mai ales dacă este vorba despre o persoană pe care ați cunoscut-o de foarte puțin timp;
- Dacă sunteți invitat la cină, este indicat să ajungeți cu câteva minute în întârziere, doar dacă cina nu este oficială. Dacă cina are loc acasă, ar trebui să ajungeți cu circa 15-30 de minute întârziere;
- Când ajungeți la cineva acasă este foarte posibil să vi se pună la gât o ghirlandă de flori pe care trebuie să o scoateți imediat ca gest de umilință;
- Este indicat să vă scoateți pantofii înainte de a intra într-o casa indiană;
- Conform obiceiurilor indiene, un invitat este văzut ca un zeu și de aceea va fi primit foarte bine. În calitate de invitat, orice greșală vă va fi iertată și nu vi se va atrage atenția asupra acesteia;
- În general, musulmanii, și mai rar hindușii, își țin soțiile în bucătărie;
- Femeile de afaceri îi pot invita pe oamenii de afaceri indieni la restaurant, fără nici o temere referitoare la crearea unui sentiment de stânjenală pentru aceștia. Un bărbat care a fost invitat de o femeie, trebuie să insiste să plătească consumația;
- Este foarte important să vă spălați pe mâini atât înainte cât și după ce ați mâncat. În unele cămine hinduse este posibil să vi se ceară să vă clătiți gura;
- Mâncați utilizând numai mâna dreaptă, mâna stângă fiind considerată murdară. Se permite totuși să întindeți o farfurie sau un platou cu mâna stângă;
- Atingerea unui platou comun cu mâna îi poate determina pe ceilalți să nu mai mănânce din ea;
- Nu oferiți niciodată mâncare din farfuria dumneavoastră, nici chiar soției. Acest gest este privit cu dezgust de către indieni;
- Nu mulțumiți niciodată gazdei la sfârșitul mesei. Mulțumirile sunt considerate o insultă întrucât sunt percepute ca pe o formă de plată. În locul mulțumirilor cel mai indicat ar fi să le adresați o invitație la masă. Această invitație reprezintă un semn de apreciere a relației pe care ați stabilit-o cu gazdele;
- În restaurantele mai bune, este suficient un bacșiș de 10%, dacă acesta nu a fost deja inclus în notă;

- În India, bacșișul se dă nu numai pentru a recompensa unele servicii excepționale, dar și pentru a vă asigura că "lucrurile vor fi rezolvate". Utilizarea discretă și strategică a bacșișului vă va asigura multe privilegii, cum ar fi spre exemplu să obțineți un loc într-un tren în care toate locurile erau "ocupate";
- Dacă dormiți într-o casă indiană, este foarte posibil să nu aveți o cameră numai pentru dumneavoastră. "Camera pentru oaspeți" este un concept cunoscut doar de cei foarte bogați. În general, casele de condiție medie nu au astfel de camere;
- Când locuiți într-o casă în care lucrează servitori, iar aceștia au lucrat în plus pentru dumneavoastră, este indicat ca la plecare să le dați niște bani. Întrebați-vă totuși gazda ce sumă să le dați. Dacă le dați prea mult în comparație cu salariul pe care îl primesc, puteți crea un moment stânjenitor pentru gazdă;
- Atunci când organizați o masă, este indicat să contactați personal, prin telefon, pe fiecare persoană invitată, chiar dacă ați trimis înainte o invitație tipărită. Nu întotdeauna indienii vor "R.S.V.P." sau chiar vor lipsi și în condițiile în care au spus că vor veni;
- Invitațiile trebuie trimise din timp, iar contactarea telefonică trebuie să aibă loc în apropierea momentului în care urmează să se desfășoare petrecerea;
- În cazul musulmanilor, nu trebuie invitate și soțiile acestora;
- Unii invitați vor aduce cu ei și invitații lor; trebuie să îi primiți și pe aceștia în același mod în care o faceți cu invitații dumneavoastră;
- Dacă invitații întârzie sau aduc alți prieteni (sau rude în vârstă sau străini de pe stradă), sau nu vin deloc, nu trebuie să vă supărați. Trebuie să considerați acest lucru ca pe un compliment și nu ca pe o lipsă a manierelor;
- Din moment ce este foarte dificil să estimați când vor sosi invitații și câți vor veni, cel mai indicat ar fi să organizați un bufet în locul unei "mese";
- Dacă nu știți sau nu doriți să gătiți, puteți apela la o multitudine de servicii de catering. Puteți solicita acest lucru restaurantelor sau hotelurilor sau puteți organiza petrecerea în cadrul acestora;
- Carnea de miel, carnea de pui și peștele sunt acceptate de către toți indienii, cu excepția cazurilor în care aceștia sunt vegetarieni;
- Mâncarea trebuie etichetată foarte clar, astfel încât fiecare invitat să poată decide ce anume să mănânce. Ar fi indicat să aveți suficiente feluri și chiar speciale pentru vegetarieni.

#### *Restricții gastronomice*

- Hindușii nu consumă carne de vacă, iar musulmanii carne de porc;
- Toate celelalte feluri de carne trebuie să fie "halal" sau sacrificate conform ritualurilor;

- Credincioșii Jain nu mănâncă miere, carne și foarte multe dintre legume;
- Mulți indieni sunt strict vegetarieni și ar trebui să respectați și să țineți cont de acest lucru atunci când organizați o petrecere.

### *Alcoolul*

- Deși Islamul interzice băutura, iar religia Sikh interzice băutura și fumatul, nu există o respectare strictă a acestor interdicții;
- Femeile indiene care respectă tradițiile, indiferent de religia lor, nu fumează și nici nu beau, spre deosebire de femeile care dețin o anumită poziție în societate, care fumează și consumă alcool;
- Sunt apreciate țările, și mai ales whiskey-ul, care trebuie să fie de import (Black Label este cel mai apreciat);
- Indienii care beau consideră adesea că whiskey-ul indian este cu mult mai slab decât cel importat;
- Multe dintre mărcile de bere indiană sunt bune, iar vinurile încep să fie din ce în ce mai apreciate;
- Cel mai indicat este să vă întrebați invitații ce doresc să bea, în loc să le oferiți din prima "o bere". Chiar și indienii care consumă alcool nu vor bea în anumite ocazii, cum ar fi sărbătorile religioase sau dacă se află de față și o rudă mai în vârstă;
- Trebuie să aveți pregătite și băuturi răcoritoare și sucuri pentru cei care nu beau alcool.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Indienii apreciază punctualitatea, chiar dacă ei nu sunt punctuali. Asigurați-vă un program suficient de flexibil pentru a putea reprograma întâlnirile chiar și în ultimul moment;
- Stabiliți întâlnirile prin scrisori trimise cu circa două luni înainte de a ajunge în India;
- Când stabiliți un contact de afaceri, alegeți persoana care are cea mai înaltă funcție sau ocupă cea mai înaltă poziție, întrucât deciziile nu se iau decât la acest nivel;
- Deși managerii din eșalonul mediu nu iau decizii, aceștia pot determina unele influențe. Un astfel de manager vă poate ajuta în prezentarea ofertei dumneavoastră. În plus, aceștia sunt mult mai accesibili și mai dispuși să se întâlnească cu dumneavoastră la orice ora din zi;
- Directorii indieni preferă să se întâlnească de obicei spre sfârșitul dimineții sau la începutul după amiezii, între 11 și 13;
- În sectorul privat, orele de lucru sunt între 9:30 și 17, de luni până vineri. Prânzul se servește de obicei între ora 13 și 14;
- Cea mai bună perioadă de vizitare a Indiei este între octombrie și martie, pentru a evita astfel căldura prea ridicată și musonii;

- Nu se lucrează în timpul multor sărbători religioase. Multe săbători sunt respectate în majoritatea regiunilor și statelor Indiei. Datorită schimbării în fiecare an a datelor în care au loc aceste sărbători religioase, ar fi indicat să verificați aceste informații la Ambasadă sau la Consulatul Indiei, înainte de a vă planifica vizita;
- Întârzierile sau amânările reprezintă o modalitate de a face afaceri în India. Aceasta se datorează în parte faptului că în familiile indiene, bărbatul este responsabil cu căsătoria copiilor, a participării la naștere, la organizarea înmormântărilor și a altor ceremonii și ritualuri, precum și să aibă grijă de părinții bătrâni sau de alte rude nevoiașe.

