

ETYKIETA BIZNESU W KONTAKTACH MIĘDZYNARODOWYCH

PRZEWODNIK PO KRAJACH ŚWIATA

Opracowanie prof. dr hab. JERZY SCHROEDER



ETYKIETA BIZNESU
W KONTAKTACH MIĘDZYNARODOWYCH

PRZEWODNIK PO KRAJACH ŚWIATA

Opracowanie prof. dr hab. JERZY SCHROEDER

ETYKIETA BIZNESU W KONTAKTACH MIĘDZYNARODOWYCH

PRZEWODNIK PO KRAJACH ŚWIATA

Opracowanie prof. dr hab. JERZY SCHROEDER

Poznań 2018

WENA

**POLSKA IZBA
GOSPODARCZA**

**IMPORTERÓW
EKSPORTERÓW
I KOOPERACJI**


**Wielkopolski
Fundusz Rozwoju**
Spółka Samorządu Województwa Wielkopolskiego

Etykieta biznesu w kontaktach międzynarodowych.
Przewodnik po krajach świata.

Opracowanie prof. dr hab. Jerzy Schroeder

Copyright ©2018 WENA,
Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji,
Wielkopolski Fundusz Rozwoju

Redakcja i korekta: Małgorzata Mołęgowska
Skład, łamanie: Ewa Oleszczuk

Wydanie I
Poznań 2018
ISBN: 978-83-65168-14-6

Wydawnictwo Wena
Plac Wolności 18, 61-739 Poznań
tel.: +48 790 800 163, wydawnictwo@wena.edu.pl
www.wena.edu.pl

Polska Izba Gospodarcza
Importerów, Eksporterów i Kooperacji
Plac Wolności 18, 61-739 Poznań
tel.: +48 61 851 78 48, izba@pcc.org.pl
www.pcc.org.pl

Druk: Zakład poligraficzny Moś i Łuczak

Spis treści

Wstęp Polskiej Izby Gospodarczej Importerów,
Eksporterów i Kooperacji 9

Wprowadzenie prof. dr hab. Jerzy Schroeder 11

I. Protokół i etykieta w biznesie międzynarodowym – na co zwrócić uwagę 12

Umawianie spotkań 12

Powitanie i tytułowanie 13

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie 15

Ubiór 17

Rozmowy i zachowania negocjacyjne 18

Gestykulacja i zachowania publiczne 20

Wręczanie i przyjmowanie upominków 21

II. Spacer po kontynentach i krajach 22

EUROPA 23

Albania 23

Austria 27

Belgia 32

Białoruś 37

Bułgaria 42

Chorwacja 45

Czechy 49

Dania 56
Estonia 62
Finlandia 66
Francja 71
Grecja 78
Hiszpania 83
Holandia 90
Irlandia 98
Kazachstan 103
Litwa 107
Luksemburg 111
Łotwa 115
Niemcy 119
Norwegia 128
Portugalia 134
Rosja 139
Rumunia 146
Słowacja 150
Słowenia 155
Szwajcaria 160
Szwecja 166
Ukraina 172
Węgry 178
Wielka Brytania 183
Włochy 191

AZJA 199

Arabia Saudyjska 199
Chiny 207
Filipiny 215
Gruzja 222
Indie 226
Indonezja 234
Iran 246
Izrael 250
Japonia 256

Kambodża 265
Korea Południowa 269
Kuwejt 278
Laos 285
Malezja 289
Pakistan 300
Singapur 306
Sri Lanka 316
Tajlandia 321
Tajwan 327
Turcja 332
Uzbekistan 339
Wietnam 343
Zjednoczone Emiraty Arabskie 347

AMERYKA PÓŁNOCNA 351

Kanada 351
Meksyk 359
Stany Zjednoczone Ameryki 365

AMERYKA ŚRODKOWA 373

Dominikana 373
Gwatemala 377
Haiti 382
Honduras 385
Kuba 389
Panama 394

AMERYKA POŁUDNIOWA 399

Argentyna 399
Boliwia 404
Brazylia 408
Chile 414
Ekwador 420

Kolumbia 426
Paragwaj 432
Peru 436
Urugwaj 442
Wenezuela 447

AFRYKA PÓŁNOCNA 453

Algieria 453
Egipt 456
Maroko 463
Tunezja 467

AFRYKA SUBSAHARYJSKA 471

Afryka Subsaharyjska – przegląd ogólny 471
Angola 478
Etiopia 481
Ghana 485
Kamerun 489
Kenia 493
Nigeria 500
Republika Południowej Afryki 504
Sudan 509
Uganda 512
Zambia 516

AUSTRALIA I OCEANIA 519

Australia 519
Nowa Zelandia 525

Wstęp Polskiej Izby Gospodarczej Importerów, Eksporterów i Kooperacji

Szanowni Państwo,

dziś, gdy eksport stanowi siłę napędową gospodarki, mało kto pamięta, jak wyglądały pierwsze próby ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorców. Z jednej strony skomplikowane procedury, niewielkie doświadczenie i także wiedza na temat krajów spoza Europy, słaba znajomość języków obcych oraz brak innowacyjnych rozwiązań; a z drugiej – ogromne ambicje, chęć rozwijania się i zdobywania doświadczeń za granicą, co spowodowało, że grupa firm skupionych wokół Wielkopolskiego Klubu Kapitału powołała w 1995 roku Polską Izbę Gospodarczą Importerów, Eksporterów i Kooperacji.

Powstanie Izby odpowiadało na rosnące potrzeby przedsiębiorców zainteresowanych współpracą na rynkach zagranicznych. Większość firm nie myślała nawet o krajach pozaeuropejskich, choć była również spora grupa takich, które były gotowe na współpracę z przedsiębiorcami z innych kontynentów. Początkowo w kręgu ich zainteresowań byli głównie dostawcy towarów, których w Polsce brakowało, czy też dostawcy maszyn, urządzeń i technologii, dzięki którym można było rozwinąć produkcję i sprzedaż na rodzimym rynku. Dziś jest odwrotnie, polskie firmy szukają nowych rynków zbytu, kontaktów, dzięki którym mogłyby z sukcesem eksportować swoje nowoczesne, wysokiej jakości produkty i usługi.

Organizowane przez Izbę misje gospodarcze były często pierwszymi gośćmi z Polski przyjeżdżającymi do tych krajów z wizytami o charakterze gospodarczym. Tak było m.in. na takich egzotycznych wówczas rynkach, jak Filipiny, Tajlan-

dia, Mauritius czy Republika Południowej Afryki. Przez te wszystkie lata odwiedziliśmy z naszymi przedsiębiorcami wiele krajów i kontynentów: Turcja, Chiny, Hongkong, Singapur, Japonia, Meksyk, Brazylia, Kuba, Indie, Nigeria. Kolejnym krokiem była kompleksowa organizacja wyjazdów grupowych na międzynarodowe imprezy targowe, organizacja stoisk narodowych na m.in. Międzynarodowych Targach Rolno-Spożywczych „Grüne Woche” i „Fruit Logistica” w Berlinie, na Targach „FOODEX” w Japonii, na Targach Wyposażenia Domu „IHS” w Chicago.

Naszym priorytetem było zawsze jak najlepsze przygotowanie przedsiębiorców do wyjazdu. Z jednej strony dostarczaliśmy im wiedzy i informacji w zakresie analizy konkurencyjności na danym rynku, a z drugiej, co zawsze było dla nas bardzo ważne, przygotowywaliśmy ich pod kątem tzw. różnic międzykulturowych. Zbieraliśmy informacje, w jaki sposób przygotować się do negocjacji, jak prowadzić rozmowę, jak postępować w przypadku upominków, czy i jakie prezenty wręczać, na jakie tematy rozmawiać, a jakich tematów absolutnie poruszać nie wolno. Przez te lata wspierał nas w tej dziedzinie prof. Jerzy Schroeder, który przygotowywał dla naszych firm broszury, nazwane przez nas „Zwyczajami w biznesie”. Książka, którą Państwo otrzymujecie, jest zebraniem i aktualizacją tych informacji, które wykorzystywaliśmy w naszej pracy, służąc wsparciem przedsiębiorcom zainteresowanym internacjonalizacją. Dzisiaj w dobie postępującej globalizacji oraz stale doskonalonych rozwiązań informatycznych odległości się zmniejszyły, a wiele utrudnień w nawiązywaniu kontaktów i zbieraniu informacji zniknęło. Doświadczenie pokazuje jednak, że bezpośredni kontakt z konkretną osobą czy instytucją jest nadal bardzo ważny. Osobiste relacje, które nawiązujemy, są często ważniejsze niż wysyłane w dziesiątkach czy setkach dniem e-maile. I choć często brakuje nam cierpliwości, czasu, a często zasobów, żeby te relacje budować, to jako Izba jesteśmy przekonani, że bezpośredni kontakt, spotkanie z konkretnym człowiekiem ma ogromne znaczenie w budowaniu relacji, także biznesowych, przygotowaniu podstawy do zawierania i realizowania długoletnich transakcji, które są korzystne dla obu stron i przyczyniają się do rozwijania z jednej strony naszej lokalnej gospodarki, z drugiej zaś światowego rynku.

Mamy nadzieję, że lektura poszczególnych rozdziałów książki, którą oddajemy w Państwa ręce, będzie pomocna w przygotowaniu Waszych kontaktów z przedstawicielami przedsiębiorstw na konkretnych rynkach zagranicznych.

Zapraszamy do lektury i współpracy z naszą Izłą.

Wprowadzenie prof. dr hab. Jerzy Schroeder

Inspiracją do przygotowania niniejszego przewodnika były opracowane przeze mnie i publikowane przez Wielkopolski Klub Kapitału i Polską Izbę Gospodarczą Importerów, Eksporterów i Kooperacji dla swoich członków „Zwyczaj w biznesie”. Zostały one opracowane dla 50 krajów. Obecne, zbiorcze wydanie zawiera 91 opracowań, w tym 90 dla poszczególnych krajów, przy czym wcześniej publikowane zostały zaktualizowane, natomiast jedno to zbiorczy przegląd ogólny Afryki Subsaharyjskiej obejmującej 47 państw tego kontynentu, gdzie dla dziesięciu z nich zostały opracowane indywidualne przewodniki.

Studiując zapisy zawarte w niniejszym przewodniku, należy pamiętać, że podaje on jedynie podstawowe informacje i jest ogólnym wprowadzeniem w świat kultury biznesu przedstawionych w nim krajów. Każda kultura, każde społeczeństwo mają jeszcze wiele wewnętrznych odrębności (religijnych, regionalnych, etnicznych) i trudne, o ile nawet nie niemożliwe, jest stworzenie jednolitego, obowiązującej w danym kraju, obrazu kultury biznesu. Ponadto w dobie globalizacji, której towarzyszą duże, przekraczające granice państw, migracje ludności, każde społeczeństwo w mniejszym lub większym zakresie staje się mieszaniną różnych, nieraz bardzo zróżnicowanych kultur. Należy zatem pamiętać, że czasy się zmieniają, a zwyczaje przystosowują się do nowych warunków. Nie ma już dzisiaj „The Golden Rule” (złota zasada) dobrego zachowania, która byłaby uniwersalna w każdej sytuacji.

Niniejszy przegląd został opracowany na podstawie istniejących publikacji i poradników poświęconych zachowaniom biznesowym w różnych uwarunkowaniach kulturowych oraz z wykorzystaniem licznych, dostępnych w Internecie oficjalnych opracowań i baz danych poświęconych tej problematyce.

Pomocne były także opracowania rozmaitych instytucji wspierających międzynarodową działalność biznesową. Jednocześnie zróżnicowana dostępność materiałów na temat poszczególnych krajów rzutowała na objętość i szczegółowość ich opisów.

I. Protokół i etykieta w biznesie międzynarodowym – na co zwrócić uwagę

Dla prowadzenia zakończonego sukcesem biznesu w skali międzynarodowej nie wystarczy sama znajomość języków obcych oraz ekonomicznych i prawnych reguł z nim związanych. Duże znaczenie ma także znajomość istniejących w kraju partnera biznesowego zwyczajów i sposobów zachowania się towarzyszących kontaktom biznesowym. Szczególną uwagę należy zwrócić na następujące kwestie: umawianie spotkań, powitanie i tytułowanie, przyjęcia oficjalne i towarzyskie, ubiór, rozmowy i zachowania negocjacyjne, gestykulację i zachowania publiczne, wręczanie i przyjmowanie upominków.

Umawianie spotkań

Sposób umawiania spotkań różni się między krajami. Nie zawsze można umówić się z interesującym nas zagranicznym biznesmenem poprzez bezpośredni kontakt telefoniczny, e-mailowy czy listowny. Możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu stwarzają międzynarodowe imprezy targowe oraz uczestnictwo w misjach handlowych. W kulturach nastawionych na robienie interesów nawiązanie bezpośredniego kontaktu nie powinno sprawiać większego kłopotu. Natomiast w kulturach nastawionych na budowanie relacji wykorzystuje się sieć kontaktów personalnych. W wielu krajach konieczne jest posiadanie listu wprowadzającego, w innych wymagane jest skorzystanie w tym celu z usług pośrednika. Najlepszym jest wysoko postawiona osoba lub organizacja znana obu stronom. Można też skorzystać z pomocy naszego konsulatu lub ambasady. Potencjalnym łącznikiem mogą być także izby handlowe. Należy też pamiętać, że we wszystkich przypadkach konieczna jest wiedza, z jakim wyprzedzeniem czasowym należy umawiać spotkanie w danej kulturze. Oznacza to, że planując wyjazd zagraniczny, należy każdorazowo wziąć pod uwagę właściwy protokół dotyczący umawiania się.

Nawiązując kontakt telefoniczny lub listowny, dobrze jest znaleźć informację o sposobie bezpośredniego kontaktu z interesującą nas osobą (bezpośredni telefon lub adres e-mailowy), zwłaszcza gdy potencjalną przeszkodą w bezpośrednim dotarciu do niej może być np. jej asystent lub sekretarka. Warto też wcześniej poszukać informacji mogących ułatwić prowadzenie z tą osobą rozmowy, na przykład wspólne zainteresowania (gra w golfa itp.). Ktoś, kto będzie miał z nami coś wspólnego, może być bardziej chętny do wysłuchania nas. Przy czym musi to być prawdą. Fałsz niezmiennie przynosi odwrotny skutek, a zatem żadnego udawania, że macie wspólne zainteresowania.

W kontaktach w cztery oczy ważna jest także kwestia punktualności. W różnych kulturach odmienne jest postrzeganie tego, co jest akceptowane jako bycie punktualnym. W kulturach sztywno przestrzegających umówionego czasu spotkania przyjscie na czas jest obowiązkowe. Akceptowane bywa jedynie niewielkie spóźnienie, zazwyczaj 5–10 minut. Ale nawet w kulturach polichronicznych oczekuje się, że przyjdziemy punktualnie, okazując tym szacunek wobec gospodarza. Należy przy tym pamiętać, że jeżeli nasz odpowiednik w kulturze swobodnie traktującej czas zmusza nas do czekania, nie oznacza to, że jest źle wychowany. On jest po prostu sobą – członkiem kultury polichronicznej. Natomiast w odniesieniu do uczestnictwa w różnego rodzaju spotkaniach o charakterze towarzyskim w niektórych kulturach istnieje ciche zrozumienie, że faktyczne terminy różnią się od ustalonych, na przykład goście zaproszeni na godzinę 9.00 rozumieją, że przyjęcie rozpocznie się najwcześniej o godz. 10.00.

Powitanie i tytułowanie

Witając się, podajemy rękę, obejmujemy się, wykonujemy głęboki skłon, składamy ręce na piersiach, całujemy w policzek lub policzki, całujemy w rękę itd. Sposób powitania przyjęty w jednym kraju, w drugim często jest nie do przyjęcia. Często zależy od posiadanego statusu społecznego, wyznawanej religii, stopnia wykształcenia, a także miejsca kształcenia. Na przykład muzułmanin – kształcony w kraju w sposób tradycyjny – nie poda na powitanie ręki kobiecie. Dla muzułmanina kształconego w uczelniach Europy Zachodniej czy Ameryki Północnej podanie ręki kobiecie jest czymś zupełnie oczywistym. Nawet, jeśli robi to u siebie w kraju. Na sposób witania się może mieć wpływ także miejsce, w którym przebywamy. Japończycy mają awersję do przypadkowych

kontaktów fizycznych. Stąd, przybывая na przykład do Europy, wymienia uścisk dłoni na przywitanie, jednak u siebie w kraju ograniczą się do tradycyjnego skłonu w pasie. W sytuacjach codziennych wystarczy odpowiedzieć skłonem głowy. Natomiast w trakcie oficjalnych spotkań biznesowych na wysokim szczeblu zastosowanie pełnego rytuału w wykonywaniu skłonu ma większe znaczenie. Należy także pamiętać, że nie wolno kłaniać się z ręką lub rękoma w kieszeniach. Dla przypomnienia: nie wolno również trzymać ręki w kieszeni, podając drugą na powitanie, a także wygłaszając przemówienie.

Odpowiednią wagę należy także przykładąć do właściwego przedstawiania się podczas pierwszego spotkania z ludźmi z innych krajów. Wzajemne przedstawienie się, wymiana nazwisk jest z zasady pierwszym, obok słów pozdrowienia, słownym kontaktem dwóch osób. Nazwisko osoby, zwłaszcza w krajach Wschodu, często zawiera w sobie ważne informacje odnoszące się do statusu społecznego lub rodziny i niewłaściwe zwracanie się do takiej osoby może oznaczać poważne uchybienie, a nawet afront. To samo dotyczy zwracania się do innej osoby po imieniu bez jej zezwolenia, nawet gdyby zdawało się, że sytuacja na to pozwalała. Stąd w kontaktach zagranicznych pytanie w rodzaju „Jak mam się do Pana (i) zwracać?”, w sytuacji, gdy nie mamy co do tego pewności, nie jest niczym niewłaściwym. Natomiast, jeśli chodzi o kolejność podawania imienia i nazwiska, nie zawsze istnieją ustalone reguły. W wielu krajach imię wymienia się przed nazwiskiem, w innych pierwsze wymienia się nazwisko. W niektórych krajach nazwisko jest wielocłonowe i, zwracając się do osoby noszącej takie nazwisko, nie zawsze należy wypowiadać je w całości.

Kolejna kwestia dotyczy tytułowania przedstawianych osób. Przestrzeganie użycia tytułów odnosi się nie tylko do osób na wysokich stanowiskach. W wielu krajach (np. Niemcy, Włochy) osoby na kierowniczych stanowiskach i inni fachowcy oraz przedstawiciele wolnych zawodów szczerzą się tytułami poprzedzającymi ich nazwiska. Tytuły bardzo często odzwierciedlają wykształcenie lub zawód. Na przykład we Włoszech każdą osobę, która ukończyła wyższą uczelnię humanistyczną, tytułuje się „dottore”. Z kolei w tradycyjnych krajach Ameryki Łacińskiej do wyższych rangą mężczyzn zajmujących wpływowe i znaczące stanowiska należy się zwracać, używając przed nazwiskiem tytułu „Don”. Wszystkie tytuły należy traktować z szacunkiem.

Przedstawianiu się towarzyszy wymiana biletów wizytowych. Za granicą bilet wizytowy jest podstawowym dowodem osobistym – udowadnia, że rzeczywiście istniejesz. Każdy kontakt biznesowy wymaga wymiany biletów wi-

zytowych. Nie tylko dlatego, że ułatwia drugiej stronie poznanie twojego nazwiska w formie pisemnej, ale również dlatego, że umożliwia poznanie twojego miejsca w hierarchii stanowisk (szczególnie ważne w krajach Wschodu) oraz specjalności zawodowej, do których to elementów przywiązuje się zazwyczaj większe znaczenie aniżeli w rodzimym kraju. Z uwagi na różne znaczenie kulturowe kolorów należy unikać kolorowych czcionek i papieru. Białe papier i czarna czcionka są najbardziej uniwersalnym wyborem. W wielu kulturach ważna jest jakość papieru i dobrze na to także zwrócić uwagę. W kontaktach zagranicznych na odwrocie biletu należy zamieścić tłumaczenie w języku lokalnym. Uniwersalnym rozwiązaniem jest język angielski, ale nie wszędzie w biznesie jest on powszechnie znany. Tłumaczenia powinien dokonać kompetentny tłumacz.