## **Cadourile**

### *Linii generale*

- Cadourile nu se deschid în prezența celui care le-a oferit. Dacă primiți un cadou împachetat, puneți-l la o parte și deschideți-l după ce pleacă persoana care vi l-a oferit;
- Nu împachetați cadourile în alb sau negru, întrucât acestea sunt culori nefaste. Puteți folosi verdele, roșul și galbenul - acestea sunt culori considerate faste.

### *Cadouri apreciate*

- Când sunteți invitat să mâncați la cineva acasă, se recomandă să aduceți un buchet de flori sau bomboane;
- Dacă locuiți la cineva acasă puteți să îi întrebați direct ce le-ar plăcea. De exemplu, unele lucruri care sunt banale în Occident pot fi foarte solicitate în India, datorită lipsei acestora: mici obiecte electronice, Cd-uri, bandaje, supe instant, cuțite; ciocolată, aparatele de ras de unică folosință, parfumurile și alte obiecte folositoare în gospodărie (cum ar fi cutiile din plastic cu capac) pot fi oferite drept cadou;
- Dacă sunteți sigur că partenerii indieni consumă alcool, le puteți oferi whiskey importat;
- Dacă dați bani unui indian, asigurați-vă că le dați o sumă impară. De obicei, acest lucru se face prin adăugarea unui dolar la suma pe care trebuie să i-o dați - adică 11\$ în loc de 10\$.

### *Cadouri nerecomandate*

- În credința musulmană, câinii sunt considerați murdari. De asemenea imaginile în care există câini sunt considerate inacceptabile;
- Pentru hinduși, vaca este un animal sfânt. În consecință, evitați să oferiți cadouri din piele de vacă.

## **Cum ne adresăm?**

### *Linii generale*

- Titlurile și funcțiile sunt foarte respectate în India. Ori de câte ori aveți ocazia, utilizați funcțiile sau titlurile de genul "Profesor" și "Doctor";
- Pentru cei care nu dețin astfel de titluri, utilizați formule simple de politețe, cum ar fi "Dle", "Dna", "Dșoara". Nu vă adresați folosind prenumele dacă nu vi s-a permis înainte acest lucru. Utilizarea prenumelor nu se face decât de către prietenii foarte apropiați;
- Poziția socială este determinată de vârstă, titlul sau titlurile academice, castă și profesie. În India, munca în sectorul public este cu mult mai apreciată decât în cel privat.

### *Numele hinduse*

- Hindușii tradiționali nu au nume de familie. În locul acestuia, bărbatul hindus utilizează inițiala numelui tatălui său, urmată de prenumele său;
- Numele femeilor hinduse urmează același model: inițiala numelui tatălui urmată de prenume. În varianta scrisă complet, între nume se utilizează "d/o" (daughter of) în locul lui "s/o" (son of). După ce se căsătorește, o femeie hindusă renunță la inițiala tatălui, acceptând în schimb numele soțului.
- Indienii din nord au totuși nume de familie care este folosit de întreaga familie, aceste nume fiind folosite după prenume, exact ca în cultura occidentală.

### *Numele musulmane*

- Numele musulmane derivă de obicei din limba arabă. Ca și în cazul saudiților, un bărbat musulman are un prenume urmat de "bin" și apoi numele tatălui;
- Femeile musulmane au un prenume urmat de "binti" ("fata lui") urmat de numele tatălui;
- Unui musulman care a fost deja în pelerinaj la Mecca trebuie să i vă adresați cu "Haji". Similarul pentru femei este "Hajjah". Dacă bărbatul este "Haji" nu înseamnă că și femeia va fi "Hajjah"; acest titlu trebuie câștigat prin pelerinajul individual la Mecca.

### *Numele Sikh*

- Indienii Sikh au un prenume urmat de "Singh" (pentru bărbați) sau "Kaur" (pentru femei). În consecință, adresați-vă unui indian Sikh utilizând formula de politețe urmată de prenume și nu doar "Dle. Singh".

### *Nume indiene occidentalizate*

- Unii indieni utilizează prenume occidentalizate. Indienii creștini pot avea nume de familie provenite din Biblie, în timp ce unii indieni din fosta colonie portugheză Goa au nume de familie de origine portugheză;
- Unii indieni occidentalizați renunță la folosirea lui "bin" sau "binti" în numele pe care îl au.

### **Comportamentul în public**

- Deși societatea indiană abundă în simboluri sexuale, aceasta nu înseamnă că în mod automat se tolerează și intimitatea în public;
- Nu încercați să vorbiți niciodată unei femei care este neînsoțită;
- Indienii aparținând tuturor grupurilor etnice dezaproabă manifestările de afecțiune în public între două persoane de sex opus. Evitați să vă îmbrățișați sau să vă sărutați pe stradă;
- Cei mai mulți indieni sunt hinduși. Cei mai mulți hinduși evită orice contact între un bărbat și o femeie în public. Numai hindușii occidentalizați vor strânge mâna unei persoane de sex opus;
- În mod tradițional, între musulmanii de sex opus nu există nici un contact fizic în public. Mai mult, dacă un bărbat musulman a fost atins de o femeie, acesta trebuie să se curețe înainte de a face o nouă rugăciune. În consecință, femeile nu trebuie să întindă mâna unui musulman. Dacă un musulman va întinde mâna, nu ezitați să i-o strângeți;
- Și celelalte grupuri religioase din India evită orice contact fizic în public;
- În orașele mai mari, bărbații și femeile occidentalizate vor întinde mâna pentru a o strânge cu un bărbat străin și uneori chiar cu femei străine. Femeile străine nu ar trebui sub nici o formă să inițieze acest gest cu un bărbat indian;
- Salutul tradițional indian este "namaste". Pentru a face un "namaste", lipiți-vă palmele în dreptul bărbiei, înclinați-vă în fața celui pe care îl salutați și spuneți "namaste". Acest tip de salut se utilizează în cazul străinilor și atunci când o strângere a mâinii nu este indicată. În plus, "namaste" reprezintă o alternativă foarte bună pentru strângerea mâinii atunci când o femeie de afaceri străină salută un bărbat indian;
- Distanța dintre oameni depinde de cultură. În general, hindușii păstrează o distanță de aproximativ 1 m;
- Dacă folosiți mijloacele de transport în comun în India, este indicat să nu aveți geanta sau portofelul cu dumneavoastră;
- Pentru a chema pe cineva se utilizează întreaga palmă și nu doar un singur deget. Folosirea unui singur deget pentru a chema pe cineva reprezintă o insultă;
- Măinile ținute în șold exprimă mânie, furie și, în orice caz, reprezintă o poziție agresivă;

- A arăta cu degetul este considerat de asemenea un gest nepolitic.
- Indienii folosesc bărbia pentru a indica o anumită persoană sau un anumit lucru;
- Fluieratul este inacceptabil în absolut toate situațiile;
- "A face cu ochiul" poate fi perceput ca pe o insultă sau ca o propunere cu tentă sexuală;
- În India, urechile sunt considerate sfinte - evitați să trageți sau să apucați pe cineva de urechi întrucât aceasta este o insultă foarte gravă;
- Picioarele sunt considerate murdare, așa că nu trebuie să vă țineți picioarele îndreptate către o altă persoană. Trebuie să vă cereți scuze de fiecare dată când atingeți cu pantoful sau cu piciorul o altă persoană;
- Bacșișul pentru șoferul de taxi se obține prin rotunjirea sumei de plată;
- La cumpărături, restul vi se dă fără a vi se motiva sau explica suma pe care o primiți;
- Este bine să aveți tot timpul mărunțiș întrucât vânzătorii și șoferii de taxi vor pretinde că nu au, pentru a nu vă da restul;
- Dacă dați bani unui cerșetor veți fi asaltat de o mulțime de alți cerșetori. Cel mai bun sfat este să evitați chiar contactul vizual cu aceștia;
- Când mergeți printr-un templu indian, țineți-vă mâinile în buzunare. Dacă mâinile sunt libere, un străin se poate rezezi să vă strângă mâna. Aceasta este o șmecherie des folosită de comercianții indieni care, prin acest gest, vă introduc pe mâna o brățară. După aceea sunteți obligat să cumpărați brățara.

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- Bărbații trebuie să poarte costum și cravată; sacoul poate fi scos în timpul verii;
- Hainele din piele (inclusiv celelalte obiecte de genul curelelor sau genților) sunt total inadecvate, mai ales în temple. Vaca este animal sfânt în India, și de aceea indienii nu folosesc obiecte din piele;
- Femeile de afaceri pot purta fuste sau costume cu pantaloni. Picioarele nu trebuie să fie descoperite;
- În anumite ocazii, femeile indiene poartă adesea *sari*; femeile occidentale pot purta de asemenea *sari*. Unii indieni consideră că *sari*-ul nu este la fel de atrăgător pe o femeie străină ca pe o indiancă;
- Dacă vă hotărâți să purtați un *sari*, asigurați-vă că este unul adecvat pentru ocazia în care îl veți folosi. Nu vă lăudați că v-ați târguit pentru a-l cumpăra și că l-ați obținut la un preț de nimic;
- Dacă aveți servitori indieni în timpul șederii în India, este foarte probabil ca aceștia să vă invite la nunți, botezuri și alte ceremonii similare. Pentru o femeie străină, este indicat să poarte *sari* în toate aceste ocazii. Cei care v-au invitat vor aprecia foarte mult acest gest;
- Un alt costum indian obișnuit și care reprezintă o opțiune mai bună pentru femeile străine este "costumul Punjabi". Acest este format din

pantaloni largi și o bluză lungă. De obicei, aceste două elemente se vând împreună;

- În timpul verii bărbații pot purta și "costumele safari", care se compun dintr-un sacou cu mânecă scurtă și pantaloni scurți;
- În sezonul ploios, este perfect acceptabil un costum cu cămașă și cravată.

## **Conversația**

### *Linii generale*

- În India, conversația se consideră a fi o "formă de artă"; oamenii își petrec foarte mult timp și depun foarte mult efort într-o discuție. Acest lucru nu înseamnă totuși că trebuie să vă "deschideți sufletul" prea mult;
- Indienii sunt foarte deschiși discuțiilor despre politică și religie. Indienilor le plac conversațiile divergente și nu așteaptă neapărat să audă politețuri din partea unor străini. Evitați totuși să vă angajați în astfel de discuții dacă nu sunteți foarte bine informat despre subiectul care se discută;
- Atata vreme cât stăpâniți subiectul, vă puteți exprima liber opiniile. Altfel, cel mai bine ar fi să rămâneți tăcut, mai ales dacă subiectul discuției îl reprezintă India.

### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Tradițiile indiene;
- Țările străine;
- Ceilalți oameni;
- Familie;
- Cricket;
- Politică și religie (numai dacă sunteți bine informat în legătură cu aceste subiecte).

### *Subiecte nerecomandate*

- Probleme personale;
- Cheltuielile cu înarmarea din India;
- Sărăcia din India;
- Ajutoarele financiare primite de India.



### 5.2.8 Egipt

#### Informații generale

- Pentru a putea face afaceri în această țară vă este necesar un agent egiptean. În plus, dacă derulați afaceri atât în Cairo cât și în Alexandria, cel mai indicat ar fi să aveți câte un agent diferit pentru cele două orașe;
- Cărțile de vizită trebuie să fie tipărite pe ambele fețe, în limba engleză și în limba arabă;
- Egiptenii vor accepta numai informațiile care nu contravin conceptelor islamice. Cu toate acestea, egiptenii sunt mult mai deschiși către Occident față de celelalte culturi arabe;
- Modul de gândire al multor egipteni este de tip asociativ, aceștia filtrând informațiile într-o manieră subiectivă, utilizând experiențele personale anterioare;
- Principala sursă a adevărului o constituie credința în Islam, la care se adaugă propriile sentimente;
- Religia islamică reprezintă o componentă de bază a vieții din Egipt, jucând un rol important la toate nivelurile societății. Ca și în alte culturi, există credința că soluția la toate problemele poate fi găsită prin interpretarea corectă și aplicarea legii islamice;
- Conducătorul deține puterea de decizie, dar decide în urma existenței unui consens în cadrul grupului. Uneori pot fi întâlnite și femei în poziții de conducere;
- Individul este întotdeauna subordonat familiei, tribului sau colectivului. Familia este considerată a fi nucleul societății;
- Cultura egipteană este de tip fatalist, existând credința că destinele tuturor se află în mâinile lui Allah. Astfel, lucrurile și faptele sunt acceptate așa cum sunt, din moment ce nu se poate face nimic în această privință;
- Educația stă la baza avansării ierarhice;
- Femeile constituie o parte importantă a forței de muncă egiptene. Dacă întâlniți o femeie care deține puterea decizională în afaceri, cu siguranță aceasta este foarte occidentalizată. Femeia va iniția strângerea mâinii, fie cu un bărbat, fie cu o altă femeie;
- Egiptenii își consideră țara ca pe un "pod" între Vestul european și Estul arab. Astfel, modul de a derula afacerile are atât influențe europene cât și arabe;
- Ritmul de derulare a afacerilor este cu mult mai lent în Egipt decât în Occident. Procesul decizional este de asemenea lent. Obținerea unor "rezultate instant" nu face parte din cultura de afaceri a Egiptului. De aceea, este mai indicat să fiți foarte răbdător și să îndepărtați orice idee preconcepută referitoare la eficiență și la respectarea termenelor;
- Conform tradiției, egiptenii vă vor repeta de câteva ori urarea de "bun-venit" cu ocazia primei întâlniri;

- Egiptenii preferă să își păstreze ritmul de muncă; orice încercare de a-i presa sau forța pentru a lua o decizie este inutilă;
- Afacerile nu vor începe să se deruleze înainte ca partenerul să știe și să decidă că vă place. De aceea, aspectul social, exterior afacerii, este la fel de important ca și cel al afacerii în sine;
- Egiptenii iubesc comunicarea verbală;
- Limba arabă este o limbă a metaforelor. De exemplu, când un egiptean spune "da", el vrea să spună "posibil". Deși ar trebui să vă considerați încurajat de astfel de răspunsuri, ar fi greșit totuși să credeți că negocierile s-au încheiat;