W wielu krajach jest przyjęte, że po rzuceniu okiem na właśnie otrzymany bilet chowa się go do kieszeni, lecz praktyka taka nie na całym świecie jest akceptowana. Takie postępowanie jest postrzegane jako niegrzeczne przez wiele kultur na świecie. Spotykając się z osobami z takich kultur, należy uważnie zapoznać się z biletem, sprawdzając obie jego strony. Kiwając głową w trakcie zapoznawania się z zawartymi na nich informacjami, wskazujesz, że je rozumiesz. Dobrze jest zrobić komentarz lub zapytać o coś, co jest na bilecie. Nie odkładaj biletu, dopóki nie upłynie stosowny czas.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

Relacje biznesowe obejmują także wspólne posiłki i stąd istotne jest branie pod uwagę różnic kulturowych w sposobach ich spożywania, jak również obyczajów żywieniowych i zakazów dotyczących konsumpcji. W trakcie przyjęć biznesowych należy także przestrzegać etykiety odnoszącej się do zajmowania miejsc przy stole oraz wznoszenia toastów. Bardzo ważna jest także znajomość zwyczajów wręczania napiwków.

Chociaż znaczenie słów: śniadanie, lunch, obiad, kolacja wydaje się nie budzić żadnych wątpliwości, jest to bardzo mylne wyobrażenie. Pomijając możliwe różnice w nazewnictwie i konotacji związanych z nazwami posiłków, zwyczaje żywieniowe, tj. czas spożywania tych posiłków, pora ich spożywania, miejsce i sposób ich spożywania, zakres i rodzaj menu różnią się między poszczególnymi krajami, a nawet między grupami etnicznymi w ich ramach. W wielu krajach główny posiłek dnia przypada w porze południowej, w innych w wieczornej. Przy czym określenie pora dnia (południe, wieczór) może być

niewystarczające. Pora południowa może oznaczać godzinę 12.00, ale może także oznaczać 14.00. Jeżeli obiad przypada na wieczór, dla Amerykanina jest to około godziny 19.00, dla Hiszpana często najwcześniej około 22.00.

Zapraszanie zagranicznych gości na poczęstunek do domu jest przez nich powszechnie bardzo dobrze odbierane. Można powiedzieć, że przyjęcia w domu mają wyższy status niż przyjęcia w restauracjach. Pomijając oczywisty fakt, że stwarzają szansę lepszego poznania obcej kultury – tej jej strony, która jest niedostępna w trakcie kontaktów w miejscu pracy czy też w czasie oficjalnych przyjęć i spotkań w lokalach publicznych. Ponadto zagraniczni goście doceniają także wysiłek, jaki należy włożyć w zorganizowanie przyjęcia w domu. Zaproszenie zagranicznych gości nawet do wysokiej klasy restauracji nie jest niczym wymagającym specjalnych starań, nie mówiąc już o tym, że zaproszenia do restauracji z zasady się oczekuje.

Zachowania przy stole mogą być zróżnicowane. To, co uważamy za powszechnie przyjęte, gdzie indziej może być traktowane jako osobliwość. W jednym kraju, siedząc przy stole, nie wolno opierać rąk o stół, a jedynie oprzeć je na kolanach, w drugim opierać można tylko łokieć, w innym przedramię, w jeszcze innym jedynie nadgarstek. Z kolei w kulturach Indochin i niektórych krajów basenu Morza Śródziemnego siorbanie zupy, głośne mlaskanie czy nawet beknięcie to zachowania nie tylko powszechnie przyjęte, ale uważane za rodzaj komplementu w stosunku do gospodarza, wskazującego, że gość jest usatysfakcjonowany.

W wielu krajach spożywanie alkoholu jest elementem budowania wzajemnych relacji. W niektórych z nich odmowa picia może być postrzegana jako nieuprzejmość i wskazywać na niechęć do udziału w tym ważnym dla nich rytuale. Kto nie chce, lub nie może, pić alkoholu, powinien to wyjaśnić (np. powodami zdrowotnymi). Jednakowoż sesje alkoholowe są istotne, gdyż w ich trakcie wymienia się wiele informacji biznesowych. Należy jednak pamiętać, że w wielu krajach (np. w Indonezji, Meksyku, Niemczech, Filipinach) nadmierne spożywanie alkoholu może być postrzegane negatywnie.

Ze spożyciem alkoholu wiąże się wznoszenie toastów. Toasty nadają posiłkom uroczysty ton, przy czym także w tym przypadku należy przestrzegać lokalnych zwyczajów. Dobrze jest wznosić toasty w języku lokalnym. Błędy, których przy wznoszeniu toastów należy unikać to: czytanie ich z kartki, stukanie się kieliszkami oraz picie w trakcie wygłaszania toastu. Gość, który nie pije alkoholu może wznieść toast innym napojem, który pije (z wyjątkiem wody) lub użyć pustego kieliszka do wina.

Dawanie napiwków w restauracjach jest przyjęte w wielu krajach, a osoby, które dają małe napiwki bądź ich w ogóle nie dają, uważane są za skąpców. Ale są też kraje, gdzie zostawianie napiwków nie jest przyjęte. Dlatego w trakcie pobytu za granicą warto obserwować, jakie zwyczaje w tym zakresie obowiązują w danym kraju. Może to mieć wpływ na nasz lub naszej firmy image. Kiedy nie wiesz, jak w danym kraju postępować w kwestii napiwków, zastosuj zasadę A-L-F (ask a local friend – dowiedz się od miejscowego znajomego).

Ubiór

To, jak się ubieramy ma duże znaczenie w tworzeniu pierwszego pozytywnego wrażenia. Ubiorem przekazujemy informacje o naszej pewności siebie, kompetencji, wiarygodności oraz szacunku dla innych. To pierwsze wrażenie, chociaż niekoniecznie prawdziwe, towarzyszące pierwszym chwilom spotkania drugiej osoby często jest długotrwałe i pomocne w tworzeniu zaufania i budowania relacji z innymi.

Związek ubrania z wiarygodnością jest udowodniony. Początkową wiarygodność można uzyskać, ubierając się w sposób, który wzbudza zaufanie i powoduje, że sprawiamy wrażenie osoby kompetentnej. Ubiór, zarówno kobiety, jak i mężczyzny, w połączeniu z prostymi, subtelnymi dodatkami informuje o kompetencji, autorytecie i zaufaniu bez względu na kulturę. Powszechnie najlepsze wrażenie wywiera tradycyjny ubiór biznesowy o klasycznym wyglądzie i z tradycyjnymi dodatkami wysokiej jakości. Także obuwie jest przedmiotem „lustracji” – noszenie taniego obuwia, a także brudnego, wywiera krańcowo negatywne wrażenie, podobnie jak mężczyźni noszący skarpetki odsłaniające gołą skórę, co jest widoczne, kiedy skrzyżują nogi. Obraz czyjegoś obuwia pozostaje w pamięci człowieka dłużej aniżeli inne elementy stroju.

Podczas spotkań okolicznościowych ważny jest ubiór stosowny do okazji. Stąd w odniesieniu do międzynarodowych spotkań okolicznościowych zaleca się zachowanie odpowiedniej skromności co do ubioru. Często rodzaj oczekiwanego ubioru zaznaczony jest w zaproszeniu. W przypadku, gdy na zaproszeniu brak takiej informacji, można skontaktować się z gospodarzem z zapytaniem lub poradzić się kogoś mającego doświadczenie w tej mierze.

Najczęściej stosowane zapisy dotyczące obowiązującego stroju:

- *frak*: white tie, cravate blanche, habit, full dress,
- *smoking*: black tie, cravate noir,

- smoking z białą marynarką: summer dinner jacket, cravat noire d'été,
- strój wizytowy: dark suit, informal, tenue de ville,
- strój swobodny: tenue de fête, casual.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

Podczas prowadzenia rozmów biznesowych z przedstawicielami innych kultur dobrze jest zaznajomić się z ich zasadami prowadzenia konwersacji, aby ich nieintencjonalnie w jakiś sposób nie urazić. Często rozpoczęcie rozmów biznesowych poprzedzone jest luźną wymianą zdań na tematy niezwiązane z powodem spotkania. Przy czym należy uważać, aby nie poruszać tematów uważanych za tabu, zarówno w relacjach osobistych, jak i biznesowych. W niektórych kulturach dotyczy to także zbytniego wykazywania poczucia humoru. Należy też brać pod uwagę zachowania niewerbalne – cały zasób gestów, które nic nie znacząc (lub znacząc coś innego) w naszej kulturze, w innej mogą być inaczej odebrane i kogoś urazić.

Negocjacje w biznesie międzynarodowym mogą dotyczyć różnego rodzaju transakcji, począwszy od prostej wymiany handlowej, a skończywszy na podejmowaniu z zagranicznym partnerem wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych. Jednak bez względu na przedmiot negocjacji, stosowane techniki negocjacji, czynniki determinujące zakres negocjacji istnieją uwarunkowania kulturowe, które mogą wpływać na ostateczny efekt prowadzonych negocjacji. Międzynarodowe kontakty biznesowe przenikają nie tylko granice państwowe, ale także kulturowe. Kultura jest ważnym czynnikiem kształtującym sposób myślenia, porozumiewania się i zachowania. Tym samym wpływa również na zachowania negocjacyjne i styl prowadzenia negocjacji. Duże znaczenie ma w tym kontekście ocena wiarygodności partnera. W społeczeństwie o wysokim stopniu decentralizacji decyzji wiarygodność wiąże się z wymaganymi, bez względu na zajmowany w hierarchii firmy szczebel, kompetencjami do podejmowania decyzji. W kulturach charakteryzujących się scentralizowanym stopniem podejmowania decyzji wiarygodność osiąga się poprzez nawiązanie kontaktów z osobami znajdującymi się wysoko w hierarchii firmy.

Innym istotnym elementem wynikającym z wpływu kultury jest kwestia współdziałania partnerów w procesie negocjacji. Przedstawiciele niektórych kultur charakteryzuje podejście dystrybutywne. Dążą oni do podziału zysku z transakcji, gdzie toczy się walka o zajęcie jak największej jej części („wszyst-

ko, co nie jest twoje, jest moje”). Przeciwnie jest podejście określane jako orientacja integrująca, w której poprzez współdziałanie dąży się do maksymalizacji wspólnego wyniku. Koncepcja ta wiąże się z orientacją ukierunkowaną na rozwiązanie problemu.

Zjawiskiem kulturowym często różniącym partnerów jest płaszczyzna ekonomii czasu i sposobu jego wykorzystania. W wielu krajach kultury zachodniej dominuje traktowanie czasu jako dobra ekonomicznego (czas to pieniądź) i należy dążyć do optymalnego jego wykorzystania (czas może być zaoszczędzony, stracony, kupiony). W innych społecznościach, głównie w krajach arabskich, południowoamerykańskich czy śródziemnomorskich, podejście do czasu jest bardziej elastyczne (czas nie jest pieniądzem, czas jest niewymierny). Istotna jest tutaj równowaga między pracą i odpoczynkiem. Także w sposobie wykorzystania czasu wyróżnia się dwie przeciwstawne koncepcje: monochroniczną i polichroniczną. Cechy pierwszej z nich to wykonywanie jednej rzeczy w danym czasie i przestrzeganie harmonogramu spotkań. W koncepcji polichronicznej można się angażować w kilka czynności jednocześnie i łatwo zmienia się ustalony harmonogram. Przedstawiciele koncepcji polichronicznej są bardziej związani z osobą partnera niż z harmonogramem spotkań.

Ważny z punktu widzenia zawierania kontraktów i ich przestrzegania jest stosunek strony do danego słowa i podjętych zobowiązań. Umowy zawiera się zazwyczaj w formie pisemnej, ale w niektórych kulturach większą wagę przywiązuje się do słowa mówionego. Zaufanie jest tu sprawą osobistą. Ujmowanie wszystkich uzgodnień w formie pisemnej nadaje zaufaniu bardziej bezosobowy charakter. Dlatego negocjatorzy przywiązujący większą wagę do słowa mówionego i tworzonego na jego podstawie zaufania do partnerów, zanim uzgodnią końcowe porozumienie poświęcają czas na kontakty nieformalne, dyskusowanie tematów ogólnych i wspólne spędzanie czasu.

Często w prowadzeniu negocjacji korzysta się z usług tłumacza. Ważne w tym kontekście jest zadecydowanie, czy korzystamy z usług własnego tłumacza, czy tłumacza drugiej strony. Należy mieć na uwadze, że zatrudniony przez drugą stronę może nastawiać przychylnie do swego pracodawcy, działać na jego korzyść, na przykład „przeoczyć” werbalne oznaki nalegania, rozdrażnienia czy nawet niedowierzania własnym możliwościom. Jednak bez względu na przyjęte rozwiązanie warto, korzystając z usług tłumacza:

- poznać się z tłumaczem przed rozpoczęciem rozmów, zapoznać się z różnicami kulturowymi dotyczącymi zachowań niewerbalnych i miejscowych zwyczajów dotyczących wstępnych pogawędek,

- poprosić tłumacza, aby przeprosił za nasz brak umiejętności posługiwania się językiem drugiej strony,
- mówić powoli i unikać słów wieloznacznych. Kiedy istnieje potrzeba użycia terminów technicznych, wcześniej przejrzeć je z tłumaczem,
- zasugerować tłumaczenie fraz bądź krótkich zdań, bez czekania na zakończenie dłuższej wypowiedzi,
- w trakcie rozmowy zwracać się do partnera, a nie do tłumacza,
- nauczyć się kilku słów i wyrażeń w języku drugiej strony, aby końcowe frazy wygłosić w języku partnera.

Gestykulacja i zachowania publiczne

Przekazać lub zrozumieć informacje podczas kontaktów z osobami wywodzącymi się z innych kultur pomagają gesty i inne formy komunikacji niewerbalnej. Należy jednak pamiętać, że mogą być one w innych kulturach odmiennie interpretowane i tym samym wpływać ujemnie na budowę wzajemnych relacji. Gesty pozytywnie postrzegane w jednej kulturze, w innej mogą być postrzegane jako negatywne lub nawet nieprzyzwoite. W przekroju kultur żadne gesty nie mają uniwersalnego znaczenia. Np. gest „kciuk w górę” mający pozytywną konotację w Ameryce Północnej i większości krajów europejskich, ma nieprzyzwoitą konotację w Australii i Afryce Zachodniej. Podobnie jest z kontaktem wzrokowym. W niektórych kulturach przykładą się do niego większą wagę aniżeli w innych. W nich zaniechanie kontaktu wzrokowego oznacza, że druga osoba jest nieważna i niewarta uznania. Unikanie kontaktu wzrokowego może także wskazywać na arogancję i protekcyjną postawę. Natomiast w innych kulturach uważa się, że nie patrząc w oczy osoby, z którą prowadzi się konwersację, okazuje się jej szacunek, a stałe patrzenie w jej oczy jest nieprzyzwoite. Podobnie różnie interpretowane jest milczenie. W niektórych kulturach milczenie stanowi swoisty dyskomfort dla rozmówcy i często jest wykorzystywane dla pokazania swojej dezaprobaty lub dla zebrania myśli przed powiedzeniem czegoś, czego można później żałować. W innych kulturach (np. Azja, kraje skandynawskie) milczenie traktuje się jako integralną część komunikacji, w tym okazanie szacunku do tego, co zostało wypowiedziane przez partnera. Także wielkość przestrzeni uważanej za osobistą różni się znacznie pomiędzy poszczególnymi kulturami. Kiedy ktoś narusza naszą przestrzeń, możemy się cofnąć, nie ruszać się lub stanowczo zareagować. Przestrzeń łączy się blisko

z dotykiem i naszą wolą – bycia bądź niebycia dotykany przez osobę, z którą rozmawiamy. Przedstawiciele kultur, które poprzez dotyk i bliskość okazują swój stosunek do osób, z którymi rozmawiają, często uważają, że osoby tego unikające ukrywają informacje, są raczej spięte niż rozluźnione, a także niewiarygodne.

Jeśli zatem mamy do czynienia z kulturą, której przedstawiciele wydają się być niewrażliwi, zimni, pozbawieni emocji, należy pamiętać, że mogą w ten sposób okazywać nam szacunek. Podobnie, jeżeli mamy do czynienia z kulturą, w której mocno demonstruje się emocje. Należy poznać kulturę i sposób bycia jej przedstawicieli tak, aby uczestniczyć w ich pragnieniu rozwijania dobrych relacji, dzięki czemu będą nas postrzegać jako dobrego partnera biznesowego.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

Niemieckie powiedzenie „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft” (Drobne prezenty podtrzymują przyjaźń) znajduje również zastosowanie w międzynarodowych relacjach biznesowych. Wręczenie upominków stanowi integralną część budowania relacji globalnych i dlatego należy znać subtelności sztuki wręczenia upominków. Na wzgląd zasługują szczególnie uwarunkowania prawne związane z ich wręcaniem, jakie upominki są właściwe, a jakie nie, sposób opakowania upominków i wiedza, kiedy należy je wręczać czy się odwzajemnić. Sposób oraz czas wręczenia upominków jest na świecie zróżnicowany. Często towarzyszy on świętom religijnym, a w krajach mniej religijnych połączony jest ze specjalnymi poświęconymi temu okresami w roku. Także pewne okazje, jak np. zawarcie kontraktu, wizyta w domu kontrahenta, mogą wymagać wręczenia upominku. Współpracując z zagraniczną firmą, należy mieć rozeznanie, kiedy i komu wręczać upominki. Kwestię tę należy traktować z pełną powagą. Bez względu na nasze zapatrywania w tej kwestii odmowa przyjęcia upominku może być potraktowana na równi z otrzymaniem policzka. Wręczenie niewłaściwego upominku może zastępować dobrze zapowiadający się kontrakt handlowy. Dotyczy to również wartości upominków i zasad odwzajemniania się.

W wielu krajach obowiązują specjalne akty prawne dotyczące wartości upominków, które można sprezentować bądź otrzymać. Należy także zwracać szczególną uwagę na możliwe tabu, jakie w tym zakresie może występować w innych kręgach kulturowych.

Odwzajemnianie upominków nie zawsze musi przybierać formę wręczenia upominku o podobnej wartości. Można także zaprosić do restauracji, darczyć specjalnymi względami w obsłudze czy realizowanych dostawach, służyć pomocą przyjaciołom i współpracownikom darczyńcy itp. Należy również, udając się w zagraniczną podróż służbową, zaopatrzyć się w zestaw różnych (drobnych i niedrogich) upominków i trzymać je pod ręką na wszelkie przewidziane i nieprzewidziane okazje. Przy czym drobne, niedrogie upominki (brelok do kluczy, długopis itp.) są dopuszczalne jako okolicznościowe pamiątki z odbytego spotkania, lecz nie są odpowiednie w charakterze upominku biznesowego wręczanego z okazji ważnego wydarzenia (podpisanie kontraktu, decyzja o nawiązaniu współpracy itp.). Oferując upominek gościowi z zagranicy, należy pamiętać, że w drodze powrotnej musi go zapakować do swojej walizki. Zatem waga i rozmiary upominku mają duże znaczenie. W przypadku, gdy upominek zabiera dużo miejsca bądź jest ciężki, można zaproponować wysyłkę upominku pocztą do domu obdarowanego. W takim przypadku należałoby również upewnić się, czy przesyłka nie jest objęta wysokim cłem (bądź ograniczeniem) w kraju obdarowanego i zapłacić, jeżeli jest to możliwe, ewentualne cło.

II. Spacer po kontynentach i krajach

Druga część niniejszego opracowania zawiera opis obyczajów i zachowań charakterystycznych dla środowisk biznesowych wybranych krajów. Zostały one pogrupowane i omówione w odniesieniu do poszczególnych kontynentów bądź, jak w przypadku Afryki, z podziałem na Afrykę Północną i Afrykę Subsaharyjską oraz Ameryk, z podziałem na Amerykę Północną, Amerykę Środkową i Amerykę Południową. W przypadku państw, których terytorium znajduje się na dwóch kontynentach, o zakwalifikowaniu państwa w ramach danego kontynentu decydował (z wyłączeniem Rosji) jego większościowy udział terytorialny na danym kontynencie (taką zasadę stosują towarzystwa geograficzne).

EUROPA

ALBANIA

Umawianie spotkań

- Osoby wysoko wykształcone znają język angielski lub inny język europejski, jakkolwiek często, zwłaszcza w kontaktach z mniejszymi firmami, zachodzi potrzeba skorzystania z usług tłumacza;
- Niektóre ze spotkań biznesowych odbywają się w kawiarniach, prywatnych domach, a nawet w taksówkach;
- Swobodne podejście Albańczyków do spotkań biznesowych przejawia się częstym spóźnianiem się na te spotkania.

Powitanie i tytułowanie

- Tak mężczyźni, jak i kobiety witają się uściskiem dłoni, utrzymując stały kontakt wzrokowy;
- Najważniejsze osoby witane są w pierwszej kolejności, a jeśli wchodzi dyrektor (burmistrz, prezydent miasta) wszyscy powinni wstać;
- Albańscy specjaliści lubią, gdy zwracamy się do nich z użyciem tytułów zawodowych (szczególnie lekarze, inżynierowie, ekonomiści);

- Nie ma formalnego protokołu związanego z wręczaniem i odbieraniem biletów wizytowych.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Lekceważenie przychodzenia na czas często jest zauważalne w spóźnianiu się Albańczyków na ważne wydarzenia towarzyskie lub spotkania przy obiedzie;
- Tutejsze potrawy mają wiele wspólnego z kuchnią grecką, turecką i włoską. Podawanych jest niewiele dań jaskich;
- Wino, piwo i silne alkohole podawane są zarówno w porze lunchu, jak i obiadu;
- Ulubioną miejscową wódką jest rakija. Oczekuje się, że goście z zagranicy spróbują jej co najmniej raz, a odmowa proponowanego poczęstunku jest traktowana jak obraza dla gospodarza;
- Kawa jest w Albanii popularnym napojem i możesz zostać zaproszony do przyłączenia się do Albańczyków w celu wypicia kawy. Zaczyna się od wypicia kawy, a następnie mogą zostać włączone „mocniejsze” napoje. Pójście na kawę może zabrać od jednej do dwóch godzin, a poprawnym zachowaniem się jest pogodzenie się z okolicznością, że picie kawy może trwać nawet kilka godzin (nie należy tego utożsamiać z przerwą na kawę w naszym rozumieniu);
- Albańczycy płacą za posiłek gościa, zwłaszcza wtedy, gdy jest to pierwszy spożywany razem posiłek – nawet gdy gość sugeruje chęć współpłacenia,
- Niepisana konwencja zakłada, że rachunek za następny posiłek płacą goście.

Ubiór

- Albańczycy przykładają dużą wagę do swego wyglądu. Lubią naśladować najnowsze style mody włoskiej;
- Panowie: ubrania i krawaty w ciemnych odcieniach. Ważne są buty i ich czystość;
- Panie: powszechne są kostiumy. Młodsze panie wolą spódnice lub spodnie i top bez rękawów. Ważne są też dobra fryzura i make up;
- W niektórych kręgach biznesowych może być akceptowany strój swobodny.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkania biznesowe w większości przypadków mogą zaczynać się z opóźnieniem, ale samemu najlepiej przybyć na czas;
- Osoba prowadząca spotkanie rozpoczyna od krótkiej przemowy;
- Najlepiej zapewnić sobie dobrego i rzetelnego tłumacza dobrze zaznajomionego z tematyką branży będącej przedmiotem zainteresowania;
- Dobrze też mieć Albańczyka pełniącego rolę waszego przedstawiciela;
- Do nowych rozwiązań Albańczycy podchodzą z dystansem;
- Należy unikać okazywania frustracji, złości oraz głośnego wyrażania emocji. Najlepiej być cały czas opanowanym;
- W trakcie rozmowy dobrze jest utrzymywać stały kontakt wzrokowy. Albańczycy kojarzą utrzymywane spojrzenie ze szczerością;
- Targowanie się o korzystną cenę jest tutaj częścią życia biznesowego;
- Targowanie się o cenę powinno obejmować różne jej części składowe, takie jak np. obniżenie kosztów dostawy;
- Decyzje podejmowane są odgórnie i uzgodnienia w ramach zespołu nie mają zazwyczaj większego wpływu na podjęcie ostatecznej decyzji;
- Dobry temat do rozmów: główne miasta Albanii;
- Nie należy dyskutować na tematy polityczne.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Albańczycy mają skłonność do siadania blisko i mówienia z bliskiej odległości;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy jest bardzo mile widziany;
- Albańczycy lubią używać rąk dla wyrażenia swojego entuzjazmu i ekspresji;
- Na niektórych obszarach kraju kiwanie głową w poprzek oznacza „tak”, a potakiwanie „nie”;
- Drugą osobę przywołuje się, wyciągając rękę i wykonując palcami ruch zagrabiania.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Upominków zazwyczaj nie przynosi się na wstępne spotkanie;
- Jeżeli strona albańska wręczy ci upominek, oczekuje się wzajemności z twojej strony;

- Należy zadbać o ładne opakowanie upominków;
- Upominki są zazwyczaj rozpakowywane na osobności;
- Chętnie widzianym upominkiem są małe obrazki lub rzeźby z twojego kraju;
- Gdy obdarowujemy małe dzieci gospodarza, to mile widziane są upominki przydatne dzieciom;
- Nie wręczamy kwiatów.

AUSTRIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest niemiecki. Angielskim, jako drugim językiem, porozumiewa się znaczna część ludności;
- Spotkania należy umawiać z 3–4-tygodniowym wyprzedzeniem;
- Chociaż preferują wprowadzenie przez osobę trzecią, to dla robienia interesów nie są konieczne relacje osobiste;
- Na wszelkie spotkania, zarówno służbowe, jak i okolicznościowe przychodzi punktualnie. Gdyby groziło ci spóźnienie się, natychmiast o tym telefonicznie uprzedź;
- Nieumiejętność rozsądnego wykorzystania czasu wskazuje na niedostatki w innych obszarach. Stąd nieumiejętność bycia punktualnym może wyeliminować cię jako potencjalnego partnera;
- Preferowany czas spotkań: 10.00–13.00 i 15.00–17.00;
- Austriacy lubią wiedzieć, z kim mają się spotkać. Dlatego z wyprzedzeniem należy dostarczyć informację o tytułach, pozycji i zakresie obowiązków członków delegacji;
- Osoby, które potrafią dobrze zarządzać czasem, są postrzegane przez Austriaków jako będące w stanie realizować zadania, skupiając uwagę na szczegółach – ma to dla nich wielkie znaczenie;
- Jeżeli musisz zmienić termin spotkania, zrób to natychmiast, jak tylko zajdzie taka konieczność;
- Nie należy planować spotkań biznesowych w sierpniu i okresie świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy. Ponadto w okresie od grudnia do kwietnia wielu entuzjastów sportów zimowych wyjeżdża w Alpy;
- Dzień pracy trwa od 8.00 do 17.00 od poniedziałku do piątku. W piątki większość biur zamykanych jest o 15.00. W Wiedniu dzień pracy zazwyczaj zaczyna się i kończy o godzinę później.

Powitanie i tytułowanie

- Witąć należy się krótkim i pewnym uściskiem dłoni. Z podaniem ręki należy czekać, aż kobieta uczyni to pierwsza;
- W Austrii przy powitaniu, zwłaszcza wśród starszych panów, utrzymuje się nadal zwyczaj całowania pań w rękę. Ale panowie z innego kraju nie powinni tego robić;

- Wchodząc do pomieszczenia, podaj rękę każdemu, także dzieciom (jeżeli tam będą);
- W trakcie wychodzenia ze spotkania przyjęty jest uścisk dłoni jako wyrażenie potwierdzenia rezultatów przeprowadzonych rozmów;
- O ile to możliwe, staraj się nie przedstawiać siebie innym, ale czekaj na przedstawienie siebie przez osobę trzecią;
- Status i hierarchia są ważną częścią austriackiej kultury. Dlatego, zwracając się do innej osoby, należy użyć zwrotu: Pan (Herr), Pani (Frau), Panna (Fräulein), wraz z jej tytułem i nazwiskiem (np. Herr Professor Schroeder). W trakcie dalszej rozmowy można nie używać nazwiska, zwracając się np. Herr Professor;
- Zwracając się po niemiecku, należy używać uprzejmej formy „Sie”, a nie nieformalnego „du”;
- Ze zwracaniem się po imieniu, co w relacjach biznesowych ma tam nieczęsto miejsce, czekaj na propozycję drugiej strony;
- Należy zaopatrzyć się w znaczną liczbę biletów wizytowych. Oczekuje się, że wręczysz je osobom, z którymi masz umówione spotkanie oraz personelowi administracyjnemu, włączając w to recepcjonistę i sekretarkę;
- W Austrii dużą wagę przywiązują do tytułów i dlatego informacja o twoich wyższych stopniach akademickich i stanowisku w firmie powinna być zamieszczona pod nazwiskiem zauważalnymi dużymi literami;
- Jeżeli twoja firma długo istnieje na rynku, warto zaznaczyć to na bilecie wizytowym;
- Zalecane jest zamieszczenie na odwrocie biletu wizytowego tłumaczenia na język niemiecki.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Austriacy partnerzy z zaproszeniem na przyjęcie mogą czekać aż do momentu, kiedy proces negocjacji jest bliski zakończenia;
- Jeżeli będziesz chciał zaprosić swojego austriackiego partnera na obiad lub inne przyjęcie, nie bądź zdziwiony, jeżeli odmówi. Przed pomyślnym zakończeniem negocjacji możesz się nigdy z nim nie spotkać poza biurem;
- Biznes lunch jest najobfitszym posiłkiem dnia. Z podjęciem w trakcie posiłku tematyki biznesowej należy poczekać, aż pierwszy zrobi to gospodarz. Wielu austriackich biznesmenów poświęca na lunch tylko pół godziny, ale biznes lunch trwa dłużej;

- Jeżeli otrzymasz zaproszenie na obiad, a będzie w nim brała udział żona gospodarza, możesz na to wieczorne spotkanie oczekiwać zaproszenia dla współmałżonka/i (o ile przebywa z tobą);
- W trakcie posiłku nie należy opierać rąk na kolanach, powinny cały czas być widoczne i trzymane nad stołem (ale nie opierać łokci o stół);
- Najbardziej popularne w Austrii potrawy to: Wiener Schnitzel, Gulasch, Schweinsbraten;
- Pierwszy toast inicjuje gospodarz przyjęcia. Przedtem nikt nie powinien podnosić kieliszka. Gospodarz podnosi swój kieliszek i nawiązując kontakt wzrokowy z najstarszym (najwyższym rangą) gościem, mówi „Prost”;
- Austriacy zazwyczaj nie podejmują biznesowych partnerów w domu; jeżeli takie zaproszenie otrzymamy, należy traktować to jako zaszczyt;
- Przychodząc do restauracji, nie czekaj na wskazanie miejsca, gdzie można usiąść, gdyż obsługa najpewniej oczekuje, że sam je zajmiesz;
- W wielu restauracjach doliczany jest 10–15-procentowy dodatek za obsługę. W takim przypadku w celu dania dodatkowego napiwku najlepiej zaokrąglić rachunek.

Ubiór

- Austriacy przywiązują dużą wagę do ubioru – prostego, ale eleganckiego. Twój ubiór i postawa mają duże znaczenie dla pierwszego wrażenia, jakie na nich wywrzesz;
- Panowie powinni nosić ciemne ubrania, z białą koszulą i klasycznym jedwabnym krawatem. Jaskrawe i jasne kolory są niewłaściwe w kręgu biznesowym;
- Dla pań poprawnym strojem będą suknie, jedwabne bluzki oraz kostiumy z dodatkiem w postaci dobrej jakości biżuterii;
- Buty skórzane, wyczyszczzone na połysk.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkanie zaczyna się zazwyczaj od krótkiej rozmowy na tematy ogólne. W tym celu warto zapoznać się z najświeższymi wydarzeniami na świecie i ciekawostką lub dwiema związanymi z austriacką historią i kulturą;
- Austriacy bardziej zainteresowani są nawiązaniem długoterminowych relacji aniżeli przeprowadzeniem szybkiej transakcji;

- Spotkania prowadzone są zgodnie z przyjętym harmonogramem, włączając w to czas rozpoczęcia i zakończenia spotkania. Należy zrobić notatkę z dokonanych uzgodnień, co ma być kolejnym krokiem i która strona za to odpowiada;
- Wszystkie sprawy negocjują po kolei, w ustalonym porządku. Nie lubią powracać do spraw już uzgodnionych, a wszystko, co zakłóca naturalny porządek rzeczy, sprzyja zakłóceniu całego procesu negocjacji;
- Twoja prezentacja powinna być zwięzła i dobrze przemyślana. Zawarte w niej fakty i liczby powinny być dostępne w formie pisemnej jako sposób wsparcia twojej prezentacji;
- Waga, jaką przykładasz do szczegółów, jest ważnym czynnikiem branym pod uwagę przy podejmowaniu z tobą współpracy biznesowej;
- W negocjacjach Austriacy są przekonani do koncepcji „win-win” i oczekują, że odwzajemnisz ich podejście;
- Zalecane jest unikanie jakiegokolwiek otwartej konfrontacji i pozostawanie przyjacielskim, cierpliwym i stałym;
- Gdyby w trakcie negocjacji powstała kontrowersja, można osiągnąć porozumienie, skupiając się na logicznej argumentacji i faktach;
- Austriacy bardzo nie lubią targowania się i większość z nich nie ceni agresywnych technik negocjacji; negocjacje postrzega się jako „zło konieczne”, a nie jako proces, który ich cieszy;
- Austriacy preferują prostolinijny styl negocjacji i bardzo rzadko stosują techniki pozorowania;
- Nie stosuj w negocjacjach presji czasu bądź wygaszania oferty;
- Uzgodnienia poczynione w trakcie negocjacji traktowane są jako obowiązujące. Prośby o zmianę szczegółów kontraktu po jego podpisaniu mogą zostać odebrane jako działanie w złej wierze i napotkają silny opór;
- Proces podejmowania decyzji zabiera tutaj nieco czasu. Austriacy nie lubią ryzyka i decyzje podejmowane są starannie i dokładnie;
- Decyzje podejmuje osoba stojąca wysoko w hierarchii firmy, a pracownik, z którym się spotkasz, niekoniecznie jest osobą posiadającą ostateczne kompetencje;
- Nie odnoś się do Austriaków i ich kultury jako niemieckiej. Wspólny mają tylko język;
- Dobra tematyka rozmów obejmuje bieżące wydarzenia, rodzinę, austriacką kulturę, kuchnię, historię i piękny krajobraz;
- Nie zaleca się poruszania tematu zarobków i innych związanych z pieniędzmi, rozwodów, separacji, religii;
- Zalecane jest unikanie opowiadania dowcipów.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Zachowanie Austriaków w przestrzeni publicznej cechuje spory formalizm. Stąd, cokolwiek robisz, rób to z godnością i unikaj wszystkiego, co może ściągnąć na ciebie uwagę;
- W trakcie rozmowy utrzymuj dystans interpersonalny około 90 cm;
- Publiczne okazywanie uczuć i nawet okazyjne klepięcie po ramieniu są w Austrii uważane za faux pas;
- Właściwym sposobem przyciągnięcia czyjejś uwagi jest podniesienie palca wskazującego z otwartą dłoń skierowaną na zewnątrz;
- Prowadząc z kimś rozmowę, a nawet samotnie stojąc, nigdy nie trzymaj rąk w kieszeniach. Jest to traktowane jako gest agresywny;
- W trakcie rozmowy należy patrzeć prosto w twarz rozmówcy;
- Nie ubieraj się ekstrawagancko;
- Unikaj przesadnych pochwał, wyrazów uznania;
- Zgodnie z miejscową etykietą przed rozpoczęciem z kimś rozmowy należy użyć oficjalnego pozdrowienia, najpopularniejsze jest powszechne pozdrowienie „Grüß Gott”;
- Gest OK w formie koła, robiony palcem wskazującym i kciukiem, może być odczytany jako niegrzeczny. Natomiast gest OK wykonany kciukiem skierowanym w górę jest tutaj przyjęty.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W sferach biznesowych upominki nie są na ogół wręczane;
- Upominki powinny być w miarę skromne. Mogą to być albumy o twoim mieście, dobrej jakości pióro, ładne ilustrowane podkładki, miejscowe wyroby (z porcelany lub srebra);
- Upominki powinny być ładnie opakowane;
- Upominki otwiera się w obecności darczyńcy;
- Będąc zaproszonym do domu, należy przynieść upominek dla współmałżonki gospodarza i dzieci. Dobrej jakości czekoladki, kwiaty (w liczbie nieparzystej i nie róże) dla współmałżonki, a dla dzieci gadzety elektroniczne lub coś zagranicznego stosownie do wieku). Dla pana domu dobrym upominkiem będzie butelka wina lub innego trunku.

BELGIA

Umawianie spotkań

- W Belgii obowiązują trzy języki urzędowe: francuski, niderlandzki i niemiecki;
- Na spotkania należy zawsze przychodzić punktualnie;
- Tydzień pracy w Belgii należy do najkrótszych na świecie (35,8 godz.), dzień pracy zaczyna się najczęściej o 8.00–8.30, od 12.00 do 13 trwa przerwa na lunch, a dzień pracy kończy się na ogół o 17.30–18.00;
- Urlop trwa cztery tygodnie i zazwyczaj jest podzielony na dwie dwutygodniowe części;
- W sprawie umówienia się na spotkanie zatelefonuj lub napisz (list, e-mail) z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem. List powinien być napisany po angielsku, chyba że jesteś pewny użycia właściwego języka dla interesującego cię terytorium. W kontaktach z firmami brukselskimi zalecany jest język angielski;
- Dwa tygodnie po wysłaniu listu można zaryzykować rozmowę telefoniczną, należy bowiem mieć na uwadze, że belgijski system pocztowy nie działa najlepiej;
- Termin waszego spotkania ustali firma belgijska. Spotkanie na godz. 11.30 oznacza w zasadzie spotkanie z zaproszeniem na lunch;
- Spodziewaj się, że pierwsze spotkanie może mieć charakter towarzyski. Większość Belgów musi najpierw cię poznać, zanim zdecyduje się, czy chce robić z tobą interesy, chociaż są również tacy, którzy przechodzą od razu do meritum.

Powitanie i tytułowanie

- Na powitanie i na pożegnanie Belgowie podają rękę każdemu znajdującemu się w pokoju lub biurze;
- Uścisk dłoni powinien być lekki i nie trwać dłużej niż 5 sekund;
- Wśród przyjaciół Belgowie dotykają się policzkami i całują w powietrze trzy razy, zmieniając na przemian policzki. Robią to również mężczyźni;
- Wymiana biletów wizytowych jest normalną praktyką;
- Dobrze jest mieć bilet wizytowy przetłumaczony na język angielski (może też być francuski lub flamandzki – w zależności od regionu);

- Wręczaj bilet wizytowy stroną w języku angielskim (lub w języku używanym w danej części Belgii, tj. francuskim lub flamandzkim);
- W kontaktach z rozmówcami flamandzkimi i niemieckimi najlepiej używać angielskich zwrotów: Mr., Miss, Mrs.;
- W kontaktach z rozmówcami używającymi języka francuskiego wskazane jest używanie zwrotów francuskich: Monsieur, Madame lub Mademoiselle (zwrotów tych nigdy nie używaj w rozmowie z Flamandami);
- Zwracanie się po imieniu nie jest stosowane, z wyjątkiem bliskich przyjaciół. Dlatego podczas pierwszego spotkania strony zwracają się do siebie pełnymi nazwiskami. Dopiero po kilku spotkaniach przechodzi się do wzajemnego zwracania się do siebie po imieniu;
- Kolejność imienia i nazwiska taka sama jak w Polsce.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Lunch jest najczęstszą porą podejmowania gości biznesowych;
- To, czy zostaniesz zaproszony na lunch, w niewielkim stopniu zależy od twoich stosunków z partnerem, a znacznie bardziej od charakteru omawianej transakcji i stopnia zaawansowania negocjacji. Rachunek płaci osoba zapraszająca;
- Jadanie poza domem jest w Belgii popularne, dlatego, jeżeli masz zamiar zaprosić swojego partnera, zapytaj go o rekomendację restauracji;
- Obiad jada się zwykle między 19.00 a 20.00;
- Pozwól, aby Belgowie jako pierwsi poruszyli przy stole obiadowym tematykę biznesu;
- Belgowie są dumni ze swojej żywności, toteż komplementy na jej temat są mile widziane;
- Do najbardziej znanych przysmaków kuchni belgijskiej należą małże, czekoladki, wafle, 300 rodzajów piwa i frytki ziemniaczane (Belgowie uważają, że są wynalazcami tych ostatnich);
- W trakcie przyjęcia nie nakładaj sobie jedzenia, dopóki nie zostanie ci ono zaproponowane;
- Nie pij, dopóki nie zostanie spełniony pierwszy toast;
- Wśród Flamandów kieliszek w trakcie toastu podnosi się dwukrotnie: podnosi się kieliszek w trakcie ustnego toastu, następnie wymienia spojrzenia i podnosi kieliszek ponownie. Dopiero wtedy dozwolone jest picie;
- Belgowie znani są ze swej oszczędności, dlatego najlepiej spożyć wszystko, co ci nałożono lub co zamówiłeś;

- Jeśli podróżujesz po terenach wiejskich, w domu gospodarza grzecznością jest zdjęcie butów; jeżeli są zakurzone, należy to zrobić przed wejściem do domu;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na obiad do domu, to oznacza to znaczny postęp w stosunkach z partnerem, ponieważ Belgowie usiłują oddzielić życie osobiste od służbowego. Takie zaproszenie należy traktować jako wielki zaszczyt;
- W trakcie obiadu w belgijskim domu nie poruszaj tematyki biznesowej.