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- A primi oaspeți este considerată o virtute de către egipteni și de aceea se vor îngriji ca primirea și petrecerea timpului să fie perfecte;
- Este posibil să trebuiască să vă descălțați înainte de a intra într-o casă sau în altă clădire; urmați exemplul gazdei;
- Conform obiceiurilor, invitatul de onoare bărbat va sta în dreapta gazdei;
- Musulmanii nu consumă alcool și carne de porc. Astfel, dacă invitați un egiptean la o petrecere și nu îi cunoașteți obiceiurile, ar fi indicat să aveți și băuturi non-alcoolice;
- În Egipt se obișnuiește utilizarea tacâmurilor numai în familiile "occidentalizate";
- Nu trebuie să mâncați totul din farfurie. Dacă lăsați puțină mâncare în farfurie înseamnă ca v-ați săturat;
- În Egipt, adăugarea de sare la mâncare este considerată o insultă, întrucât poate însemna că mâncarea este insipidă sau în alt mod nu foarte plăcută;
- Băuturile tari sunt disponibile numai în hotelurile internaționale. În majoritatea restaurantelor egiptene se servește numai bere și vin.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Ca în întreaga cultură arabă, punctualitatea nu reprezintă o prioritate comportamentală. Este indicat totuși să ajungeți la timp la întâlnire, dar să vă așteptați la posibile întârzieri din partea egiptenilor. La fel de posibil este să nu mai vină deloc;
- Cairo este recunoscut pentru unele dintre cele mai mari ambuteiaje din lume. Întârzierile sunt cauzate adesea de aceste ambuteiaje;
- Rareori întâlnirile de afaceri cu arabii se desfășoară în particular. Ca și în cazul saudiților, întreruperile de forma telefoanelor sau vizitelor din partea prietenilor sau rudelor sunt foarte obișnuite. Mai mult, să nu fiți surprinși dacă veți observa că mai sunt prezenți și alți oameni de afaceri, desfășurându-se astfel mai multe întâlniri în simultan. Este important să rămâneți calm și înțelegător;

- Vinerea nu se lucrează. Foarte mulți nu lucrează nici joia, în general săptămâna de lucru fiind de sâmbătă până miercuri;
- Orarul administrației publice este între 8 și 14. Instituțiile guvernamentale sunt închise joia și vinerea sau vinerea și sâmbata; această variație se datorează intenției de reducere a traficului pe străzile din Cairo;
- De obicei, programul de lucru este între 8 și 14 în timpul verii și 9-13 și 17-19 în timpul iernii;
- Programul este redus în timpul Ramadanului;
- În calendarul islamic, luna are 28 de zile, astfel că anul islamic are 354 de zile;
- Orice corespondență scrisă ar trebui să conțină două date: cea conformă calendarului gregorian (occidentală) și cea conformă calendarului "Hijrah" (arabă).

### **Cadourile**

- Cadourile se primesc **numai** cu mâna dreaptă. Este acceptat totuși să le primiți cu ambele mâini;
- Dacă mergeți în vizită la cineva acasă, le puteți oferi bomboane, prăjituri etc;
- În mod tradițional, florile erau folosite la înmormântări și nunți. Ar fi indicat să le oferiți numai celor mai occidentalizați dintre egipteni;
- O busolă deosebită poate fi un cadou foarte potrivit.

### **Cum ne adresăm?**

- În general, numele egiptene sunt scrise în aceeași ordine ca și cele occidentale, începând cu prenumele, uneori un al doilea prenume (adesea patronimic) și numele de familie. Astfel fostul conducător al Egiptului a fost Președintele Anwar al-Sadat; funcția era de președinte, prenumele Anwar și al-Sadat numele de familie;
- "Al" înseamnă "de la" sau "din" în limba arabă. În mod similar Arabiei Saudite, un nume ca al-Barudi poate însemna "fiul lui Barudi" dar și "din orașul Barudi";
- Modul de adresare este similar celui din Occident. În cazul în care un individ nu deține nici o funcție, se va folosi o formulă obișnuită de genul "Dle.", "Dna", "Dșoara";
- Modul de adresare poate fi foarte diferit în funcție de situație. De exemplu, un egiptean cu care v-ați tutuit la o petrecere, poate reveni la utilizarea formulelor mult mai formale în momentul unei întâlniri de afaceri.

## **Comportamentul în public**

- Distanța folosită de egipteni pentru a vorbi față în față cu altcineva se încadrează în cultura arabă. Chiar dacă nu sunteți obișnuiți cu o astfel de apropiere, ar fi bine să nu vă retrageți sau să îi întoarceți spatele și să plecați. Conversațiile implică adesea atingerea fizice;
- Datorită faptului că există numeroase modalități de salut folosite în Egipt, cel mai indicat ar fi să așteptați ca partenerul să inițieze salutul, mai ales la prima întâlnire;
- Egiptenii occidentalizați își strâng mâna de obicei cu ceilalți bărbați. Unii bărbați egipteni vor strânge mâna femeilor occidentale;
- Femeile ocupă aproximativ 10% din forța de muncă din Egipt. Cele mai multe dintre acestea lucrează în sectorul serviciilor. Cele mai dese posturi ocupate de femei sunt acelea de secretar și fizician, astfel că foarte puține femei ocupă posturi de conducere;
- Bărbații arabi se pot ține de braț. Dacă un egiptean vă ține de braț, acceptați acest gest ca pe un semn de prietenie;
- Este posibil ca egiptenii să nu vă facă cunoștință cu soțiile lor. Dacă un egiptean se comportă ca și cum soția sa nici nu ar fi prezentă, ar trebui să îi urmați exemplul;
- Un mod mult mai tradițional de salut în Egipt presupune apucarea mâinii drepte a persoanei pe care o salutați, plasarea mâinii stângi pe umărul drept și sărutarea obrazilor. Întotdeauna numai persoanele de același sex se pot săruta în public și niciodată persoane de sex diferit;
- În cultura arabă, mâna stângă este considerată murdară. Cu excepția cazurilor în care atingeți ceva considerat murdar, utilizați numai mâna dreaptă. Evitați să gesticulați cu mâna stângă. Se acceptă să utilizați ambele mâini atunci când nu aveți altă alternativă (de ex. Dacă trebuie să ridicăți o geantă grea etc.);
- Deși egiptenii, ca și ceilalți arabi, gesticulează foarte mult, consideră ca fiind extrem de nepoliticos indicarea cu degetul a unei persoane sau a unui lucru;
- Când sunteți așezați, păstrați-vă picioarele pe pământ, întrucât arabii nu stau picior peste picior;
- Într-o sală goală de cinema sau de teatru, egiptenii se vor așeza unii lângă ceilalți în loc să se așeze în altă parte. Acest lucru nu înseamnă neapărat că dorește să vorbească cu celălalt - este doar o expresie a "gravității naturale egiptene";
- Evitați gestul cu "degetul mare în sus" - este considerat un gest ofensiv.

## **Cum ne îmbrăcăm?**

- Se așteaptă din partea străinilor să respecte și să urmeze standardele de modestie egiptene. Chiar dacă este foarte cald în Egipt, se așteaptă ca majoritatea corpului să rămână acoperită;

- Evitați să purtați costume tradiționale egiptene. Acest gest poate fi considerat ca o ofensă la adresa egiptenilor;
- Ținuta indicată pentru bărbați include costumul, cămașa cu mânecă lungă și cravata. Cămașa trebuie să rămână închisă până la ultimul nasture;
- Bărbații trebuie să evite să poarte bijuterii, și în special lanțuri;
- Femeile de afaceri trebuie să se îmbrace modest, decent, în toate ocaziile. Dacă un bărbat egiptean se "holbează" la dumneavoastră înseamnă că nu sunteți suficient de decentă;
- În rest, toate regulile menționate pentru femeile de afaceri în Arabia Saudită sunt perfect aplicabile și Egipt.

## **Conversația**

### *Linii generale*

- Egiptenilor le place să facă glume și chiar să râdă de ei înșiși. De exemplu, subiectul principal îl constituie birocrăția egipteană. Cu toate acestea, nu este foarte recomandat să faceți glume pe seama Egiptului sau egiptenilor.

### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Realizările egiptenilor, atât cele trecute cât și cele prezente;
- Reputația pozitivă a conducătorilor egipteni;
- Bumbacul egiptean;
- Sport - în special fotbal, basketball, box, curse de cai, tenis.

### *Subiecte nerecomandate*

- Femeile - mai ales întrebările despre femeile din familia celui cu care vorbiți;
- Israelul.