Ubiór

- Ubierać należy się dobrze i stylowo;
- Mężczyzna powinien być w ciemnym garniturze, gładkiej koszuli i krawacie, którego nie wolno zdjąć niezależnie od okoliczności,
- Standardowym ubiorem pań w biznesie są suknie i kostiumy;
- Wsuwane buty typu „klapki” nie są właściwe dla mężczyzn. Buty powinny być dobrze wyczyszczone;
- Belgowie swoją najlepszą odzież zakładają w niedziele, kiedy zamierzają udać się z wizytą lub przejść się na spacer;
- Będąc zaproszonym do domu, można ubrać się nieco mniej formalnie. Panowie powinni założyć sportową marynarkę z koszulą i krawatem, a panie mogą przyjąć ubrane w spodnie i efektowną bluzkę.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Po dokonaniu wzajemnej prezentacji niektórzy Belgowie od razu przechodzą do rozmów na tematy biznesowe. Inni natomiast rozpoczynają od wstępnej pogawędki;
- Kiedy to ty prowadzisz spotkanie, dostarcz każdemu jego uczestnikowi porządek zebrania. Belgijscy biznesmeni doceniają umiejętność prowadzenia spotkań w sposób uporządkowany;
- W trakcie negocjacji z przedstawicielami flamandzkiej części narodu mamy do czynienia z grupą osób. Flamandowie są nieasertywni i z zadowoleniem przyjmują kompromis. Jeżeli rzeczywiście szukasz rozwiązań, to masz dużą szansę na porozumienie. Mają skłonność do pragmatyzmu i zachowania spokoju. Są elastyczni. Celem ich strategii jest osiągnięcie kompromisu;
- W przypadku Walonów w większości przypadków będziesz miał do czynienia z menedżerem lub szefem zespołu negocjującego. Jego poglądy muszą być analizowane; on także będzie odpowiedzialny za ostateczną decyzję;

- Jeżeli list był napisany po angielsku, nie ma potrzeby przyprowadzania tłumacza, ale propozycja tłumacza flamandzkiego lub francuskiego będzie doceniona;
- Bądź skromny w uwagach na temat uzdolnień i zamożności;
- Wśród belgijskich biznesmenów wysoko cenione jest wzajemne zaufanie;
- Na zapytania z belgijskich instytucji (biur, gabinetów, sekretariatów itp.) należy szybko udzielać odpowiedzi;
- Upewnij swojego klienta, że zawsze będziesz osiągalny i dotrzymasz terminów końcowych;
- Starsze kierownictwo przybywa do pracy później aniżeli ich podwładni. Przychodząc wcześniej, nie próbuj zaprzyjaźnić się z personelem, gdyż Belgowie są bardzo czuli na punkcie statusu i poczują się skrzepowani;
- Belgowie należą do twardych negocjatorów, są dobrze przygotowani i tego samego wymagają od partnera (np. znajomości dokumentacji, faktów);
- Belgowie uważają, że są skuteczniejsi, bardziej solidni i że produkują towar lepszej jakości niż większość innych krajów;
- Belgowie są bardziej ostrożni niż na przykład Niemcy;
- Tempo negocjacji jest dość szybkie, ale proces podejmowania decyzji przebiega wolno. Wszystkie, nawet drugoplanowe kwestie, zostaną wzięte pod uwagę;
- Każda istotna dla celu negocjacji informacja powinna być „podparta” dokumentacją. Dobre wrażenie robią dane statystyczne o charakterze międzynarodowym publikowane przez uznane organizacje międzynarodowe;
- W rozmowach należy unikać poruszania tematów dotyczących różnic kulturowych, politycznych i językowych obydwu głównych grup społeczeństwa, ponieważ jest to bardzo delikatna sprawa;
- Belgowie unikają rozmów na tematy osobiste; także religia nie jest dobrym tematem do rozmów;
- Pozytywne uwagi o mieście, w którym mieszkają, mogą pomóc w nawiązaniu przyjaznych kontaktów z twoim partnerem;
- Najbezpieczniejsze tematy do rozmów to piłka nożna, kolarstwo, historia – szczególnie sztuki i architektury.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Utrzymuj dystans interpersonalny na odległość ręki;
- Staraj się unikać gestykulacji. Lepiej być nadzwyczaj formalnym i powściągliwym;

- Klepięcie kogoś po plecach jest nieakceptowane;
- Strzelanie palcami jest gestem w złym guście (bardzo źle postrzeganym);
- Utrzymywanie przez cały czas poprawnej postawy (nie garbić się) jest bardzo ważne;
- Rozmawianie z jednoczesnym trzymaniem rąk w kieszeni jest uważane za niegrzeczne;
- Ziewanie i wydmuchiwanie nosa w miejscu publicznym jest bardzo nieeleganckie;
- Belgowie nie używają wykałaczek w miejscach publicznych;
- Wskazanie palcem wskazującym uważane jest za nieuprzejmość. Kiedy chcesz na coś wskazać, wskazuj całą ręką;
- Belgowie cenią i respektują prywatność; zapukaj i czekaj na zaproszenie do wejścia; w biurze miej drzwi zamknięte.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Dawanie prezentów nie należy do typowych elementów relacji biznesowych w Belgii;
- Podarki powinny się ograniczać do funkcjonalnych drobiazgów z napisem firmowym. Belg odmówi przyjęcia bardziej kosztownego upominku. Dobrym upominkiem jest najnowsza książka związana z branżą, w której ty i twój partner jesteście zatrudnieni;
- Dając prezent bardzo bliskiemu partnerowi w biznesie, nie dołączaj swojego biletu wizytowego i nie wręczaj prezentu, który służy reklamie (zawierającego logo) twojej firmy;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu, powinieneś przynieść kwiaty (nie chryzantemy) lub czekoladki dla pani domu. Nie przynoś 13 kwiatów. Czerwone róże wręczają tylko zakochani. Nie przynoś żadnego rodzaju trunku;
- Wręcz upominek przed posiłkiem, nie po.

BIAŁORUŚ

Umawianie spotkań

- Oficjalnymi językami są rosyjski i białoruski;
- Panuje tutaj opinia, że punktualność jest cechą charakterystyczną biznesu zagranicznego. Dlatego opinia o tobie może zależeć od twojej punktualności;
- Nie bądź zdziwiony, jeżeli spóźnia się twój wysoki rangą białoruski partner. Punktualność ma wpływ jedynie na twój wizerunek, a nie jego;
- Uzyskanie pozytywnej odpowiedzi na każdym szczeblu miejscowej biurokracji wymaga solidnego przygotowania podstaw i pomocy pośrednika;
- Przed złożeniem przez ciebie pierwszej wizyty, dyrektor firmy powinien wiedzieć, kim jesteś, czym jesteś zainteresowany, jaka jest twoja propozycja oraz (to bardzo ważne) jacy inni białoruscy urzędnicy zgodzili się na to bądź popierają twoją inicjatywę;
- Informacje przekazuje się zazwyczaj, korzystając z usług pośrednika. Może on być kierownikiem średniego szczebla, ale powinien być szanowany i znany naczelnemu kierownictwu firmy. Wskazane jest korzystanie z jego usług także w dalszych kontaktach;
- W trakcie pierwszego spotkania białoruscy biurokraci docenią przygotowany w formie pisemnej, rzetelnie nakreślony zarys propozycji do dyskusji;
- Pośrednik powinien nie tylko promować propozycję, ale również pomagać w jej przyjęciu;
- Dalsze spotkania powinny być niezwłocznie zaplanowane i ich terminy uzgodnione. Należy także ustalić nazwiska (i numery faksów) osób zaangażowanych w prowadzone negocjacje.

Powitanie i tytułowanie

- Z wyjątkiem sytuacji oficjalnych, Białorusini podają rękę i wymieniają nazwisko (bez użycia powitalnych zwrotów). Postępuj tak samo;
- Tylko krewni i bardzo dobrzy przyjaciele czy nawet zaprzyjaźnieni biznesmeni witają się w sposób radosny, obejmując się i całując w policzki;
- Kolejność imienia i nazwiska taka sama jak w Polsce. Jeżeli występują dwa nazwiska, pierwsze z nich to patronimik (tworzony od imienia ojca), a drugie rodowe. Starsze osoby często tak się przedstawiają i tak należy się do nich zwracać;

- Zwracając się, nawet do osoby mało nam znanej, można użyć słów Gospodin bądź Mr. – jeżeli porozumiewamy się po angielsku. Jego żona to Gospoża lub Mrs.;
- Jedynym tytułem wzbudzającym szacunek, tradycyjnie używanym na Białorusi jest profesor. Używamy go w odniesieniu do doktora nauk, starszego naukowca lub nauczyciela w szkole ponadpodstawowej;
- Jeżeli zostaniesz poproszony o zwracanie się po imieniu, pamiętaj, że niemal wszystkie imiona posiadają tam zdrobnienia, przydomki, a nawet występują jako ulubione pseudonimy. To, którego użyć, zależy od stopnia znajomości. Najlepiej zapytać, będą zadowoleni, że mogą wyjaśnić;
- Bilet wizytowy należy wręczyć wszystkim obecnym na początku spotkania.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadania 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 18.30–22.00,
- Białorusini lubią zapraszać swoich handlowych partnerów do restauracji lub do swoich domów. Istnieje tu silnie zakorzeniona tradycyjna gościnność;
- Zaakceptuj ich zaproszenia. Bądź świadomy, że jedzenie będzie obfite, a napitki mocne. Zdaniem Białorusinów biesiadowanie z alkoholem ułatwia prowadzenie negocjacji. A należy dodać, że potrafią wypić dużo bez widocznych efektów;
- Przydatna jest znajomość toastów. Najpopularniejsze to: „Na zdrowie” i stary polski toast „Sto lat”;
- W restauracjach butelki stoją często przygotowane na stole. Płaci się za całą, bez względu na to, ile się wypilo;
- Zaproszenie do białoruskiego domu jest wyróżnieniem dla ciebie i tradycyjnie wystawnym przyjęciem dla gospodarza. Przygotuje trzy lub cztery razy więcej niż goście są w stanie zjeść i wypić, ale tradycja nakazuje stworzyć atmosferę obfitości;
- W przyjęciach w domu zazwyczaj uczestniczą także dzieci;
- Zaproszenia na obiad zwyczajowo dotyczą soboty na godzinę 18.00, ale zebranie się gości trwa zazwyczaj około godziny;
- Opłata za obsługę w wysokości 10–15 proc. zazwyczaj wliczona jest w rachunek hotelowy;
- Zwyczajowo zostawia się 10-procentowy napiwek.

Ubiór

- Na spotkania w sprawach biznesu nie ubieraj się w sposób niekonwencjonalny. Białorusini ubierają się do biura w sposób klasyczny (garnitur i krawat);
- Białorusinki co do ubioru są bardziej konserwatywne aniżeli panie na Zachodzie;
- Niektóre budynki mogą być zimą niedogrzone. Dlatego dobrze jest pamiętać o ciepłej bieliźnie;
- Ubiór na proszony obiad może być czymś między „smokingiem a jeansami”. Gospodarz może zaproponować wsuwane pantofle, lecz goście przynoszą czasem zapasowe obuwie, zwłaszcza zimą, gdy przy drzwiach zdejmują kalosze.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W negocjacjach zauważalny jest wpływ biurokratycznej przeszłości. Biurokrata, jeżeli nie ma argumentów do targowania się, powie „nie”. Często jest to jedyne realne władza;
- Im wyższy szczebel zarządzania, tym łatwiej (pozornie) uzyskać odpowiedź „tak”. Ale nie gwarantuje to akceptacji na niższych szczeblach. Z zasady wszystkie aspekty omawianej transakcji powinny być wyjaśnione na wszystkich szczeblach;
- Regulacje prawne Białorusi dotyczące biznesu nie są dość dobrze znane i przestrzegane przez lokalnych biznesmenów. Dobrze jest skorzystać z pomocy dobrego miejscowego prawnika;
- Upewnij się także, że wszyscy w pełni rozumieją regulacje prawne naszego kraju włączone do postanowień kontraktu;
- Białoruscy negocjatorzy prawdopodobnie co najmniej dwukrotnie wyjdą z obrad. Nie należy tym się przejmować, jest to taktyka, którą stosują, aby zbić partnera z tropu. Transakcja nie będzie dobrze przeprowadzona, jeżeli dyskusja i negocjacja szczegółów przebiegają bez przeszkód;
- Twój białoruski partner oczekuje ustępstw. Dlatego warto przygotować sobie przed negocjacjami listę pozycji do targowania się. Ewentualne ustępstwa czyń pojedynczo, tak aby białoruski partner miał wrażenie, że uzyskane korzyści są rezultatem jego wysiłków;
- Jeżeli kontrakt został podpisany, renegocjacje Białorusini uważają zazwyczaj za niemożliwe;
- Podjęcie ważnych decyzji może trochę potrwać, ale proste decyzje podejmowane są z miejsca;

- Dobłą tematyką rozmów są kulturalne i artystyczne osiągnięcia Białorusi, krajoznawstwo, sport;
- Nie zaleca się poruszania tematyki źle widzianej przez miejscowe czynniki rządowe (zarzucanie korupcji, pranie pieniędzy, pogwałcenie praw człowieka).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Język białoruski obfituje w przekleństwa i występuje tam sporo wulgarnych gestów; np. gest OK (kółko zrobione za pomocą kciuka i palca wskazującego) oraz jakikolwiek gest zawierający potrząsanie pięścią są traktowane jako nieprzyzwoite;
- Siedzenie z rozchyłonymi na boki nogami jest nieuprzejme;
- Znak „figi” oznacza to samo, co u nas („nic nie dostaniesz”);
- Pogwizdywanie wewnątrz budynku jest niewłaściwe z powodu przesądu mówiącego, że taka osoba może stracić pieniądze;
- Przed wyjściem z domu dobrze jest przysiąc na minutę, przynosi to szczęście;
- Kciuk podniesiony do góry oznacza „dobrze” lub OK (tak jak w Polsce);
- Niewłaściwe zachowania określa się słowem „niekulturny”;
- „Niekulturne” jest noszenie wierzchniego okrycia w budynkach publicznych, salach koncertowych, restauracjach i w teatrze. Należy je pozostawić w szatni (są one w wielu budynkach publicznych);
- „Niekulturne” jest siedzenie na płaszczu podczas koncertu lub w restauracji (ale jest akceptowane w kinie);
- „Niekulturne” jest trzymanie rąk w kieszeniach, podnoszenie głosu, głośne śmianie się w budynku publicznym, metrze i na ulicy;
- Spluwanie w miejscach publicznych jest powszechne, ale lepiej się do tego nie przyzwyczajać.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Białorusini doceniają drobne prezenty – długopisy, pióra, etui na wizytówki, albumy z widokami lub o sztuce, mydło, kalendarze, papierosy, tanie kalkulatory zasilane energią słoneczną, drobne przybory domowe. Perfumy są dobrym prezentem dla kobiety, a elektronika dla panów;
- Niektórzy goście mogą wręczać kosztowne zegarki, pióra, zapalniczki itp. Nikt nie oczekuje od ciebie konkurowania „na upominki”;
- Dla pani domu zawsze właściwe są kwiaty;

- Niekoniecznie dobrym prezentem musi być zachodni alkohol, zwłaszcza wysokiej jakości i kosztowny. Na Białorusi można kupić tanio wiele zachodnich alkoholi, tyle że z reguły są one niskiej jakości, ale bardzo niewielu Białorusinów zauważy różnicę między dwunastoletnią whisky Johnny Walker Black Label a oferowaną w kioskach. Wysokiej jakości trunek możesz podarować białoruskiemu partnerowi, tylko jeśli masz pewność, że docenia on dobre alkohole.

BULGARIA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest język bułgarski. Około 60 procent populacji zna co najmniej jeden język obcy;
- Spotkania należy umawiać wcześniej; zazwyczaj z 2–3-tygodniowym wyprzedzeniem;
- Spotkania można umawiać telefonicznie;
- Bułgarzy lubią prowadzić biznes, spotykając się twarzą w twarz. Komunikowanie się wyłącznie za pośrednictwem e-maili i faksu nie jest dobrze odbierane;
- W kontaktach biznesowych punktualność jest doceniana i oczekiwana (a nawet zaleca się przyjść kilka minut wcześniej);
- Jeżeli wystąpi możliwość, że się spóźnisz, zaleca się uprzedzić o tym telefonicznie i wyjaśnić powód. Także w sytuacjach towarzyskich, chociaż mamy tu do czynienia z większą elastycznością co do czasu przybycia.

Powitanie i tytułowanie

- Bułgarzy to społeczeństwo umiarkowanie formalne i stąd pierwsze powitania są zawsze formalne;
- Witamy się mocnym uściskiem dłoni (zarówno panie i panowie);
- Zwracając się do kogoś, dobrze jest używać, jeżeli je znamy, jego tytułów lub zwrotu Pan (Gospodin) lub Pani (Gospoża) łącznie z nazwiskiem;
- Z przejściem na bardziej nieformalny sposób zwracania się należy poczekać na sugestie bułgarskiego partnera;
- Na bilecie wizytowym ważne jest uwzględnienie twojego stanowiska i zawodowej specjalności (mniejszą wagę przywiązuje się do stopnia naukowego);
- Bilety wizytowe wymienia się w trakcie pierwszego spotkania i należy zaopatrzyć się w wystarczającą ich liczbę (wywiera to pozytywne wrażenie).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- W kontaktach biznesowych przyjęte jest zapraszanie po spotkaniu na lunch lub obiad. Oczekuje się, że płaci ten, kto zaprasza;
- W trakcie biznesowego przyjęcia należy spodziewać się nadmiernego spożycia trunków oraz palenia papierosów w trakcie całego posiłku;

- Będąc zaproszonym do stołu, czekaj, aż gospodarz wskaże twoje miejsce;
- Pierwszy toast wznosi gospodarz i ważne jest, aby zwrócić się nie tylko ogólnie, ale także w odniesieniu do każdego przy stole, utrzymując z nim kontakt wzrokowy.