## **5.2.9 Argentina**

### **Informații generale**

- Spre deosebire de foarte multe țări sau culturi, în Argentina nu există un anumit ritual privind schimbul cărților de vizită. În momentul în care primiți o carte de vizită, se așteaptă să o priviți pentru câteva secunde și să mulțumiți persoanei care v-a oferit-o;
- Cu toate că limba de afaceri este cea engleză, ar fi un lucru pozitiv să aveți o parte a cărții de vizită și în limba spaniolă;
- Discuțiile informale sunt vitale pentru stabilirea unor raporturi pozitive cu partenerii argentinieni. Ar fi o idee greșită să glumiți cu argentinienii încă de la început. În cultura argentiniană, a indica faptul că cineva sau ceva nu este luat în serios reprezintă o insultă extremă;

- Când intrați într-un birou sau în sala în care are loc întâlnirea, așteptați să vi se indice locul unde veți sta. În mod obișnuit, participanții cu funcțiile cele mai înalte vor sta așezați unul lângă celălalt;
- Ierarhia este foarte importantă în cultura afacerilor din Argentina: cei mai respectați sunt șefii sau toate celelalte persoane ce ocupă poziții deosebite. Decizia finală va fi luată de către persoana cu funcția cea mai importantă în firmă. Cu cât funcția pe care o dețineți este mai importantă, cu atât partenerii argentinieni vă vor respecta mai mult;
- Bătrânii sunt foarte respectați în Argentina și tratați într-o manieră deosebită. Ca străin, ar trebui să faceți un efort și să urmați exemplul argentinienilor;
- Uneori, argentinienii nu sunt foarte deschiși către discutarea unor idei noi. Modul de gândire continuă să fie cel asociativ, cu excepția persoanelor cu studii superioare, care au în cele mai multe cazuri o gândire abstractă;
- Religia și biserica catolică, etnocentrismul și ideologia sau doctrinele partidelor politice pot exercita influențe deosebite asupra modului de gândire al argentinienilor;
- Ritmul de derulare al afacerilor este destul de lent. Argentina este o țară extrem de birocratică și litigioasă: fiecare decizie trebuie să fie aprobată de mai multe persoane. În plus, ar putea fi posibil să fiți nevoiți să întreprindeți câteva vizite în Argentina pentru a putea încheia o tranzacție;
- Din moment ce procesul de negociere are un ritm lent de desfășurare, evitați să reformulați propunerea sau oferta inițială. Cel mai bun sfat ar fi să așteptați cu răbdare deciziile partenerilor argentinieni;
- Dacă feedback-ul argentinian pare suspect de pozitiv, țineți cont de faptul că argentinienilor le este foarte greu să își exprime în mod direct dezacordul față de o persoană pe care o plac;
- Managementul superior deține ultimul cuvânt în procesul decizional. Deciziile favorabile depind în mod frecvent de relațiile personale care s-au stabilit între cele două părți, astfel că factorul decisiv nu îl reprezintă calitatea produsului sau serviciului pe care îl cumpără. În consecință, stabilirea unei relații solide cu persoanele care dețin puterea decizională reprezintă o problemă extrem de importantă pentru obținerea unor rezultate pozitive;
- De fiecare dată când o firmă își schimbă reprezentantul, apare problema necesității reluării de la zero a relațiilor personale;
- Cu excepția cazului în care contractul este semnat în totalitate, fiecare parte a acestuia poate fi renegociată.

## **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- Cu excepția Buenos Aires-ului prânzul de afaceri nu este foarte des întâlnit, din moment ce cei mai mulți oameni merg acasă la prânz pentru a mânca;
- De obicei, între ora 16 și 18 se servește un ceai sau o cafea. Dacă vă aflați într-o întâlnire între aceste ore, este foarte probabil să vă fie oferită o cafea și un desert; dacă vă sunt oferite astfel de lucruri, nu ar trebui să le refuzați, chiar dacă nu doriți să beți cafeaua sau să mâncați gustarea;
- Mesele tipice de afaceri au loc în restaurante. De obicei, cina începe în jurul orei 22 și ține cel puțin două ore. Acesta reprezintă un moment obișnuit de socializare, cea mai bună strategie fiind aceea de a lăsa gazda să inițieze orice discuție referitoare la afaceri. Persoanele care nu sunt interesate decât de afaceri au șanse foarte reduse de a-și face prieteni și astfel să reușească în afaceri;
- Atunci când invitați pe cineva la masă, faceți în așa fel încât să plătiți înainte ca invitatul să ia nota de plată și să insiste să o plătească el. Acest lucru este foarte important mai ales pentru femeile de afaceri, întrucât invitatul poate insista să plătească nota. O altă modalitate este aceea să mai fiți la masă cu un coleg sau cu o rudă care să se ocupe de nota de plată;
- Invitațiile acasă sunt foarte rare și de aceea reprezintă o adevărată onoare pentru cel care a primit o astfel de invitație; în cazul în care sunteți invitat la cineva acasă, este indicat să aduceți un cadou, cum ar fi un buchet de flori sau bomboane. Mai mult, dacă gazdele au copii, vi se va aprecia orice efort de complimentare a acestora;
- Conform obiceiurilor, bărbatul gazdă și soția acestuia stau în capetele opuse ale mesei. Femeia cea mai în vârstă va sta în dreapta bărbatului gazdă, iar bărbatul cel mai în vârstă va sta în dreapta soției gazdei. În contextul unei mese de afaceri, participanții cei mai de seamă stau unul în fața celuilalt;
- Taxele și accizele pentru băuturile importate sunt foarte ridicate, așa că nu se recomandă să comandați astfel de băuturi înainte de a fi comandate de către cel care v-a invitat. În plus, majoritatea băuturilor alcoolice cunoscute au un echivalent argentinian, fiind recomandat să încercați o astfel de variantă locală, care este și mult mai ieftină;
- Înainte de a începe să beți așteptați toastul din partea gazdei. În mod obișnuit, argentinienii spun "Salud!";
- Există o multitudine de tabuuri legate de umplerea paharelor cu vin, tabuuri care pot fi foarte ușor încălcate datorită necunoașterii acestora. De exemplu, turnatul vinului cu mâna stângă reprezintă o insultă deosebită, în timp ce turnatul invers reprezintă ostilitate. Dacă este posibil, nu încercați să turnați vin în pahare atunci când vă aflați în compania unor argentinieni;

- Argentinienii utilizează metoda continentală de folosire a tacâmurilor: cuțitul va sta întotdeauna în mâna dreaptă iar furculița în stânga - niciodată nu trebuie schimbate dintr-o mână în cealaltă;
- Măinile trebuie ținute întotdeauna pe masă, încheieturile trebuind să stea pe marginea mesei. Se consideră o impolitețe "ascunderea mâinilor";
- Argentina este cunoscută ca fiind una dintre țările în care există cea mai bună carne de vită, așa că este normal să vi se ofere diverse sortimente;
- Este posibil să vi se servească delicatese de genul creierului de vită, intestine și rinichi. Dacă aceste lucruri nu vă fac poftă, gustați o dată sau de două ori, din politețe;
- Pentru a indica faptul că ați terminat de mâncat, așezați cuțitul și furculița paralel, în partea dreaptă a farfuriei;
- Pentru a chema un chelner, ridicați mâna cu degetul arătător în sus, sau chemați-l folosind cuvântul "mozo" (chelner) sau "moza" (chelneriță);
- După ce ați terminat de mâncat, trebuie să mai stați aproximativ o oră pentru a discuta și a vă cunoaște mai bine;
- De obicei bacșișul este inclus în notă. Dacă serviciul a fost excepțional sau v-au fost îndeplinite unele solicitări speciale, este politicos să mai lăsați pe masă un bacșiș suplimentar de 5%;
- Nu li se recomandă femeilor să iasă singure noaptea;
- Se obișnuiește ca la hotel, băiatul care vă ajută să duceți bagajele în cameră, să primească echivalentul a 1 \$ pentru fiecare geantă dusă;
- În cazul taxiului, bacșișul nu trebuie să depășească 50 de centavos.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Cea mai bună strategie pentru vizită în Argentina o reprezintă stabilirea unei întâlniri cu un "enchufado" - un individ care are foarte multe legături la nivel înalt în domeniul în care activați. Această persoană vă poate prezenta și facilita derularea afacerilor în Argentina. În plus, dacă doriți să întâlniți pe cineva din administrația centrală, este absolut necesar să aveți un om de legătură argentinian care să acționeze ca un intermediar, în numele dumneavoastră;
- Faceți rezervarea din timp la hotel, întrucât în sezon toate locurile sunt ocupate;
- Punctualitatea este apreciată și este solicitată din partea străinilor. Cu toate acestea, partenerii argentinieni pot sosi cu o întârziere de 30-45 de minute. Ar fi bine să aveți o carte sau altceva de făcut, pentru a vă umple timpul. Este foarte important să nu vă manifestați plictiseala în momentul în care trebuie să așteptați pe cineva care întârzie;
- Dacă întâlnirea are loc la restaurant, este foarte puțin probabil ca partenerul argentinian să întârzie;
- Unele întâlniri de afaceri pot fi stabilite și la ora 20;



- În mod obișnuit puteți să întârziați 30-45 de minute atunci când sunteți invitat la cineva acasă. Se recomandă să întârziați, dar să nu ajungeți niciodată mai devreme sau la ora care v-a fost indicată. În situația în care doriți să aflați dacă cel care v-a invitat așteaptă să fiți punctuali, îl puteți întreba: "En punto?", ceea ce înseamnă "fix?".

## **Cadourile**

### *Linii generale*

- Cadourile de afaceri nu se oferă decât după ce s-a creat o anumită relație cu cel care primește cadoul;
- Cadoul oferit trebuie să fie de o calitate superioară. În situația în care cadoul oferit este produs de firma pe care o reprezentați, numele firmei sau logoul trebuie să fie discret inscripționat pe acesta;
- Invitațiile acasă sunt foarte rare și de aceea trebuie neapărat să aduceți un cadou. Flori, bomboane, produse de patiserie pot constitui cadouri foarte adecvate. Floarea paradisului este foarte apreciată în Argentina;
- Cadourile cele mai apreciate rămân băuturile importate. Cele mai populare sunt whiskey-ul și șampania franțuzească.

### *Cadouri apreciate*

- Stilouri, ceasuri pentru birou, calculatoare de buzunar;
- Băuturi alcoolice străine - whiskey și șampanie franțuzească.

### *Cadouri nerecomandate*

- Cadourile care poartă ostentativ logoul companiei pe care o reprezentați;
- Obiecte personale, de genul cravatelor sau cămășilor;
- Vin;
- Cuțite (care semnifică ruperea relațiilor);
- Produse din piele (Argentina este una dintre cele mai mari țări producătoare de astfel de obiecte).

## **Cum ne adresăm?**

- Pentru a vă adresa, în cazul celor mai mulți argentinieni se recomandă folosirea funcției și a numelui de familie. Numai copiii, rudele și prietenii foarte apropiați folosesc prenumele pentru a se adresa unul altuia;
- În cazul persoanelor care nu dețin anumite funcții sau titluri profesionale, se recomandă utilizarea formulelor clasice de adresare - "Dle", "Dna", "Dșoara", urmate de numele de familie;
- În America Latină, majoritatea oamenilor au un nume atât din partea mamei cât și unul din partea tatălui. Unei persoane pe care o cheamă Carlos Lopez Garcia, ar trebui să i vă adresați cu "Señor Lopez Garcia". În Argentina, nu foarte mulți oameni au acest nume dublu de familie.

Acesta este folosit ca o modalitate de diferențiere datorată poziției sociale ocupate;

- În urma căsătoriei, soția ia numele de familie al bărbatului.

### **Comportamentul în public**

- Argentinienii vorbesc spaniola castiliană, cu accent italian și nu cu accent mexican;
- Este recomandat ca într-un grup, să salutați mai întâi pe membrul cel mai în vârstă;
- Strângerea fermă a mâinii reprezintă o parte importantă a salutului, prin intermediul căreia se formează prima impresie. În conformitate cu protocolul de afaceri din Argentina, femeile trebuie să inițieze gestul de strângere a mâinii;
- Vă puteți prezenta și singur, dacă nu se află nimeni în jur care să vă facă prezentările. Într-un grup mai restrâns trebuie să așteptați să fiți prezentat;
- "Abrazo" - o îmbrățișare totală - presupune combinarea unei îmbrățișări cu strângerea mâinii;
- Cu cât prietenia este mai dezvoltată, cu atât îmbrățișările, urmate de strângerea mâinii, sunt mai entuziaste. Dacă vă aflați într-o astfel de situație, cel mai indicat ar fi să faceți ceea ce face partenerul argentinian, întrucât o retragere de la un astfel de salut poate fi înțeleasă ca pe o ofensă;
- Distanța folosită de argentinieni pentru a vorbi față în față cu altcineva este mai mică decât cea utilizată în alte culturi; cel mai bine ar fi să respectați aceasta distanță și să nu vă îndepărtați de cel cu care conversați. În afara distanței, trebuie menținut și contactul vizual, ca o exprimare a interesului pe care îl aveți pentru discuție;
- O bătaie pe umăr trebuie înțeleasă ca un gest prietenesc;
- Evitați să vă țineți mâinile în șolduri în timp ce vorbiți, întrucât acest gest exprimă agresivitate;
- De foarte multe ori când veți întreba care este direcția pentru a ajunge într-un anumit loc, este foarte posibil ca argentinienii să inventeze un răspuns mai degrabă decât să recunoască faptul că nu cunosc răspunsul la întrebarea pe care i-ați adresat-o;
- Fumatul este un obicei foarte popular în Argentina; cu toate acestea, înainte de a vă aprinde țigara, ar fi politicos să oferiți mai întâi celor de lângă dumneavoastră;
- Gura trebuie acoperită atunci când tușiți sau căscați;
- Nu vă așezați pe cutii, mese sau pe alte lucruri sau obiecte inadecvate. Pentru a vă așeza, există scaune. Nu vă puneți picioarele pe masă;
- Evitați lovirea palmei stângi cu pumnul drept - acest gest semnifică neîncredere sau "asta e o prostie";
- Semnul "OK" este considerat extrem de vulgar;

- Nu se recomandă să mâncați în timp ce mergeți pe stradă sau într-un mijloc de transport în comun; acest lucru este considerat ca o dovadă a lipsei bunelor maniere.