Ubiór

- Na spotkaniach biznesowych mężczyźni noszą garnitury; panie także formalny strój biznesowy. Preferowany jest ubiór tradycyjny, elegancki;
- W niektórych branżach dopuszczalny jest strój mniej formalny, lecz noszenie wydekoltowanych bądź wyzywających strojów jest wysoce nieakceptowalne.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkania biznesowe traktowane są urzędowo (z przestrzeganiem oficjalnego protokołu);
- W trakcie spotkania w celu przełamania lodów można wykorzystać humor;
- Należy być przygotowanym na długotrwałe spotkania – powszechnie spotkania trwają tutaj dłużej, przekraczając zaplanowany czas;
- Cierpliwość i przyjazne relacje są w Bułgarii bardzo istotne w prowadzeniu interesów;
- Pierwsze spotkanie z bułgarskim partnerem służy zazwyczaj wprowadzeniu do przedmiotu spotkań i nie są podejmowane żadne decyzje;
- Po rozpoczęciu negocjacji Bułgarzy lubią przejść od razu bezpośrednio do najważniejszych problemów;
- W trakcie rozmów należy pamiętać, że negocjacje są zwykle prowadzone przez menedżera. Może on wysłuchiwać sugestii i porad pracowników czy zespołu, ale to on podejmuje końcową decyzję;
- Po omówieniu spraw biznesowych Bułgarzy pozostają przy stole negocjacyjnym, aby z zagranicznym partnerem wypić kawę lub herbatę i pożartować lub zapytać o twoje opinie o ich kraju. Mogą doradzić, co warto odwiedzić, co spróbować z bułgarskiej kuchni, a nawet zaprosić na obiad;
- Bułgarzy wciąż lubią łączyć biznes z przyjemnościami, tak więc negocjacje mogą towarzyszyć długie wieczory w tradycyjnych miejscowych pubach;
- W rozmowach unikaj porównywania ich z Serbami i Rumunami;
- Demonstrowaj swój podziw dla bułgarskiej żywotności, która pozwoliła im przetrwać w okresie tureckiej dominacji (zachowali swój język i religię);

- Bułgarzy lubią swój kraj i roztropnie jest wykazywać entuzjazm dla bułgarskich spraw i cudownego krajobrazu, dobrej żywności i win, bogactwa ich folkloru i muzyki. Także oni stworzyli alfabet pisany cyrylicą;
- Bułgarzy nie lubią pytań o sprawy bardzo osobiste, jak wykształcenie czy przyjaźnie, ale chętnie rozmawiają na tematy polityczne, kulturalne (zwłaszcza muzyka i opera) oraz społeczne.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Bułgarzy odmiennie sygnalizują głową gesty „nie” i „tak” (ruch głową „gó-ra-dół” oznacza „nie”, a poruszanie „z boku na bok” oznacza „tak”);
- Bułgarzy są świadomi tej odmiennej mowy ciała i czasem w towarzystwie obcokrajowców kiwają głową tak, jak inni Europejczycy, co może być mylące;
- Rozmawiając z drugą osobą, Bułgarzy zachowują mały dystans interpersonalny (na długość ramienia).

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Z uwagi na rozpowszechnioną korupcję upominki w biznesie nie powinny być zbyt kosztowne (co może być różnie postrzegane);
- Standardowymi upominkami w relacjach biznesowych są przedmioty biurowe, takie jak: notatniki, pióra, kalendarze firmowe, zegarki biurowe i popielniczki;
- Innymi tradycyjnymi upominkami są: butelka dobrego wina (czasem w opakowaniu razem z kieliszkami), stojak na butelkę lub pudełko akcesoriów do wina (termometr, otwieracz, zatyczka), luksusowe czekoladki;
- Upominki powinny być dostosowane do statusu odbiorcy i bardzo poważanym partnerom należy okazywać więcej troski i wręczać bardziej osobiste upominki;
- Upominki rozpakowuje się po ich otrzymaniu;
- Będąc zaproszonym na obiad do domu naszego partnera biznesowego, należy obdarować gospodarzy, np. butelką dobrego wina lub słodyczami. Dodatkowo, będziesz bardziej poważany, jeżeli przyniesiesz coś dla domu – jakiś drobiazg z twojego kraju;
- Jeżeli gospodarze mają dzieci, to przynieś coś słodkiego dla nich.

CHORWACJA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język chorwacki;
- Drugim najbardziej znanym językiem jest angielski oraz niemiecki. Na wybrzeżu wiele osób zna język włoski;
- Listy należy adresować na firmę, a nie na konkretną osobę (zabezpiecza to list przed przetrzymywaniem, jeżeli dana osoba przebywa poza firmą);
- Właściwe jest zaproponowanie kilku opcji terminu spotkania i udzielenie wskazówek dotyczących jego tematyki;
- Nie należy umawiać spotkań w piątkowe popołudnie – wielu Chorwatów po porze lunchu wyjeżdża do swoich dacz na wsi;
- W sierpniu wiele firm jest nieczynnych;
- Oczekuje się punktualności. W sytuacjach towarzyskich akceptowane jest 15-minutowe spóźnienie.

Powitanie i tytułowanie

- W trakcie pierwszego spotkania powitania bywają formalne i powściągliwe;
- Typowe powitanie to mocny uścisk dłoni, bezpośredni kontakt wzrokowy i słowna formuła dostosowana do pory dnia: „Dobro jutro” (Dzień dobry), „Dobar dan” (Dobry dzień), „Dobra večer” (Dobry wieczór);
- Zwracając się do drugiej osoby, należy używać jej tytułu godności i nazwiska. Jeżeli nie znamy tytułu, można użyć: Gospodin (do panów), Gospodja (do pań) i Gospodice (do panny);
- Przy zwracaniu się do mężczyzn można użyć zwrotu „Dobrodošao”, do pań „Dobrodošla”, a do grupy osób lub starszej osoby „Dobrodošli”;
- Nie należy zwracać się po imieniu bez uprzedniej propozycji z ich strony;
- Bilety wizytowe wymieniane są bez specjalnego rytuału;
- Bilet wizytowy powinien zawierać tytuły i kwalifikacje zawodowe;
- Przetłumaczenie jednej strony biletu wizytowego na język chorwacki, chociaż nie jest konieczne, wywiera wrażenie na chorwackich partnerach.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Na spotkania oficjalne i towarzyskie należy przychodzić punktualnie (jedynie w sytuacjach towarzyskich akceptowane jest spóźnienie do 15 minut);
- Stój, dopóki nie zaproszą cię, abyś usiadł, gdyż może być tam miejsce specjalnie zarezerwowane dla ciebie;
- Posiłki biznesowe służą nie tylko omawianiu spraw biznesowych, ale są także okazją do odpoczynku i poznania swojego partnera;
 - W Chorwacji lunch (ručak) jest zazwyczaj głównym posiłkiem. Często jest to posiłek składający się z trzech dań: zupy, pieczonego mięsa z przystawką i deseru. Lunch zaczyna się około godz. 12.00, często szklaneczką śliwownicy;
- Uprzejmym zachowaniem jest wstępna odmowa dokładki, ale gdy gospodarz nalega, należy dobrnąć;
- Pozostawienie drobnej ilości jedzenia na talerzu oznacza, że skończyliśmy jeść;
- W większości przypadków chorwacki gospodarz zaprasza na lunch lub obiad raczej do restauracji niż do domu;
- Zaproszenie do domu zdarza się tylko po nawiązaniu bardziej osobistych relacji.

Ubiór

- Chorwaci do pracy i na spotkania biznesowe zakładają marynarkę i krawat;
- Panie w sprawie ubioru mają szerszy wachlarz możliwości. Strój kobiet biznesu jest oficjalny i nie może być zbyt wydekoltowany;
- W każdym przypadku odpowiedni ubiór jest oznaką szacunku i wskazuje na twoje nastawienie do biznesu i troskę o szczegóły;
- Na prośzone przyjęcia zaleca się ciemny garnitur z krawatem dla panów i coś eleganckiego dla pań.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Harmonogramy spotkań nie są bardzo sztywno przestrzegane. Może zostać określony porządek dnia, ale jest on bardziej wytyczną dla prowadzenia dyskusji aniżeli czymś więcej;
- Przygotuj się na przylgłe spotkania. Chorwaci mogą przeszukiwać na inne tematy, a ponadto upływ czasu nie jest nigdy wskazówką, że należy zakończyć spotkanie;

- Bywa, że spotkanie zaczyna się od luźnych pogawędek. W miarę rozwoju wzajemnych relacji stają się one bardzo istotne. Nie należy wtedy przechodzić bezpośrednio do spraw biznesowych, aby nie być poświadczonym o brak dobrych manier;
- Początkowe spotkania mogą być zaplanowane jako wprowadzenie i pierwsze spotkanie może odbywać się z menedżerem średniego stopnia, a nie z aktualnym decydem;
- Często konieczne są 2 lub 3 spotkania, zanim Chorwaci będą w stanie podjąć decyzję co do gotowości podjęcia z tobą współpracy biznesowej. Spotkania te służą nawiązywaniu bliższego kontaktu w celu ocenienia poziomu zaufania między wami;
- Należy pamiętać, że sprawy biznesowe prowadzone są tutaj powoli i często występuje wiele przeszkód o charakterze biurokratycznym;
- Z Chorwatami nie jest łatwo dochodzić do sedna sprawy. Często mówią w sposób okrężny, zawołowany;
- Uprzejmość przeszkadza wielu Chorwatom bezpośrednio mówić „nie” i często zwroty, takie jak „to jest trudne”, „zobaczmy” oznaczają odpowiedź negatywną;
- W trakcie rozmowy utrzymuj bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Wyrażaj uznanie dla ich kulturowej i artystycznej ojcowizny oraz piękna ich kraju;
- Podkreślaj ich bycie członkiem społeczności europejskiej;
- Nie krytykuj otwarcie chorwackich rozmówców – lepiej coś sugerować niż uzalać się. Chorwaci są bardzo dumni i łatwo się obrażają;
- Należy unikać pytań o osobiste sprawy finansowe;
- Unikaj rozmów nawiązujących do politycznej i militarnej historii Jugosławii, upadku komunizmu, wojny w Bośni i Hercegowinie i jakiegokolwiek nawiązania do zbrodni wojennych;
- Nie wychwalaj Serbii.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nie należy jednocześnie podnosić kciuka, palca wskazującego i środkowego, gdyż jest to gest powiązany z serbskim nacjonalizmem;
- Nie jest przyjęte całowanie pań w rękę w trakcie pierwszego spotkania;
- Nie używaj zbyt przyjacielskich gestów, jak poklepywanie po ramieniu, obejmowanie, całowanie w policzki itp.;
- Za niegrzeczne uważa się machanie palcem wskazującym lub wskazywanie nim kogoś. Lepiej użyć całej ręki lub skłonić się w kierunku tej osoby.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W relacjach biznesowych kosztowne upominki nie są zalecane i większość firm ogranicza wartość akceptowanych podarunków;
- Większość chorwackich biznesmenów nie oczekuje wręczenia upominków w trakcie pierwszego spotkania;
- Upominkiem może być album lub pamiątka związana z krajem gościa;
- Będąc zaproszonym do domu, przynieś kwiaty (cięte, w liczbie nieparzystej) dla pani domu. Dla gospodarza przynieś pudełko czekoladek lub butelkę dobrego wina;
- Upominki otwiera się zazwyczaj po ich wręczeniu.

CZECHY

Umawianie spotkań

- Język czeski należy do grupy języków słowiańskich i jest zbliżony do polskiego. (Uwaga: nie wszystkie podobnie brzmiące słowa mają to samo znaczenie);
- Znajomość języka angielskiego i niemieckiego staje się coraz bardziej powszechna. Wśród starszych czeskich biznesmenów jednak znajomość języków zachodnich nie jest szczególnie rozpowszechniona i jeżeli zamierzasz porozumiewać się po angielsku lub niemiecku, dobrze jest skorzystać z usług tłumacza;
- Punktualność jest ważna. Przychodź na czas zarówno na spotkania biznesowe, jak i towarzyskie;
- Spotkania należy umawiać z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym. Dwutygodniowym w przypadku umawiania się przez telefon lub faks, a miesięcznym w przypadku uzgodnień drogą pocztową;
- Korespondencja handlowa może być prowadzona w języku angielskim lub niemieckim, chociaż twój czeski partner odniesie pozytywne wrażenie, jeżeli poniesiesz trud przetłumaczenia listu na język czeski. W kontaktach polsko-czeskich często każda ze stron z uwagi na podobieństwo językowe, stosuje język ojczysty;
- Pierwszą korespondencję doradza się adresować na firmę, a nie na określoną osobę;
- Dzień pracy zaczyna się wczesnym rankiem i kończy w godzinach środka popołudnia. Stąd spotkania należy planować między 9.00 a 12.00 lub między 13.00 a 15.00;
- Unikaj planowania spotkań w piątkowe popołudnie;
- Większość Czechów spędza swoje czterotygodniowe wakacje w okresie między połową lipca a połową sierpnia, dlatego odradza się planowania kontaktów biznesowych w tym okresie.

Powitanie i tytułowanie

- Przyjęte jest witanie się uściskiem dłoni. Podaną rękę uściśnij pewnie, ale krótko. Gdy jesteś przedstawiany kobiecie lub starszej osobie, poczekaj, aż ona pierwsza wyciągnie rękę, chociaż w Czechach panowie często wyciągają rękę pierwsi;

- Zarówno w spotkaniach oficjalnych, jak i prywatnych zawsze podaj rękę na powitanie i na pożegnanie;
- Kiedy przedstawianych jest kilka osób, oczekuj swojej kolejki na podanie ręki. Podawanie ręki ponad uściskiem dłoni innych osób uważane jest za nieuprzejme;
- Podając rękę na powitanie, nigdy nie trzymaj lewej ręki w kieszeni;
- W sytuacjach oficjalnych lepiej być przedstawionym przez trzecią osobę aniżeli przedstawić się samemu. Natomiast w sytuacjach nieoficjalnych właściwe jest przedstawienie się samemu;
- Osoby na kierowniczych stanowiskach zazwyczaj znają język angielski w wystarczającym stopniu, aby odszyfrować bilet wizytowy. Również odczytanie polskiego biletu wizytowego nie powinno sprawić im większej trudności;
- Miej przy sobie dużo biletów wizytowych, gdyż wielu Czechów może pragnąć wymienić je z tobą;
- Jeżeli twoja firma ma długoletnią tradycję, dobrze zaznaczyć na bilecie wizytowym datę jej założenia;
- Z uwagi na duży szacunek Czechów dla posiadanego wykształcenia dobrze jest umieścić na bilecie wizytowym posiadane tytuły i stopnie powyżej stopnia licencjata;
- Kolejność podawania imienia i nazwiska jest taka sama, jak w Polsce;
- Zwyczajowo tylko członkowie rodziny i bliscy przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu. O ile młodzi ludzie, zwracając się do siebie, częściej używają imienia, o tyle większość ludzi biznesu woli, gdy zwracamy się do nich, używając ich tytułu bądź nazwiska;
- Decyzja dotycząca zwracania się do siebie po imieniu podejmowana jest za wzajemnym przyzwoleniem;
- Zwracając się do osób nieposiadających tytułów zawodowych bądź naukowych, używaj formy: Pan, Pani lub Panna z nazwiskiem:
Pan = Pan,
Pani = Pani,
Panna = Slečna;
- Ważne jest używanie tytułów zawodowych. Adwokaci, architekci, inżynierowie i inni fachowcy oczekują, aby zwracać się do nich Pan lub Pani, dodając tytuł. Dotyczy to również tytułów zawodowych.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny spożywania posiłków: śniadania: 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 19.00–22.00;
- Śniadania biznesowe nie są w Czechach przyjęte, natomiast coraz popularniejsze stają się biznesowe lunche;
- W czasie lunchu sprawy handlowe mogą być dyskutowane zarówno przed, jak i po posiłku, ale rzadko w trakcie samego posiłku;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na lunch, możesz zaproponować płacenie, ale spodziewaj się, że gospodarz odrzuci twoją propozycję. Nalegaj na płacenie tylko wtedy, jeżeli to ty jesteś stroną zapraszającą;
- Miejsca w restauracjach bywają zajęte; zawsze lepiej dokonać rezerwacji. O dokonanie wyboru restauracji możesz poprosić czeskiego partnera (lepiej je zna), ale wyjaśnij, że to ty zamierzasz zapłacić za posiłek;
- Możesz być zaproszony na lunch do bufetu zakładowego;
- Podobnie jak w sąsiedniej Austrii, czescy biznesmeni rzadko podejmują swoich biznesowych partnerów w domu;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu, traktuj to jako duże wyróżnienie. Nie bądź zdziwiony, jeżeli w mieszkaniu mieszka wiele osób;
- Po przyjeździe możesz zostać poproszony o zdjęcie butów w przedpokoju (otrzymasz pantofle specjalnie przygotowane dla gości);
- Zaproszony do domu spodziewaj się podania bardzo obfitego obiadu;
- Gospodarz zachęci cię do wzięcia dodatkowej porcji. Tradycja wymaga, aby za pierwszym razem odmówić. Zjedz wszystko, co jest na talerzu;
- W trakcie posiłku używaj sztućców; bardzo mało dań je się za pomocą rąk. Jeżeli skończyłeś jedzenie, odłóż swoje sztućce razem na jednym boku talerza. Przerwę w jedzeniu zaznacza się, kładąc na talerzu sztućce na krzyż;
- Jeżeli w trakcie posiłku gospodarz wzniesie do ciebie toast, oczekuje, że odpowiesz toastem;
- Napiwki pozostawia się do twojego uznania, ale przyjęty jest 15-procentowy napiwek. Przyjętą praktyką jest też zaokrąglenie rachunku.

Ubiór

- Ubranie w biznesie są raczej klasyczne, chociaż wielu biznesmenów, ciesząc się z odzyskanej swobody, ubiera się zgodnie z najnowszymi trendami europejskimi;

- Ogólnie biznesmeni noszą ciemne garnitury, krawaty i białe koszule. Panie w biznesie także ubierają się klasycznie, w ciemne kostiumy lub suknie i białe bluzki;
- Panie powinny do minimum ograniczać dodatki, zwłaszcza okazałą biżuterię;
- Co do zdejmowania w czasie upałów marynarek i krawatów naśladuj swoich czeskich partnerów, choć bardziej formalistyczni kierownicy mogą w trakcie ogromnych upałów pozostawać w marynarkach i krawatach;
- Ubiór biznesowy jest także właściwy dla większości oficjalnych spotkań towarzyskich, przyjęć, kolacji i wyjścia do teatru;
- Oficjalny ubiór powinno się nosić w trakcie premier w operze, koncertów lub przedstawień. Panowie zakładają wtedy swój najlepszy ciemny garnitur lub smoking, a panie długą suknię wieczorową. Potencjalnie każda czeska instytucja (także stowarzyszenia biznesmenów) organizuje w lutym uroczysty bal, na którym wymagane są stroje oficjalne;
- W czasie wolnym od pracy wszechobecne są jeansy, ale nie powinny być znoszone, podarte lub zabrudzone.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkania zazwyczaj zaczynają się od poczęstowania napojem i krótkiej rozmowy;
- Spodziewaj się, że proces podejmowania decyzji będzie przebiegał wolno. Do rozwiązania problemów podchodzą stopniowo;
- Odpowiedzialność za podejmowanie decyzji spoczywa na barkach jednostki. Popierany jest indywidualizm i przy określaniu statusu ważniejsze są osobiste osiągnięcia aniżeli związki rodzinne;
- Czechów charakteryzuje powściągliwy, w porównaniu z polskim, styl rozmowy;
- Ze względu na bliskość rynków niemieckiego i austriackiego praktyka handlowa jest często bardziej wyrafinowana aniżeli w innych państwach byłego bloku państw Europy Środkowo-Wschodniej;
- Zawieranie kontraktu może wymagać od ciebie wiele cierpliwości i kilku wizyt (szczególnie, jeśli chodzi o warunki kredytowania i ceny), ale większość czeskich biznesmenów traktuje potencjalnych partnerów bardzo gościnnie;