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- În Argentina, ținuta este foarte importantă și contribuie semnificativ la crearea unei bune impresii. Costumele la modă, de calitate superioară reprezintă o prioritate pentru oamenii de afaceri argentinieni - de aceea este foarte posibil să fiți foarte atent studiați din acest punct de vedere;
- Ținuta clasică pentru oamenii de afaceri rămâne costumul de culoare închisă și cravata. Pentru femei se recomandă costume conservatoare elegante, fuste și bluze sau combinații;
- Moda în Argentina este influențată de europeni, cu deosebirea că argentinienii aleg ținutele mai modeste și decente. Rar se pot întâlni în Argentina siturile provocatoare agreate atât de mult în Brazilia;
- În situațiile mai neprotocolare, se recomandă o ținută *casual*, formată din jeanși și un tricou sau o bluză. În situația în care mergeți la un "grătar" și vă îmbrăcați cu sacou veți fi privit ca "străinul ăla care nu știe cum să se îmbrace";
- Nu se recomandă purtarea costumelor tradiționale indiene, întrucât se consideră a fi o ofensă. Această regulă se aplică pentru costumele "gaucho";
- În timpul Carnavalului se recomandă să purtați o îmbrăcămintă care rezistă la apă; în această perioadă se practică stropitul trecătorilor;

### **Conversația**

#### *Linii generale*

- Argentinienilor le plac discuțiile informale. În general, sunt foarte sociabili și își exprimă un interes deosebit pentru cultură;
- Încercați să nu vă simțiți ofențați atunci când se fac glume pe seama dumneavoastră, chiar dacă remarcile au ca țintă greutatea pe care o aveți sau alte aspecte legate de modul în care arătați. Acest gen de tachinare, care poate părea foarte nepolitic, reprezintă de fapt un semn că partenerii argentinieni se simt bine cu dumneavoastră;
- În special femeile pot fi întrebată unele lucruri foarte personale, cum ar fi situația civilă, greutatea sau vârsta. Încercați să le dați un răspuns cât se poate de discret. Totuși, dacă nu vreți să le răspundeți la o astfel de întrebare, fiți diplomată și încercați să schimbați subiectul;
- Argentinienilor le place să discute despre religie și politică; nu se recomandă să vă implicați în astfel de discuții dacă nu stăpâniți suficient de bine aceste subiecte;
- Nu vă referiți la un argentinian ca la un indian și nici nu întrebați un argentinian dacă are origini indiene;

- Evitați discuțiile despre războiul din Insulele Falkland. Cu toate acestea, dacă se ajunge la o astfel de discuție, ar fi indicat să folosiți numele argentinian al insulelor - Insulele Malvine.

#### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Arte;
- Sport, și în special fotbal - fotbalul american se numește “fotbol americano”;
- Regiunea argentiniană pe care o vizitați;
- Călătoriile în străinătate;
- Restaurante, vin, frumusețea parcurilor și grădinilor argentinieni, teatru, film, operă.

#### *Subiecte nerecomandate*

- Criticile sau glumele pe seama culturii și tradițiilor argentinieni;
- Întrebările personale, întrebările despre familie;
- Politică;
- Țările vecine Argentinei - cu toate acestea Argentina a purtat numeroase războaie, și în special cu Chile;
- Religie;
- Războiul din Insulele Falkland.

### **5.2.10 Israel**

#### **Informații generale**

- Pentru afaceri se folosește limba engleză;
- Cărțile de vizită sunt considerate importante în această cultură, ele trebuind să fie tipărite în limba engleză;
- Materialele promoționale nu trebuie să fie neapărat traduse în ebraică;
- Datorită originilor diferite ale populației, obiceiurile de afaceri pot avea influențe culturale din America de Nord, Europa Occidentală, Rusia s.a.;
- Un arab din Israel va face afaceri cu o persoană numai după ce s-a stabilit o legătură personală, de prietenie cu aceasta. În plus, este foarte important ca respectivul arab să vă placă și să aibă încredere în dumneavoastră. Între israelieni nu se pune foarte mult accent pe crearea unei legături personale sau pe relațiile sociale care însoțesc desfășurarea afacerilor;
- În Israel afacerile sunt corecte și reprezintă limita inferioară absolută de negociere;
- Ritmul desfășurării afacerilor este și aici destul de lent, fiind indicat să aveți suficientă răbdare și înțelegere;

- În Israel se pune accentul pe inițiativa și reușita individuală, existând o încredere deosebită în capacitatea individuală de luare a deciziilor, atât în afaceri cât și în viața de zi cu zi;
- În Israel există foarte multe femei de afaceri. Societatea promovează egalitatea dintre sexe, existând chiar serviciu militar special pentru femei;
- Israelienii acceptă informații din exterior atâta vreme cât respectă și sunt în interesul statului. Cu toate acestea, pragmatismul îi face să accepte uneori și informații care contravin normelor sociale sau obiceiurilor;
- Subiectivismul influențează adesea modul de gândire și de percepere a adevărului. Credința iudaică însoțită de încrederea în puterea statului, le influențează semnificativ modul de gândire;
- Concepția prioritară în această cultură este una de tip fatalist. Mai mult, asigurările sau asigurarea recuperării imediate a investiției reprezintă unul dintre factorii de bază care influențează încheierea unui acord cu oamenii din această țară; garanțiile pe termen lung nu reprezintă un stimulent;
- În mod obișnuit, întâlnirile de afaceri din Orientul Mijlociu încep foarte greu, mai ales datorită insistenței cu care se discută aspecte legate de sănătate și de modul în care a decurs călătoria;
- Evitați discutarea problemelor legate de familie în timpul întâlnirilor de afaceri;
- Foarte mulți israelieni tind să adopte o poziție ofensivă, de atac, dar uneori sunt negociatori care apelează la sentimente. Același comportament îl puteți adopta și dumneavoastră;
- Israelienii adoră argumentarea, de cele mai multe ori exprimându-și foarte clar părerile. Nu trebuie să vă simțiți constrânși sau obligați să fiți de acord cu tot ceea ce susțin aceștia;
- Uneori, vă puteți aștepta la o retragere sau dispariție bruscă a opoziției care exista în legătură cu unul sau mai multe aspecte negociate. Fatalismul influențează și în acest caz modul de luare a deciziei; astfel, foarte mulți israelieni vor gândi că viața este atât de scurtă încât nu are sens să și-o aglomereze sau ocupe cu astfel de lucruri inutile; cel mai indicat ar fi să ajungeți la un compromis, să încheiați acordul și să mergeți mai departe;
- De obicei, decizia finală se ia foarte greu;
- În Israel există o cultură democratică și egalitară a afacerilor bazate pe concurență. În ciuda unor inegalități inerente, drepturile egale sunt garantate tuturor cetățenilor;
- În Israel există numeroase atitudini și comportamente negative în legătură cu palestinienii și cu ceilalți arabi. Mai mult, există numeroase prejudecăți legate de evreii din alte țări;

- În Israel, numai evreii ortodocși cred că femeile sunt murdare sau necurate. În consecință, bărbații ortodocși trebuie să evite atingerea oricărei femei. Dacă o femeie trebuie să îi dea ceva unui astfel de credincios, aceasta va pune obiectul pe masă lângă individul respectiv, nedându-i-l direct în mână; femeile de afaceri trebuie să aibă același comportament în momentul în care schimbă cartea de vizită cu un astfel de ortodox;
- În Orientul Mijlociu, cafeaua se servește la sfârșitul întâlnirilor de afaceri.

### **Invitația la masă și desfășurarea meselor de afaceri**

- În Orientul Mijlociu, a primi și găzdui oaspeți străini este considerată o virtute. În general, israelienii se vor îngriji de organizarea modului în care să vă petreceți timpul liber;
- Unei invitații ar trebui să îi raspundeți prin stabilirea și indicarea orei, datei și locului;
- Afacerile se discută adesea și în timpul mesei;
- În foarte multe restaurante vi se poate cere să alegeți între mâncare occidentală sau din Orientul Mijlociu;
- Israelienii credincioși au unele reguli și restricții foarte stricte legate de alimentație. Evreii credincioși nu au voie să mănânce porc, în timp ce musulmanii nu au voie nici porc și nici alcool;
- Lăsați puțină mâncare pe farfurie dacă doriți să indicați faptul că v-ați săturat;
- Și în Israel se practică utilizarea bacșișului.