- Wielu Czechów przyswoiło sobie niemiecką skłonność do wolnego, systematycznego analizowania i planowania. Każdy aspekt transakcji, którą proponujesz, zostanie zgłębiony przez kompetentnych pracowników. Nie oczekuj, że będziesz w stanie przyspieszyć ten proces;
- Jedynie niewielu przedsiębiorców okaże gotowość nadania szybkiego biegu procesowi negocjacji;
- Nie przechodź do sedna sprawy zbyt szybko. Czesi z zasady przed rozpoczęciem rozmów o biznesie lubią krótko porozmawiać na tematy ogólne – możesz być zapytany o lot, zakwaterowanie, miejsce zamieszkania w kraju, twoje wrażenia na temat Czech itp.;
- Czesi znani są ze swojej gościnności, jednak nawiązanie bliskich relacji w biznesie może wymagać czasu. Ma to swoje podłoże w ograniczeniu kontaktów z cudzoziemcami przed rokiem 1990;
- Czesi chcą mieć prawo do prywatnego życia i grono przyjaciół z zasady jest ograniczone i określone w zależności od potrzeb;
- Prezentacja oferty powinna być szczegółowa i precyzyjna;
- Materiały promocyjne i instrukcje obsługi, mimo podobieństwa językowego, lepiej przetłumaczyć na język czeski;
- W negocjacjach stosuj realistyczną ofertę wyjściową;
- Istotne zmiany przepisów prawa handlowego po roku 1990 spowodowały w rezultacie gmatwaninę przepisów. Nie oczekuj dobrej znajomości prawa od swojego czeskiego partnera. Jeżeli trzeba, skorzystaj z usług czeskiego prawnika;
- Czescy negocjatorzy starają się unikać okazywania emocji;
- Twój czeski partner może nie mieć nic przeciwko zadawaniu osobistych pytań, zarówno wobec niego samego, jak i przez niego. Dlatego możesz zapytać o jego rodzinę. Ważnym elementem nawiązywania wzajemnych stosunków jest wyrażenie zainteresowania rodziną czeskiego partnera, chociaż spotkanie kogokolwiek z jego rodziny może szybko lub w ogóle nie nastąpić;
- Nie mów o Republice Czeskiej jako o kraju Europy Wschodniej;
- W trakcie rozmów na tematy polityczne unikaj zadawania wprawiających w zakłopotanie pytań. Wiele osób posiadających wystarczający majątek do prowadzenia samodzielnego biznesu było w przeszłości działaczami partii komunistycznej bądź zajmowało się nielegalnym handlem;
- Unikaj stawiania po stronie Czechów przeciwko Słowakom i na odwrót;
- Czesi są prostolinijni i potrafią wprost wyrazić swoją opinię. I chociaż mają negatywne nastawienie do skutków komunistycznej przeszłości, niekoniecznie muszą we wszystkim pochwalać styl zachodni;

- Dobrym tematem do rozmów jest sport, a zwłaszcza piłka nożna, hokej na lodzie, turystyka piesza i kolarstwo; można również rozmawiać o muzyce;
- Czesi produkują dobre piwa. Tutaj narodził się gatunek piwa określany jako pilsner. Czeski piwosz będzie zadowolony, mogąc powiedzieć parę słów na temat swojego krajowego piwa;
- W trakcie spotkań biznesowych podaje się zazwyczaj kawę (po turecku). Spróbuj jej, zanim dodasz cukru; może już być osłodzona.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Utrzymuj dystans interpersonalny na odległość ramienia;
- Aby zwrócić na siebie czyjąś uwagę, podnieś rękę z dłonią otwartą na zewnątrz i wyciągniętym palcem wskazującym. Unikaj machania lub przywoływania;
- Starsze lub wyższe rangą osoby wchodzi do pokoju przed kobietami;
- Mężczyzna, towarzysząc kobiecie na ulicy, idzie bliżej krawężnika. Na ścieżce lub na korytarzu idzie po jej lewej stronie. Kiedy są trzy osoby, mężczyzna idzie pomiędzy paniami, a kobieta pomiędzy panami;
- Siedząc, możesz założyć nogę na nogę, ale lepiej nie zakładać nogi w kostce na kolanie drugiej nogi. Nogi można oprzeć jedynie na podnóżku;
- Unikaj kontaktów dotykowych (z wyjątkiem witania się);
- Spodziewaj się umiarkowanego kontaktu wzrokowego;
- Nagłe unikanie kontaktu wzrokowego bądź zamilknięcie oznacza, że czymś kogoś dotknąłeś;
- Nie mów do drugiej osoby, trzymając ręce w kieszeniach lub żując gumę;
- Nie podnoś głosu i unikaj teatralnych gestów.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Ogólnie mówiąc, czescy biznesmeni nie dają i nie oczekują kosztownych upominków. Upominek powinien być dobrej jakości, ale nie przesadnie kosztowny;
- Właściwym upominkiem może być dobrej jakości pióro, mała elektronika (np. MP3), zapalniczka, importowany alkohol (zwłaszcza koniak lub whisky);

- Zaproszony do czeskiego domu na obiad przynieś bukiet nieowiniętych kwiatów dla gospodyni. Bukiet powinien zawierać nieparzystą liczbę kwiatów (ale nie trzynaście). Nie wręczaj czerwonych róż i białych lilii;
- Mile widziane są upominki dla dzieci (ale nie wręczaj w czasie domowej wizyty upominków reklamowych z logo firmy – także dorosłym).

DANIA

Umawianie spotkań

- Urzędowym językiem jest duński. Język angielski jest najbardziej rozpowszechnionym językiem obcym i większość Duńczyków zna go bardzo dobrze. Wielu Duńczyków zna język niemiecki;
- Punktualność ma w Danii duże znaczenie, więc na wszelkie spotkania w sprawach handlowych przychodź na umówiony czas;
- Punktualności oczekuje się od ciebie także w sytuacjach towarzyskich;
- Jeżeli przewidujesz, że możesz się spóźnić więcej niż kilka minut, zadzwoń i uprzedź;
- Rozpoczęcie kontaktów handlowych z duńską firmą powinno mieć charakter formalny, najlepiej w formie listu opisującego cel i powód proponowanego spotkania;
- Pamiętaj o roli sekretarki. Sekretarka w tym kraju jest z zasady „przedłużeniem ramienia” osoby, z którą chcesz się spotkać i rozmawiać;
- Adresując kopertę do konkretnej osoby, zawsze należy pisać pełne imię. Normalną praktyką jest adresowanie listu do działu firmy, a nie do konkretnej osoby;
- Duńczycy oczekują, że większość spraw biznesowych będzie prowadzona poprzez e-mail, telefon oraz wideokonferencje, zwłaszcza z partnerami nawiązanymi na budowanie wzajemnych więzi;
- Lato jest czasem wypoczynku. Zarówno trudne, jak i nierozważne jest podejmowanie prób prowadzenia poważnych spraw handlowych w okresie lipca i sierpnia. Wiele firm w tym czasie jest zamykanych, aby umożliwić swoim pracownikom spędzenie letnich wakacji (Duńczykom przysługuje pięć tygodni wakacji w ciągu roku).

Powitanie i tytułowanie

- Rękę na powitanie podaje się zarówno mężczyznom, jak i kobietom. Uścisk dłoni jest mocny i krótki. Witając się z małżeństwem, najpierw podaje się rękę kobiecie;
- Wstań, gdy jesteś przedstawiany;
- Znajomy zazwyczaj podaje rękę także na pożegnanie;

- Duńczycy w trakcie powitania i pożegnania wypowiadają tradycyjny zwrot „Heij” (który brzmi tak samo, jak amerykański „Hi”);
- Witając się z Duńczykiem po angielsku, lepiej powiedz „Hi, I’m pleased to meet you” zamiast „Hi, how are you”, gdyż ten ostatni zwrot może mu sugerować, że rzeczywiście chcesz dowiedzieć się o stan jego samopoczucia;
- Duńskie dzieci często nauczone są formalnego sposobu witania się z dorosłymi. Nie zdziw się, gdy duńskie dziecko poda ci oficjalnie rękę, podtrzyma kontakt wzrokowy i następnie wykona ukłon;
- Kolejność podawania imienia i nazwiska taka sama jak w Polsce;
- Zwracając się do danej osoby, należy używać jej tytułu, dopóki nie zaproponuje zwracania się po imieniu. Obecnie występuje tu tendencja do szybkiego zwracania się po imieniu;
- Osoby starsze i znające się od niedawna używają w stosunku do siebie uprzejmej formy „De” wraz z nazwiskiem;
- Młodzi ludzie często mówią do siebie po imieniu, posługując się poufałym zaimkiem „Du”;
- Bilet wizytowy powinien być wręczony na początku spotkania;
- Bilety wizytowe mogą być w języku angielskim;
- Jeżeli pracujesz w firmie z długoletnią tradycją, dobrze jest zaznaczyć datę założenia firmy na twoim bilecie wizytowym. Duńczycy odnoszą się z szacunkiem do tradycji.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 19.00–22.00 (najczęściej bliżej 19.00);
- Głównym posiłkiem dnia jest obiad. Popularnym miejscem, w którym jada się obiady, są restauracje ulokowane w podziemiu;
- Możesz zostać zaproszony na lunch służbowy, ale bardziej prawdopodobne jest zaproszenie na obiad;
- Na lunch zwykle wystarcza półgodzinna przerwa. W czasie lunchu typowym posiłkiem są kanapki;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do duńskiego domu na obiad, przybądź punktualnie. Z zasady nie podaje się tam aperitifu przed obiadem i najprawdopodobniej zostaniesz zaproszony prosto do stołu;
- Zaproszenie do domu nie ma żadnego znaczenia dla losów przyszłych wspólnych operacji;

- W duńskim domu należy przestrzegać odpowiednich manier. Np. miejsce przy stole wskaże ci gospodarz (gospodarz i gospodyni siedzą z zasady przy przeciwległych końcach stołu, a gość honorowy sadzany jest przy gospodarzu);
- Możesz spodziewać się długiego przebywania przy stole. W duńskim domu obiady przeciągają się do 4–5 godzin (często trwają do pierwszej w nocy). Nie powinieneś wstawać od stołu, dopóki nie uczyni tego pani domu;
- Tradycyjnym duńskim napojem alkoholowym jest aquavit (woda życia), który jest mocnym alkoholem;
- Nigdy nie zaczynaj picia, dopóki gospodarz nie wypowie tradycyjnego słowa „Skoal”;
- Toasty w Dani bywają bardzo oficjalne. Nigdy nie wznos toastu pod adresem twojego gospodarza czy jakiegokolwiek osoby wyższej rangą lub starszej wiekiem, dopóki pierwsi nie wzniosą toastu pod twoim adresem;
- Przebieg toastu: podnieś kieliszek i spójrz drugiej osobie w oczy, wypowiedz toast, wypij, spójrz innej osobie w oczy, odstaw kieliszek na stół;
- Jeżeli siedzisz po lewej stronie pani domu, powinieneś w trakcie deseru wznieść do niej toast; jeżeli siedzisz po jej prawej ręce, oczekuje się od ciebie krótkiego przemówienia z wyrazami uznania (w należycie kwiecistym języku) dla jej kuchni;
- Opuśczenie domu gospodarza zaraz po obiedzie jest nieuprzejme. Po obiedzie serwuje się cocktaile, które są podawane bądź do stołu bądź w pokoju gościnnym;
- Aby wskazać, że skończyłeś jeść, należy położyć nóż i widelec na talerzu obok siebie skierowane w kierunku od ciebie;
- Po obiedzie w domu należy następnego dnia zadzwonić i podziękować za gościnność;
- Nie wręcza się napiwków kierowcom taksówek;
- Nie wręcza się napiwków również w restauracjach i hotelach, ale pozostawienie małej reszty zostanie docenione.

Ubiór

- W biznesie odpowiedni jest strój klasyczny (co najmniej w trakcie pierwszego spotkania). Ważne są także dobrze utrzymane buty;
- W dalszych spotkaniach ubranie służbowe bywa mniej formalne niż w innych krajach Unii Europejskiej (dopuszczalny jest nawet garnitur z trykotową koszulką), chociaż różni się to między firmami;

- Ubiór pań powinien być elegancki, lecz skromny. Dodatki ograniczone do minimum. Panie chodzą często do pracy w spodniach;
- Wysocy rangą duńscy menedżerowie często bywają na obiadach, gdzie obowiązują smokingi (na zaproszeniu zaznacza się to jako „black tie”). Kierownicy powinni wziąć to pod uwagę i przywieźć ze sobą smoking (panie odpowiednio suknię wieczorową);
- W czasie wolnym obowiązuje w Danii wciąż strój klasyczny, chociaż czyste i wyprasowane jeansy także się spotyka;
- Będąc zaproszonym do domu na towarzyskie spotkanie, wystarczy ubrać się w dobrze wyprasowane dżinsy i rozpiętą koszulę, może być też sportowa;
- Na plaży wiele kobiet chodzi w stroju topless (spotyka się też skromniej ubrane);
- Kolor czerwony w ubiorze jest w Danii dobrze odbierany;
- Nie komplementuj Duńczyka z tytułu jego dobrego gustu, jeśli chodzi o ubiór (tematu ubioru w zwykłej rozmowie nie porusza się).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Duńczycy są społeczeństwem o silnie rozwiniętym egalitaryzmie i ich zachowania w biznesie mają charakter bardzo nieoficjalny. Rzadko także okazują poważanie i szczególne poszanowanie osobom starszym lub wysoko postawionym;
- Duńscy biznesmeni są relatywnie mało oficjalni. Możesz sam przedstawić się osobie, z którą się spotykasz, nie czekając aż zrobi to jej sekretarka;
- Duńczycy mówią to, co myślą;
- Szczerość jest oznaką uczciwości i solidności;
- Duńczycy przystępują z reguły od razu do sedna sprawy, bez zbitych wstępnych rozmów (jedynie krótka wymiana uprzejmości);
- Duńczycy są często bezceremonialni w swoim sposobie prowadzenia rozmowy. Ich stwierdzenia bywają często bardzo bezpośrednie, ale nie należy tego odczytywać jako chęci dotknięcia kogoś;
- Bądź przygotowany na przekazanie szczegółowych informacji, gdyż Duńczycy lubią dopytywać o detale;
- Duńczycy nie są zwolennikami długotrwałych rozmów i oczekują od ciebie pełnego opracowania propozycji przed jej przedłożeniem;
- Duński biznesmen może zrezygnować z przyjęcia twojej propozycji, nawet wiedząc, że oferujesz dobry towar, jeżeli została ona niedbale przygotowana.

Dlatego twoja prezentacja musi być przeprowadzona w sposób zrozumiały i rzeczowy.

- Prezentację powinny uzupełniać diagramy i wykresy oraz odniesienia do literatury. Takie przykładanie wagi do detali sprawi, że zostaniesz potraktowany poważnie;
- W Danii niegrzeczne jest przerywanie mówiącemu w pół słowa. Należy odczekać, aż dokończy swoją wypowiedź;
- W negocjacjach należy zaczynać od bardziej realistycznej oferty (nie stosować taktyki „zaczynj z wysokiego poziomu, żeby było z czego spuszczać”);
- Duńczycy nie tolerują agresywnych, wymuszających technik negocjacyjnych;
- Pisemna umowa traktowana jest jako ostateczna;
- Znajomość geografii Danii, infrastruktury przemysłowej, historii sprawia korzystne wrażenie na rozmówcy;
- Dobre wrażenie robi docenianie wysokiej jakości duńskiego wzornictwa (zwłaszcza mebli, wyrobów szklanych) i żywności (serów, masła);
- Najbezpieczniej jest rozmawiać na temat rodziny, domu i innych niekontrolowanych spraw;
- Irytujące dla Duńczyka jest porównywanie go z innymi Skandynawami;
- Jeżeli potrafisz przeprowadzić rozróżnienie pomiędzy Szwecją, Norwegią i Finlandią, twoje powodzenie jest zapewnione;
- Unikaj dyskusji na temat niemieckiej okupacji podczas drugiej wojny światowej;
- Unikaj komentarzy, które mogłyby być odebrane jako osobiste (np. nawet powiedzenie komplementów dotyczących czyjegoś sposobu ubierania się może być odebrane jako zbytnia natarczywość);
- Jeśli chodzi o poczucie humoru, Duńczycy są nieco bardziej wstrzemięźliwi od Polaków;
- Duńczycy są bardzo tolerancyjni; stąd nie zaleca się krytykować innych ludzi czy systemów.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Komunikacja interpersonalna z zasady ogranicza się do komunikacji werbalnej, bez specjalnego stosowania „mowy ciała”;
- W trakcie rozmowy utrzymuj dystans interpersonalny;
- Unikaj publicznego okazywania uczuć;
- Przy wchodzeniu na schody mężczyzna wyprzedza kobietę. Przy schodzeniu kobieta idzie pierwsza;

- W teatrze, kinie itp. zajmujemy swoje miejsce, wchodząc do rzędu tyłem do sceny (ekranu itp.);
- W trakcie rozmowy nie należy wkładać rąk do kieszeni;
- Używany u nas gest OK (kółko zrobione za pomocą kciuka i palca wskazującego) może być potraktowany w Danii jako obraźliwy;
- Gestu, którym w Polsce pokazujemy, że ktoś jest szalony (zаточение palcem wskazującym kółka na skroni), duńscy kierowcy używają, aby ubliżyć innemu kierowcy na drodze;
- Kelnera przywołuje się, podnosząc palec wskazujący.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W relacjach biznesowych upominki nie są wymagane. Ale jeśli sprawy idą w dobrym kierunku, np. podpisana została umowa, to drobny upominek można wręczyć;
- Upominki to zwykle pióra i inne biurowe drobiazgi z firmowym logo (powinny być stylowe, gdyż niska jakość nie przyczynia się do nawiązania cieplejszych kontaktów);
- Duńczycy doceniają, kiedy w formie podziękowania wręczysz im butelkę alkoholu (whisky, koniaku, brandy), kupionego np. na lotnisku, za to, że wyświadczyli ci jakąś przysługę, np. wyjechali po ciebie na lotnisko i odwieźli do hotelu;
- Składając wizytę w domu gospodarza, można przynieść bukiet kwiatów lub czekoladki. Dla pani domu najlepszy jest bukiet mieszanych kwiatów polnych. Kwiaty należy wręczać w opakowaniu. W przeciwieństwie do wielu innych krajów można też wręczyć czerwone róże (ale nie białe, gdyż ten kolor wiąże się z pogrzebem);
- Odpowiednim upominkiem dla gospodarza jest butelka whisky lub brandy (nie wina);
- Dobrym upominkiem jest również album z ilustracjami o Polsce lub o regionie Polski, z którego pochodzisz;
- Dobrym kolorem do opakowania upominków jest czerwień;
- Upominek może być rozpakowany bezpośrednio po wręczeniu w obecności darczyńcy.

ESTONIA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest estoński. W sferach biznesowych dobra znajomość języka angielskiego;
- Starsi estońscy biznesmeni na ogół znają język rosyjski;
- Estończycy zjawiają się na umówione spotkanie punktualnie i tego oczekują od umówionych gości;
- Dobrze jest przybyć około 5–10 minut przed umówionym terminem, aby lepiej przygotować się do spotkania. Estończycy zrobią to samo;
- Jeżeli przewiduje się spóźnienie, należy zatelefonować i wytłumaczyć (przepraszać za spóźnienie);
- Spotkania należy umawiać z wyprzedzeniem i zanim do niego dojdzie, wysłać zamierzony porządek rozmów (przy czym docenia się tutaj wysiłek przetłumaczenia przesyłanych materiałów na język estoński);
- Należy uzgodnić język prowadzenia spotkania i ewentualną obecność tłumacza;
- Ze strony estońskiej w spotkaniach uczestniczą osoby o podobnym statusie i dlatego niezbędne jest wysłanie listy osób przyjeżdżających wraz z krótką notką biograficzną każdej z nich.

Powitanie i tytułowanie

- Na początku znajomości powitania wydają się raczej formalne i pełne rezerwy, ale w miarę zacieśniania relacji kontakty stają się bardziej bezpośrednie;
- Mężczyzna powinien zainicjować powitanie z kobietą, ale należy czekać, aż kobieta pierwsza poda rękę;
- Witając się należy wstać i nawiązać bezpośredni kontakt wzrokowy oraz mocno uścisnąć dłonie;
- W trakcie powitania bardzo ważne jest tytułowanie osób (zwracamy się, używając tytułu godności i nazwiska);
- Do osób bez tytułu zwracamy się za pomocą formy Härra (Pan), Prova (Pani), Preili (Panna); dodając nazwisko;
- Najczęstszym pozdrowieniem jest „Tere” (polskie „Cześć”, ang. „Hello”);
- Nie należy zwracać się po imieniu, dopóki nie zostanie to zaproponowane;
- Estończycy, chociaż są dumni ze swego wykształcenia, nie używają tytułów naukowych;

- Bilety wizytowe wymienia się bez zbędnego ceremoniału;
- Otrzymane bilety wizytowe należy traktować z uszanowaniem;
- Miłym gestem jest przetłumaczenie biletu wizytowego na odwrotnej stronie na język estoński.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Z każdym obecnym na spotkaniu należy przywitać się i pożegnać uściskiem dłoni;
- W trakcie spotkania w biurze podają kawę (bez przekąsek). Wiele spotkań biznesowych jest organizowanych przy lunchu lub obiedzie;
- Starsza generacja traktuje lunch i obiad bardziej jako element procesu tworzenia więzi aniżeli rozmów o biznesie;
- Młodsze pokolenie menedżerów jest bardziej skłonne do prowadzenia rozmów biznesowych w czasie lunchu, natomiast obiad to pora zabawiania gości;
- Będąc zaproszonym do prywatnego mieszkania, należy przybyć punktualnie (w przypadku gdy spóźnienie jest nieuniknione, uprzedź telefonicznie);
- W trakcie towarzyskiego przyjęcia nie należy podejmować tematyki biznesowej;
- Z siadaniem do stołu należy poczekać, aż zostanie ci wskazane twoje miejsce;
- Do jedzenia przystępujemy dopiero, gdy zacznie pani domu lub po hasło „Head isu” („Smacznego”);
- Staraj się nie zostawiać jedzenia na talerzu.

Ubiór

- Estończycy lubią stroje formalne: panowie noszą ciemne ubrania z krawatem i, co jest bardzo istotne, wysokiej jakości buty. Jakość noszonych butów może być miarą powodzenia w życiu;
- Należy jednak zaznaczyć, że wielu estońskich biznesmenów nosi stroje bardziej swobodne;
- Estończycy są bardziej eleganccy i modni od Rosjan. Ci ostatni ubierają się bardziej krzykliwie i staromodnie;
- Panie noszą żakiety i spódnice lub kostium ze spodniami, który jest mniej formalny;
- Na spotkania biznesowe dla panów zawsze dobrym wyborem będzie ciemny ubiór, a dla pań kostium lub suknia;
- Dobry ubiór to w Estonii sprawa prestiżu. Estończycy nadążają za modą i odpowiednio się ubierają;

- Estońska pogoda wymaga ciepłego ubioru przez dwie trzecie roku. Natomiast latem występują tutaj często deszcze – zalecany parasol lub płaszcz przeciwdeszczowy.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Biznesowe spotkania, zwłaszcza w początkowym okresie, mają charakter raczej formalny. Jeżeli zdarzają się pogawędki, to są one krótkie i nieskomplikowane;
- Estończycy nie potrzebują przełamywania lodów, aby zacząć spotkanie. Prowadzą je zgodnie z ustalonym porządkiem i zmierzają prosto do celu;
- Spotkanie zazwyczaj rozpoczyna powitalne przemówienie najwyższego rangą Estończyka. Najwyższa rangą osoba z waszego zespołu powinna podziękować i podobnie odpowiedzieć. Długie przemówienia ich nudzą;
- Spotkanie często kontynuowane jest przy lunchu lub obiedzie, ale tematyka rozmów jest bardziej towarzyska aniżeli biznesowa. Jest to dobra okazja, aby dać się poznać jako osoba otwarta na rozwój relacji osobistych z estońskimi partnerami;
- Chociaż Estończycy łączą sytuacje towarzyskie i biznesowe, ważne jest jednak, aby w trakcie spotkań roboczych utrzymywać oficjalny charakter;
- Estończycy nie lubią zbyt nonszalanckiego podejścia do biznesu, zwłaszcza ze strony obcokrajowców;
- Podjęcie decyzji może wymagać kilku spotkań. W większości przypadków decyzje podejmowane są przez naczelne kierownictwo firmy;
- Przedstawiciele estońskich firm prowadzą interesy z firmą, a nie z ludźmi i dlatego nie odczuwają potrzeby budowy wzajemnych relacji przed przystąpieniem do robienia z kimś interesów;
- Estończycy są na ogół uprzejmymi i kurtuazyjnymi mówcami;
- Jeżeli dysponujesz donośnym głosem, staraj się mówić w sposób powściągliwy. Łagodny sposób mówienia jest tutaj normą;
- Estończycy nie zawsze od razu udzielają odpowiedzi, zwłaszcza gdy poruszony temat wywołuje u nich zakłopotanie lub gdy potrzebują więcej czasu na uporządkowanie myśli;
- Chociaż wyrażają się w sposób bezpośredni, to łagodzą swoje wypowiedzi w celu ochrony uczuć wszystkich zainteresowanych;
- Nie lubią równoczesnego mówienia i nie mają dobrego zdania o kimś, kto przerywa ich wypowiedź;

- Prezentacje powinny być ściśle i rzetelne, pozbawione agresywnej techniki sprzedaży;
- Prowadzenie negocjacji może być trudne. Estończycy niełatwo zmieniają zdanie;
- Silny sceptycyzm jest nieodłączną cechą estońskiej mentalności, co może tłumaczyć, że estońscy biznesmeni mogą nieraz potrzebować kilku dni do przeanalizowania problemu. Nie lubią niczego robić w pośpiechu (nie wolno ich poganiać);
- Biznesowe negocjacje to dla estońskich negocjatorów rodzaj pojedynku i dążą do wygranej;
- Nie mają problemu z mówieniem „nie”;
- Negocjacje w sektorze publicznym trwają zazwyczaj dłużej niż w prywatnym;
- Wszystkie umowy przedkładają w formie pisemnej, podpisanej i opieczętowanej;
- Kilka dni po zakończeniu rozmów wysyłane są (zazwyczaj robi to strona goszcząca) protokoły z podsumowaniem głównych podjętych ustaleń.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy nie należy wykonywać gwałtownych ruchów ręką;
- Wskazane jest mówienie w sposób spokojny i stonowany;
- Przewracanie oczyma zazwyczaj oznacza frustrację;
- Wskazywać można ręką i palcem;
- Estończycy utrzymują dystans w sferze publicznej i prywatnej;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy jest akceptowany, ale nie w trakcie całej rozmowy (większość czasu patrzymy w twarz rozmówcy i od czasu do czasu bezpośrednio w oczy).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Biznesowi partnerzy nie oczekują upominków w trakcie pierwszego spotkania, lecz drobne upominki są na ogół akceptowane;
- Upominkiem w relacjach biznesowych może być coś związanego z krajem gościa lub jego firmą;
- Dobrym upominkiem przy składaniu wizyty domowej jest pudełko czekoladek; mogą być także kwiaty – w liczbie nieparzystej;
- Upominki są zazwyczaj rozpakowywane po ich otrzymaniu.

FINLANDIA

Umawianie spotkań

- Językami urzędowymi są fiński i szwedzki. Powszechnie znany jest język angielski;
- Na wszelkie spotkania, zarówno służbowe, jak i okolicznościowe, przychodź punktualnie, a nawet nieco wcześniej;
- Jeżeli miałbyś się spóźnić więcej niż 5 minut, powinienes o tym fakcie uprzedzić telefonicznie;
- Na spotkania umawiaj się z kilkutygodniowym wyprzedzeniem, telefonicznie, mailem lub faksem;
- Bez oficjalnego umówienia się jest niezwykle trudno się spotkać;
- Po przybyciu do Finlandii nie ma potrzeby potwierdzania spotkania;
- Przed spotkaniem wyślij do fińskiego partnera program spotkania oraz krótką charakterystykę członków twojego zespołu;
- Spotkania zaczynają się i kończą o czasie;
- W przededniu świąt wiele firm zamykanych jest w godzinach południowych;
- W lipcu, sierpniu i początkach września należy unikać wyjazdów do Finlandii w sprawach biznesu. W tym okresie większość ludzi jest na wakacjach.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym powitaniem zarówno kobiet, jak i mężczyzn jest uścisk dłoni. Nawet dzieci są zachęcane do podawania ręki;
- Witając się z kilkoma osobami, właściwe jest podanie ręki w pierwszej kolejności kobietom;
- Podczas przedstawiania się podaje się imię i nazwisko bądź tytuł i nazwisko;
- Tylko bliscy przyjaciele i rodzina witają się uściskami i pocałunkami;
- Należy zabrać ze sobą dużo biletów wizytowych;
- Bilety wizytowe są w Finlandii bardzo ważne. Można je wręczać na początku lub w trakcie spotkania;
- Bilety wizytowe mogą być w języku angielskim;
- Imię i nazwisko podaje się w takiej samej kolejności jak w Polsce;
- Po imieniu można się zwracać dopiero po otrzymaniu takiej propozycji;

- Osoby na kierowniczych stanowiskach wolą, aby zwracano się do nich, używając ich tytułu i nazwiska (jest to szczególnie ważne przy zwracaniu się w formie pisemnej);
- Do osób nieposiadających tytułu należy zwracać się, używając formy Mr., Mrs. lub Miss z dodaniem nazwiska;
- Wymawiając fińskie nazwiska (i słowa) wymawiaj podwójne litery dwa razy dłużej niż pojedyncze. Akcent zawsze kładzie się na pierwszą samogłoskę w słowie.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- W trakcie zwyczajowych lunchów powszechnymi napojami są kawa i mleko. Finowie lubią pić kawę i kawiarnie znajdują się wszędzie;
- Finowie doceniają dobrą znajomość win;
- Możesz zostać zaproszony przez fińskiego partnera na obiad. Powszechnie przyjęte jest zapraszanie na obiad współmałżonków;
- Nie zapomnij podziękować pisemnie gospodarzowi za zaproszenie na obiad (należy to zrobić następnego dnia po przyjęciu);
- Na przyjęcie należy przychodzić punktualnie;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do fińskiego domu na obiad, przynieś kwiaty dla pani domu (liczba nieparzysta);
- Przyjęcie w domu należy opuścić o 23.00, nawet jeżeli gospodarz nalega na pozostanie;
- Skandynawowie znani są z zamiłowania do picia alkoholu w trakcie posiłku, jeżeli możesz dotrzymuj im kroku. Należy jednak pamiętać, że przepisy dotyczące kierowania pojazdem w stanie wskazującym na spożycie alkoholu są w Finlandii bardzo restrykcyjne;
- Toast w zasadzie wznosi się na początku posiłku. Wznosząc go, używa się słowa „Kippis”;
- Zimny bufet nazywany jest „voilecpapoyta”;
- Wieczorne przyjęcie często kończy się tańcami (najbardziej popularnym tańcem jest tango);
- Możesz zostać zaproszony przez swojego gospodarza do sauny. Bardzo często zawarcie kontraktu „świętuje się” obfitym posiłkiem, po którym do tradycji należy udanie się do sauny;
- Sauna jest dla Finów quasi-religijnym przeżyciem; zaproszenie do sauny traktuj jako wielkie wyróżnienie;

- Z sauny korzysta się zwykle z podziałem na płeć. Kiedy dostępna jest tylko jedna sauna, kobiety używają jej jako pierwsze;
- Finowie zwyczajowo wchodzi do sauny nago, chyba że zamierzają zaraz po saunie wziąć kąpiel w miejscu publicznym (wtedy zakładają strój kąpielowy). Nie oponują, jeśli gość chce mieć na sobie w saunie strój kąpielowy lub ręcznik;
- Po wyjściu z sauny zwyczajowo konsumuje się kanapkę, kielbaskę i rybę. Ryba może być dość słona; służy do uzupełnienia strat soli wskutek korzystania z sauny;
- Napiwki należą do rzadkości (koszt obsługi jest w zasadzie doliczony do rachunków hotelowych i w restauracjach);
- Nie daje się napiwków taksówkarzom. Wystarczy zostawić niewielką resztę.

Ubiór

- Chociaż Finowie lubią ubierać się bardzo sztywno, ubiór w biznesie jest wciąż dość klasyczny;
- Finowie stale noszą garnitury, zarówno w pracy, jak i przy okazjach towarzyskich. Latem, jeśli zauważysz, że robią to Finowie, możesz zdjąć marynarkę;
- Na spotkania formalne może być potrzebny smoking;
- Kobiety biznesu noszą kostiumy bądź suknie. Na spotkania towarzyskie ubierają się w suknie koktajlowe;
- Zimą kobiety zwykle chodzą do pracy w kozaczkach, które zmieniają na zwykłe obuwie wewnątrz budynku.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Język angielski jest najpopularniejszym językiem obcym w Finlandii i w tym języku można prowadzić większość negocjacji. Starsi Finowie mówią po niemiecku;
- Będąc bardziej skłonni do rozmawiania niż korespondowania, przedkładają kontakt telefoniczny bądź osobisty nad kontakt za pośrednictwem e-mail lub drogą oficjalnej korespondencji;
- Negocjacje staraj się prowadzić z dyrektorem firmy, który zazwyczaj jest osobą podejmującą decyzje;
- Finowie często przystępują od razu do rozmów negocjacyjnych, bez wstępnych rozmów na swobodne tematy;
- Unikaj okazywania oznak wyższości;

- Finowie bywają bardzo milczący. Nie zniechęcaj się długim okresem ciszy;
- W trakcie rozmowy patrz prosto w oczy;
- W Finlandii obowiązują bardzo liberalne regulacje socjalne. Nie będzie czymś niezwykłym, jeżeli twój fiński partner (kobieta lub mężczyzna) przezwie spotkanie biznesowe lub wyjdzie wcześniej z pracy, aby odebrać dzieci ze szkoły lub zaopiekować się nimi, gdy są chore;
- Negocjacje na ogół toczą się z jednym rozmówcą;
- Podczas rozmów o interesach Finowie nie są zasadniczy i formalni, choć w razie potrzeby potrafią okazać zdecydowanie;
- Zaufanie fińskich partnerów zdobywa się stopniowo; utracone zaufanie trudno jest odbudować;
- Wybór kontrahenta nie zależy tylko ściśle od ceny; istotna jest także regularność i punktualność dostaw;
- Oferta handlowa powinna być napisana jasnym językiem i musi być bardzo szczegółowa – tamtejsi handlowcy nie mają zwyczaju zwracania się o informacje uzupełniające (dobrze jest dołączyć katalogi, fotografie, próbki);
- Wskazane jest przedstawienie swojej dotychczasowej działalności na rynku międzynarodowym, członkostwo w stowarzyszeniach przemysłowo-handlowych i informacji na temat banku prowadzącego rachunek firmy;
- Cena powinna być podana w euro lub innej walucie wymiennej; jest ona na ogół traktowana jako cena niepodlegająca negocjacji;
- W miejscach publicznych Finowie są dość spokojni i nie wyrażają swoich emocji;
- Finowie lubią dyskusje na tematy polityczne; w tym kraju istnieje system wielopartyjny i mamy do czynienia z różnorodnością poglądów politycznych, o czym należy pamiętać;
- Dobrymi tematami do dyskusji są: hobby, podróże, sport, polityka i historia Finlandii;
- Należy unikać pytań osobistych dotyczących pracy, religii, zarobków;
- Finowie bardzo cenią przyrodę i troszczą się o środowisko.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Zginanie ręki w łokciu jest niewłaściwe (oznacza arogancję);
- Ruch odrzucenia głowy do tyłu oznacza „podejść”;
- W trakcie rozmowy z Finem staraj się utrzymywać spory dystans interpersonalny (1,2 m);

- Finowie nie lubią fizycznych kontaktów typu poklepywanie po plecach. Jedyny kontakt dotykowy ma miejsce w trakcie uścisku dłoni;
- Niegrzeczne jest rozmawianie z ręką w kieszeni;
- Siedzenie z nogą w kostce założoną na drugą nogę traktowane jest jako zbyt swobodne;
- Unikaj krzyżowania rąk – gest ten oznacza w Finlandii wyniosłość;
- Mile widziany jest serdeczny uśmiech;
- Mężczyzna powinien zdjąć kapelusz, kiedy rozmawia z inną osobą lub kiedy wchodzi do budynku;
- Nie należy próbować nawiązywać rozmowy z osobami, których nie znamy, stojącymi w kolejce lub w publicznym środku komunikacji itp.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W podziękowaniu za zaproszenie do fińskiego domu miłym gestem będzie wręczenie butelki importowanego alkoholu (łącznie z kwiatami dla pani domu, ale unikaj dawania dużych bukietów);
- Podarunek biznesowy nie powinien być zbyt kosztowny ani zbyt tani i nie powinien być wręczany w trakcie pierwszego spotkania;
- Mile widzianym prezentem osobistym może być np. książka o tematyce interesującej twojego fińskiego partnera. Można też podarować książkę/album o naszym kraju lub mieście (regionie), płytę CD, kryształowy wazon, przybory biurowe z wygrawerowanym logo twojej firmy. Dobrym upominkiem jest także importowany alkohol (w Finlandii jest on drogi). Warto zabrać do Finlandii jedną lub dwie butelki.

FRANCJA

Umawianie spotkań

- Na spotkania zarówno biznesowe, jak i towarzyskie zawsze należy wcześniej się umówić;
- Umówione spotkanie należy zawsze potwierdzić na piśmie poprawną francuszczyzną;
- Interesy prowadzone są bardzo formalistycznie, stąd o wstępne spotkanie najlepiej prosić pismem o charakterze formalnym. Koniecznie w języku francuskim;
- List musi być napisany bardzo poprawnym językiem handlowym; źle napisany może zostać zignorowany;
- List najlepiej adresować do najwyższego rangą pracownika firmy; na spotkanie też wysłaj najwyższego rangą;
- Sekretarka nie pełni takiej roli, jak w wielu innych państwach. Wielu biznesmenów osobiście prowadzi swój kalendarz i osobiście otwiera adresowane do siebie listy. Stąd, gdy nie ma ich w biurze, listy mogą tygodniami leżeć nie odebrane;
- Duże znaczenie w nawiązywaniu pierwszego kontaktu mają koneksje. Dobrym pośrednikiem może być twoja ambasada, izby i stowarzyszenia handlowe, a także inne ważne (mające odpowiednią rangę) francuskie znajomości;
- Pomocne w załatwieniu spraw jest posiadanie kontaktów osobistych wewnątrz organizacji;
- Na spotkania zjawiaj się punktualnie, chociaż na południu Francji panuje pod tym względem większa swoboda;
- Spóźnienie na spotkanie z partnerem francuskim akceptowane jest wówczas, gdy stronie francuskiej zależy na kontrakcie; także Francuzowi, który rozmawia w innym języku, bardzo zależy na zrobieniu interesu;
- Większość Francuzów spędza 4–5-tygodniowe wakacje w lipcu i sierpniu. W sierpniu Francja jest praktycznie „zamknięta” i nie zaleca się prób nawiązywania kontaktów w tym okresie;
- Najlepszą porą spotkań są godziny około 11.00 i około 15.30;
- Kierownicy często zostają w pracy do 19.00 lub 20.00;
- Mimo dużej wrażliwości Francuzów na poprawność używania ich języka, staraj się go używać, nawet popełniając błędy, gdyż zostanie to docenione;

- Szanuj prywatność. Francuzi zamykają za sobą drzwi; powinieneś robić to samo. Pukaj i czekaj na zaproszenie do wejścia.