### **Întâlnirea de afaceri**

- Asigurați-vă că ați fixat toate întâlnirile cu suficient de mult timp în avans;
- Există o practică standard în Orientul Mijlociu ca atunci când ați solicitat o întâlnire, să trebuiască să așteptați. Până în momentul în care relațiile ajung să fie mai strânse, ar fi bine să vă limitați la fixarea unei singure sau maxim două întâlniri pe zi;
- Punctualitatea nu reprezintă o prioritate comportamentală în majoritatea Orientului Mijlociu. Din păcate, cu excepția cazurilor în care îi cunoașteți pe cei cu care urmează să vă întâlniți, nu puteți ști dacă aceștia vor întârzia sau vor fi punctuali;
- Programul de lucru poate varia considerabil. Zilele în care se lucrează într-o firmă depind de religia proprietarului. Cele mai multe firme israeliene sunt închise vinerea după-amiaza și sâmbăta. Firmele ai căror proprietari sunt musulmani vor fi închise vinerea, în timp ce firmele în care lucrează creștini vor fi închise duminica. Palestinenii pot fi atât musulmani cât și creștini;

- Ziua sfântă a evreilor, Sabatul, începe vinerea la asfințit și se termină sâmbăta la asfințit. În Israel, nu se lucrează în timpul Sabatului. Un orar destul de des întâlnit în Israel în firmele ai căror proprietari sunt evrei, este de la 8 la 16 de duminică până joi și între 8 și 13 vinerea;

### **Cadourile**

- Așteptați formarea unei anumite legături între dumneavoastră și un partener de afaceri, înainte de a-i da un cadou;
- O carte poate reprezenta o alegere adecvată, atâta vreme cât sunteți la curent cu gusturile celui căruia intenționați să i-o dați;
- Dacă sunteți invitat la cineva acasă, puteți să oferiți un aranjament floral sau o cutie cu bomboane. Dacă știți că vor fi și copii de față, ar fi bine să le dați și lor un mic cadou;
- Când alegeți un cadou pentru un ortodox evreu sau arab, verificați ca alegerea să fie compatibilă cu religia practică;
- Darurile se primesc cu ambele mâini.

### **Cum ne adresăm?**

- Nu ar trebui să vă surprindă sau să vă ofenseze dacă veți fi chemat după numele mic;
- În momentul în care vă adresați unui israelian este indicat să folosiți titlul profesional sau o formulă de adresare cum ar fi "Dle.", "Dna.", "Dșoara.", urmat de numele de familie. Este foarte posibil să fiți imediat invitat să folosiți prenumele;
- Arabii israelieni au nume tradițional arabe, fără alte influențe;
- În limba arabă, "abu" înseamnă "tatăl lui". Arabii israelieni se referă adesea la persoanele în vârstă folosind "abu".

### **Comportamentul în public**

- Trebuie să aveți pașaportul tot timpul asupra dumneavoastră;
- Cei mai mulți oameni de afaceri israelieni care lucrează într-un mediu internațional nu sunt foarte religioși. Astfel că este normal ca aceștia să accepte strângerea mâinii;
- O formă standard de salut este rostirea "Shalom" sau a unui "Hello", urmat de strângerea mâinii;
- Bărbații ortodocși, care pot fi foarte ușor recunoscuți după îmbrăcămintea neagră, pălăria neagră sau yarmulke nu vor strânge mâna unei femei;
- Pentru o femeie de afaceri străină, cea mai bună idee ar fi să se abțină de la a întinde mâna pentru a o strânge sau a fi strânsă, și să aștepte din partea partenerilor să inițieze acest gest;
- Ca și în alte culturi, distanța folosită de israelieni pentru a vorbi față în față cu altcineva este mai mică. Pot exista de asemenea contacte fizice,

considerate normale în această cultură, iar conversațiile implică adesea atingerea interlocutorului;

- Este foarte posibil ca ortodocșii evrei sau arabi să nu vă facă cunoștință cu soțiile lor. Dacă aceștia se comportă ca și cum soția nu ar fi de față, urmați-le exemplul și nu încercați să le atrageți în discuție;
- Dacă un israelian vă ține de braț, acceptați acest lucru și considerați-l ca pe un gest de prietenie;
- Israelienii gesticulează destul de mult, dar indicarea unei persoane sau a unui lucru cu degetul, mai ales în prezența arabilor, este considerat ca fiind un gest extrem de nepolitic;
- Evitați orice gest care implică utilizarea degetului mare, întrucât acesta semnifică întotdeauna o ofensă în Orientul Mijlociu;
- Descălțați-vă înainte de a intra într-o moschee.

### **Cum ne îmbrăcăm?**

- Este posibil să fiți surprinși de cât de informal se pot îmbrăca israelienii atât la serviciu cât și cu alte ocazii mai oficiale;
- Majoritatea corpului trebuie să rămână acoperită, chiar și atunci când afară este foarte cald. Sunt apreciate de obicei ținutele conservatoare, modeste, decente;
- Bărbații trebuie să poarte pantaloni și o cămașă cu mânecă lungă. În cazul întâlnirilor de afaceri, este necesară și o cravată precum și un sacou. Oamenii de afaceri israelieni rareori poartă cravată;
- Îmbrăcămintea este adesea foarte *casual*. Bărbații poartă adesea cămașa deschisă la gât;
- Femeile trebuie să se îmbrace modest în public, mai ales atunci când călătoresc în regiunile mai conservatoare;
- Se recomandă bluze și cămăși cu mânecă lungă și guler înalt. Fustele trebuie să fie suficient de lungi: până la glezne sau cât mai mult sub genunchi. Se recomandă ca pantalonii să fie bufanți sau drepți;
- O ținută feminină prea extravagantă sau modernă, lipsită de modestie, poate fi total dezaprobată de către musulmani sau de către evreii ortodocși;
- Cu excepția câtorva evenimente organizate de ambasadele străine, smokingul este foarte rar întâlnit la petrecerile organizate de către israelieni;
- În Israel, verile sunt umede și călduroase, în timp ce iernile sunt destul de răcoroase încât să trebuiască să purtați un mantou sau paledesiu;
- Nu se recomandă străinilor să poarte îmbrăcăminte tradițională. În plus, cu excepția cazurilor în care se găsesc într-o sinagogă, străinii care nu sunt evrei ar trebui să evite să poarte yarmulke.



## **Conversația**

### *Subiecte recomandate pentru conversații*

- Politica americană și israeliană (Dacă sunteți la curent cu acestea);
- Sport - în special fotbal, basketball și înot.

### *Subiecte nerecomandate*

- Religie;
- Ajutoarele financiare ale SUA acordate Israelului.

## **Teme de studiu**

1. Ce anume imprimă comunicării internaționale un caracter atât de complex?
2. Care sunt ipotezele de la care ar trebui să plecați în cazul stabilirii unei comunicări internaționale?
3. Ce anume conferă identitatea unui grup?
4. Analizați ultimele evenimente din România și din străinătate; încercați să discutați modul în care comunicarea poate influența evoluția acestor evenimente.
5. Imaginați-vă ce gen de reclamă ar putea fi considerată inadecvată în România, ținând cont de caracteristicile culturale ale țării noastre. Au fost astfel de cazuri? puteți identifica o astfel de reclamă?

## Referințe bibliografice

1. Baldrige, L., *Letitia Baldrige's Complete Guide to Executive Manners*, Rawson Associates, New York, 1985
2. Guptara, P., *Searching the Organization for the Cross-Cultural Operators*, *International Management* 41, nr. 8 (august 1986)
3. McCaffrey, J.A., Hafner. C.R., *When Two Cultures Collide: Doing Business Overseas*, *Training and Deveelopment Journal*, 39, nr. 10 (octombrie 1985)
4. Prutianu, S., *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, vol. I Comunicarea, Ed. Polirom, Iași, 2000
5. Ricks, D.A., *Big Business Blunders*, Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, 1983
6. Sebenius, J.K., *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 3, March, 2002
7. Shames, G., *Training for the Multicultural Workplace*, *Cornell Quarterly* 26, nr. 4 (februarie 1986)
8. Skapinker, M., *Why Speaking English Is No Longer Enough*, *International Management*, 41, nr. 11 (noiembrie 1986)
9. Stallard, J., Smith, R.E., Price, S.F., *Business Communication: A Startegic Approach*, Homewood, Illinois, 1989