Powitanie i tytułowanie

- Zawsze podawaj rękę, będąc przedstawianym lub spotykając kogoś, jak również wychodząc. Francuski uścisk dłoni nie jest zbyt energiczny;
- Osoba wyższą rangą podaje rękę pierwsza;
- Kobiety podają rękę pierwsze niezależnie od rangi;
- Unikaj uśmiechania się do innych;
- Mówiąc „dzień dobry” (Bon jour), dobrze jest dodać zwrot madame, monsieur lub mademoiselle;
- Zawsze wręcz swój bilet wizytowy. Otrzymując od kogoś bilet wizytowy, odnoś się do niego z atencją;
- Wskazane jest posiadanie biletu wizytowego z tłumaczeniem na odwrocie na język francuski. Dobrze jest zaznaczyć posiadane tytuły akademickie i ukończoną szkołę, o ile jest prestiżowa;
- Starsi ludzie lubią, gdy zwracamy się do nich, używając tytułów (najlepiej używać tytułu, który cenią sobie najbardziej);
- W trakcie rozmowy powinien być używany nawet zwyczajny tytuł, jak np. madame (bez względu na to czy rozmawiamy po francusku, czy też w innym języku);
- Tytułu madame należy używać w odniesieniu do wszystkich pań, z wyjątkiem młodych dziewcząt,
- Zwracając się do Francuza, nie używaj imion, o ile ci tego nie zaproponowano; nie czuj się też zbywany czy zakłopotany w sytuacji, kiedy zwracają się do ciebie po nazwisku – nie oznacza to, że Francuzi nie są przyjacielscy. Gdy rozmawiasz po francusku, stosuj formę Pan (vous), dopóki rozmówca nie zaproponuje ci użycia formy ty (tu);
- Francuzi czasem podają nazwisko jako pierwsze.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Pory posiłków: śniadanie: 7.00–9.00, lunch: 12.00–14.30 (początek lunchu: Paryż – 13.00, prowincja: 12.00 lub 12.30), obiad: 20.00–23.30;
- Lunch jest najczęściej wykorzystywaną formą przyjęcia biznesowego i trwa od dwóch do trzech godzin. Jego charakter jest raczej relaksowy;

- W trakcie lunchu powstrzymaj się z podejmowaniem tematów biznesowych, aż do chwili podania deseru – chyba że gospodarz wcześniej poruszy te tematy;
- W trakcie lunchu bądź obiadu, przed rozpoczęciem rozmów biznesowych, okaż uznanie dla serwowanego posiłku;
- Rachunek płaci ten, kto zaprasza; dobrze widziane jest, jeżeli to ty jesteś stroną zapraszającą;
- Na „małego drinka” w sprawach biznesu najlepiej udać się do spokojnego, hotelowego baru. W kawiarniach jest zbyt hałaśliwie;
- W większości restauracji konieczna jest rezerwacja miejsc, z wyjątkiem piwiarni i lokali hotelowych. Najlepiej wybierać restaurację francuską;
- Francuzi doceniają przy stole osoby potrafiące umiejętnie prowadzić rozmowę;
- Przed rozpoczęciem posiłku zwyczajowo życzy się „Bon appetit” pozostałym osobom przy stole;
- Z miłym przyjęciem spotka się wyrażenie uznania dla francuskiej kuchni i wina;
- W trakcie jedzenia trzymaj obie ręce na stole. Jedzenie podawane jest sukcesywnie, nie najedz się zatem zbyt szybko;
- Nie pij mocnych alkoholi przed posiłkiem i nie pal w przerwach między daniami. Francuzi uważają, że to przytępia smak;
- Posiłkom zwyczajowo towarzyszy wino. Jeżeli nie chcesz pić, obróć kieliszek do góry nóżką przed rozpoczęciem posiłku;
- Jeżeli nie chcesz, aby dolewano ci wina, zostaw trochę wina w kieliszku;
- Nie zaczynaj pić wina, zanim nie sięgnie po nie gospodarz;
- Francuzi często popijają wino z wodą mineralną;
- Nigdy nie jedz palcami (nawet kanapek), z wyjątkiem chleba podawanego do każdego posiłku. Chleb należy odłamywać po kawałku, a resztę odkładać na stole przy talerzu. Za pomocą chleba można nakładać jedzenie na widelec (z tego powodu Francuzi zazwyczaj nie smarują chleba masłem);
- Sałatę podaje się po głównym daniu, sałaty nie krój nożem, lecz podziel na mniejsze kawałki widelcem;
- Owoc obierz nożem i jedz widelcem;
- Ser podaje się na zakończenie posiłku; nie kładź go bezpośrednio na chleb; nie dobieraj drugiej porcji sera (największym nietaktem jest odkrawanie wierzchołka trójkątka sera);
- Piwo można serwować w temperaturze pokojowej;
- Po zakończeniu posiłku ułóż nóż i widelec w poprzek talerza;

- Zaproszony do domu na obiad przyjdź 15 minut po ustalonym terminie;
- Zaczekaj przy drzwiach, aż gospodarz zaprosi cię do środka;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu, nie wolno rozmawiać o interesach przed podaniem kawy; nie należy też palić przed podaniem serów;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na weekend poza miasto, przyjmij zaproszenie;
- Jeżeli przynosisz ze sobą kwiaty (koniecznie nieparzysta liczba), nie przynos chryzantem (pogrzeb), czerwonych róż (sugestia romansu z gospodynią) i kwiatów w kolorze żółtym (sugestia, że gospodarz ma z kimś romans);
- Najlepszym upominkiem przy składaniu wizyty w domu jest pudełko bardzo dobrych czekoladek;
- Następnego dnia po wizycie w domu właściwe jest przesłanie kwiatów dla pani domu;
- Zwyczajowe napiwki: taksówkarze – 15%, w hotelach, restauracjach – 15–20% zwyczajowo doliczane do rachunku, ale dodatkowe 5–10% dla obsługi nie jest czymś niezwykłym.

Ubiór

- Francuzi postrzegają twój ubiór jako odzwierciedlenie twojego statusu społecznego i sukcesu w biznesie;
- Francuzi bardzo dobrze znają się na ubiorach. Noś się klasycznie, chodź w dobrze uszytych ubraniach (z krawatem);
- Zimą i na północy mężczyźni powinni ubierać się w ciemne ubrania;
- Panie w biznesie noszą stroje (suknia lub kostium) najlepszej jakości, o klasycznym kroju w klasycznych kolorach;
- Nie powinieneś zdejmować marynarki lub rozluźniać krawata, jeżeli twój gospodarz nie uczyni tego pierwszy;
- Jeżeli na zaproszeniu zaznaczono wymagany ubiór jako „informal”, nie oznacza to, że oczekuje się twojego przyścia w koszuli typu T-shirt i spodniach od dresu. W przypadku towarzyskiego spotkania „informal” to najczęściej gustownie dobrane ubranie, nieraz oznaczające marynarkę i krawat dla panów.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Francuzi są znani ze swojej formalistycznej i powściągliwej natury. Próby swobodnego podejścia do prowadzonych negocjacji mogą ich zrazić;

- Hierarchia jest dokładnie określona. Młodszy rangą kierownik zwróci się z każdym problemem do starszego rangą. Staraj się pozyskiwać kontakty na wysokim szczeblu. Najwyższy rangą dyrektor określany jest jako PDG (président – directeur général);
- Decyzje podejmowane są przez osoby stojące najwyżej w hierarchii firmy;
- Bądź dobrze przygotowany na spotkanie, nawet jeżeli strona francuska nie będzie;
- Pierwszy kontakt ma zazwyczaj miejsce w siedzibie firmy twojego francuskiego partnera w obecności ekspertów;
- Witaj się podaniem ręki ze wszystkimi obecnymi w pomieszczeniu, w którym negocjujecie, także z tymi, którzy będą do niego wchodzić w trakcie spotkania (to samo uczynić, wychodząc);
- Ze względu na formalizm Francuzów każda operacja będzie przedyskutowana do najdrobniejszych szczegółów;
- W trakcie negocjacji używaj dobrych, solidnych i logicznych argumentów i demonstrowaj zaangażowanie i entuzjazm;
- Bardzo ważne jest robienie dokładnych notatek z rozmów i żądanie, aby były potwierdzone przez rozmówcę (zwłaszcza te dotyczące szczegółów);
- Co najmniej najistotniejsze fragmenty informacji o własnym produkcie należy przetłumaczyć na język francuski;
- W prezentacji unikaj przesady w opisie i płaskich dowcipów; prezentacja powinna być poważna, a kolejność prezentacji i samej argumentacji logiczna;
- Okazuj, że doceniasz francuski punkt widzenia, nawet kiedy różni się on od twojego;
- Okaż, że myślisz długookresowo. Francuzi są o wiele bardziej nastawieni na budowanie relacji, aniżeli na konkretną transakcję;
- Francuzi lubią podważać logikę myślenia innych, nastaw się na utarczki słowne;
- Francuzi szybko potrafią przejść do meritum, ale wolno podejmują decyzje. Jednym z powodów długiego czasu podejmowania decyzji jest chęć rozpatrzenia każdego detalu przed wyciągnięciem wniosków;
- Francuz ma dwa rodzaje wykładni umowy: pisane i te do bieżącego użytku – będzie szukał każdego sposobu, aby porozumienie obejść i wyciągnąć dla siebie jak największe korzyści;
- Warunków umowy należy bezwzględnie dotrzymywać, każde najmniejsze odstępstwo od warunków umowy będzie przez stronę francuską wykorzystane;

- Naturalny i ujmujący sposób bycia Francuzów może zmylić czujność kontrahenta i osłabić jego wewnętrzną dyscyplinę;
- Należy uważać na treść i redakcję klauzul dotyczących kar umownych, często rygorystycznych wobec zagranicznego kontrahenta, a liberalnych w odniesieniu do strony francuskiej. To samo dotyczy klauzul gwarancyjnych;
- W trakcie negocjacji Francuzi mogą starać się zepchnąć cię na pozycję pententa, stawiając cię tym samym na słabszej pozycji;
- Francuzi rzadko podejmują ważne decyzje w trakcie spotkania;
- Panie nie powinny brać galanterii Francuzów za objaw łaskawości;
- Nie zaczynaj rozmowy od stawiania pytań osobistych;
- Nie bierz wysoko brzmiącego głosu i gestów podniecenia za objawy gniewu; zachowanie takie oznacza zazwyczaj zainteresowanie tematem;
- Wykazanie się znajomością francuskiej historii, literatury i sztuki jest pomocne w nawiązywaniu przyjaznych kontaktów;
- W trakcie rozmów unikaj tematów osobistych, politycznych i dotyczących pieniędzy.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Twój wysiłek w celu nauczenia się podstawowych zwrotów w języku francuskim zostanie doceniony i zapamiętany;
- Właściwa postawa (nie garbić się, nie chodzić ociężale, trzymać się w sposób wyprostowany) uważana jest za oznakę dobrego wychowania;
- Kciuk do góry oznacza OK;
- Kółko zrobione kciukiem i palcem wskazującym (w niektórych krajach oznaczające OK) we Francji oznacza „zero”;
- Poklepywanie zwinętej pięści otwartą dłonią jest gestem wulgarnym;
- Pocałowanie przez mężczyznę końcówek swoich palców oznacza podziw dla kobiety;
- Wskazując na kogoś lub na coś, zrób to całą ręką, a nie palcem wskazującym;
- Francuzi znacznie częściej gestykulują dłońmi i rękoma aniżeli Azjaci i Anglosasi;
- Niedopuszczalne jest stanie z rękoma w kieszeniach podczas rozmowy;
- Nie uśmiej się przesadnie; Francuzi nie uśmiechają się, dopóki nie znajdą dobrego powodu;
- Kiedy mijamy się z innymi na ulicy, uśmiech – jako niewerbalna forma pozdrowienia – nie jest ani oczekiwany, ani akceptowany; dotyczy to również uśmiechu oznaczającego aprobatę;

- Kontakt wzrokowy jest ważny, ale nie należy go przeciągać;
- Nie żuj gumy w miejscach publicznych;
- Aby poprosić o rachunek, zrób gest naśladującym pisanie;
- Mężczyzna powinien wstać albo zrobić ruch w kierunku wstania, kiedy gość lub zwierzchnik wchodzi do pokoju.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Nie wręczaj upominku w trakcie pierwszego spotkania;
- Wymiana upominków między stronami negocjacji nie jest powszechna i oczekiwana;
- Unikaj zbyt kosztownych i zbyt tanich upominków. Unikaj upominków z bardzo widocznym logo lub nazwą firmy. Dobierając upominek, dobrze jest kierować się upodobaniami naszego francuskiego partnera;
- Dobrym upominkiem są książki lub nagrania, gdyż wskazują na intelektualne zainteresowania. Książka im grubsza i bardziej skomplikowana, tym lepiej; prostota nie jest cnotą we Francji;
- Składając wizytę, przynieś kwiaty, dobre czekoladki lub alkohol dla gospodarza i wręcz je przed, nie po przyjęciu. Nie przynoś wina – Francuzi są bowiem w tym względzie specjalistami i na pewno wybiorą odpowiednie do okazji;
- Jako podziękowanie należy wysłać listowne podziękowanie i kwiaty lub kosz owoców.

GRECJA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest grecki;
- Powodzeniu w interesach w Grecji sprzyja posiadanie odpowiednich listów polecających, wystawionych przez znane i szanowane instytucje, spółki czy stowarzyszenia. Dobrym miejscem do nawiązania kontaktu z potencjalnym greckim partnerem są także międzynarodowe imprezy targowe;
- Mając list polecający, można telefonicznie lub listownie nawiązać kontakt z odpowiednim partnerem greckim i uzgodnić termin spotkania;
- Przy wyborze formy listownej należy mieć na uwadze, że Grecy nie lubią pisać listów i nie przestrzegają obowiązującego zwyczaju odpisywania na nie (dlatego warto po kilku tygodniach zatelefonować i upewnić się, czy nasza propozycja dotarła do adresata);
- Większość Greków uznaje język angielski za podstawowy język handlowy;
- Grecy na ogół dobrze posługują się językiem angielskim, a także francuskim i niemieckim;
- Zaplanowanie spotkania nie zawsze jest konieczne, ale jest dobrze odbierane;
- Nie ogranicza się czasu spotkań w sprawach biznesu;
- Zawsze bądź punktualny, chociaż grecki partner wprost tego nie akcentuje i sam nie grzeszy punktualnością;
- Kontakty służbowe mają charakter bardzo oficjalny, a środowisko biznesu zdominowane jest przez mężczyzn (w Grecji wciąż uważa się, iż kobieta powinna spełniać się przede wszystkim w roli żony i matki, a kobiety robiące kariery traktowane są z podejrzliwością);
- Wielu starszych Greków na kierowniczych stanowiskach ma problem z odnoszeniem się do będących w gościnie kobiet biznesu. Pokonać tę barierę kobietom pomoże:
 - przedstawienie ich przez starszego, wyższego rangą mężczyznę,
 - bycie ekspertem w swojej dziedzinie biznesu,
 - poznanie niuansów okazywania szacunku. Na przykład: przywitać się najpierw z najstarszą osobą w zespole, zwracać na nią szczególną uwagę w trakcie spotkania, będąc gospodarzem posiłku, zachęcać ją do jedzenia.
- Grecy to ludzie przyjaźni; nie należy jednak zbyt szybko zrywać z formalnościami;
- Przed spotkaniem służbowym często podaje się napoje i przekąski.

Powitanie i tytułowanie

- Powitanie w Grecji może przybierać wiele form. Uścisk dłoni, wzięcie w objęcia oraz pocałunek mogą mieć miejsce nie tylko między przyjaciółmi i znajomymi, ale również w czasie pierwszego spotkania;
- Na pierwszych spotkaniach biznesowych stosuje się w zasadzie uścisk dłoni. Uściśnij dłoń na powitanie i na pożegnanie;
- Docenia się stosowanie biletów wizytowych z nadrukiem na jednej stronie w języku greckim. Wręczać je należy stroną z nadrukiem greckim (każdej osobie, którą poznamy w ramach kontaktu biznesowego);
- Zwracając się do Greka, używaj jego nazwiska, chyba że poprosi cię o zwracanie się po imieniu;
- Starsze osoby darzone są w Grecji wielkim szacunkiem i zawsze należy zwracać się do nich w sposób oficjalny (tzn. używając tytułów i nazwiska),
- Porządek imienia i nazwiska tak jak w Polsce – najpierw podaj imię, potem nazwisko.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Rozmowy w interesach prowadzone są zwykle przy filiżance kawy – często w kawiarniach bądź tawernach;
- Załatwiania spraw służbowych przy obiedzie z zasady się nie praktykuje. Posiłki traktuje się jako spotkania o charakterze towarzyskim;
- Zaproszenie przez greckiego partnera na lunch oznacza, że wywarłeś na nim korzystne wrażenie;
- Jeżeli gospodarze zapropnują nam obiad w restauracji, oznacza to, że wzajemne relacje dobrze się rozwijają;
- Jeśli obiad jest posiłkiem roboczym, to jest obfity i może trwać nawet do 2.00 nad ranem. Jeśli gospodarze zapropnują sfinalizowanie interesów podczas obiadu, należy ten fakt zaakceptować;
- W pierwszej kolejności obsługuje się osoby starsze;
- Często przy stole zamawia się kilka dań, a następnie częstują się nimi wszyscy przy stole;
- W restauracjach klienci często decydują, co zamówić, idąc do kuchni i zaglądając do garnków;
- Potrawy mogą być podawane w temperaturze pokojowej;
- Aby zasygnalizować, że jesteś najedzony, odłóż swoją serwetę na stół;
- Będąc zaproszonym do domu, przyjdź z 15-minutowym opóźnieniem;

- W trakcie obiadu w greckim domu gospodarze nalegają nawet dwu- lub trzykrotnie na twoją dokładkę. Spełnienie tej prośby traktowane jest jako komplement pod adresem gospodarza;
- Nie przedłużaj pobytu w domu gospodarza ponad godzinę po ukończeniu posiłku, chyba że gospodarz zachęca cię, abyś pozostał dłużej;
- Jeśli otrzymamy zaproszenie na wspólne spędzenie weekendu z rodziną naszego partnera, nie należy odmawiać. Wówczas stosownym upominkiem będą kwiaty lub czekoladki;
- Tańce stanowią często spotykaną część przyjęcia; spodziewaj się, że zostaniesz zaproszony do wzięcia w nich udziału;
- Kiedy chcesz zrewanżować się gospodarzowi zaproszeniem na lunch lub obiad, poproś go o wybór restauracji.

Ubiór

- Na oficjalne spotkania najlepszy jest klasyczny strój biznesowy (można też założyć lekki garnitur). W miesiącach letnich Grecy proponują zdjęcie marynarki i poluzowanie krawata;
- Krój garnituru nie świadczy o statusie jego właściciela (nie należy oceniać człowieka po jego ubiorze);
- Kobiety powinny nosić suknie lub kostiumy w subtelnych kolorach (Greczynki rzadko chodzą w spodniach);
- W Grecji nie zawsze obowiązuje strój formalny. Mężczyźni chodzą w koszulkach z odpiętym kołnierzykiem.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W Grecji bardzo ważne jest budowanie relacji, co wymaga czasu i spokoju, dlatego nie należy oczekiwać omawiania spraw biznesowych w trakcie pierwszego spotkania. Raczej będzie to czas poświęcony wzajemnemu poznaniu się przy popijaniu kawy;
- Starszym członkom zespołu negocjacyjnego okazywany jest zawsze duży szacunek. Wszystkie uprawnienia spoczywają w ich rękach;
- W trakcie spotkania należy się starać, aby rozmowa miała charakter formalny i rzeczowy;
- W negocjacjach należy być cierpliwym, lecz dokonywać szybkiej oceny sytuacji. Grecy potrafią skutecznie się targować;

- Grecy negocjują żywiłowo, czasem w sposób przypominający targowanie się na bazarze;
- Ewentualnego targowania się nie należy się obawiać. Jeśli od razu przyjmimy propozycję greckiego partnera, poczuje się oszukany intelektualnie i możemy stracić jego zaufanie;
- Grecy zazwyczaj niechętnie akceptują wstępną propozycję jako końcową. W początkowej ofercie należy pozostawić pewien margines na ewentualne ustępstwa;
- Każde ustępstwo przyznawaj, okazując dużą niechęć, a nawet ból;
- Pamiętaj, aby każde twoje ustępstwo było uwarunkowane jakimś żądaniem;
- Uśmiechaj się nawet w obliczu sporadycznego stosowania taktyki konfrontacyjnej;
- Dyskutując z Grekiem, powinieneś pozwolić mu zakończyć rozmowę tak, aby myślał, że to do niego należało ostatnie słowo. Grecy są bardzo dumnymi ludźmi i dla twoich planów biznesowych korzystne jest, aby uważali, że udało im się cię uprzedzić;
- Unikaj zdenerwowania i zniecierpliwienia z powodu przedłużającego się czasu trwania negocjacji;
- Redagowanie umów należy pozostawić prawnikom, starając się, aby były one jasne i zrozumiałe;
- Po pozytywnym zakończeniu transakcji nie należy zbyt ostentacyjnie demonstrować zadowolenia. Grecy do końca nie będą pewni, że zrobili rzeczywiście dobry interes i takie zachowanie może pogłębić ich wątpliwości;
- Grecy potrafią jednostronnie zmieniać postanowienia umowy;
- Jeśli z twojej strony nie zostaną dotzymane jakieś warunki, Grecy szybko wystąpią z roszczeniami;
- Dobrym tematem do rozmów są: sport, nasz kraj, sztuka, muzyka, historia Grecji;
- Unikaj dyskusji na tematy związane z polityką międzynarodową Grecji (sprawa Cypru, konflikty z Turcją, Macedonią), a także na temat greckiego rządu.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Energiczny charakter i ruchliwość Greków odzwierciedla często stosowana wyraźna i zdecydowana gestykulacja;
- W trakcie rozmowy należy utrzymywać stały kontakt wzrokowy;
- Grecy utrzymują mały dystans interpersonalny;

- W ujęciu tradycyjnym ruch głową w górę oznacza „nie”. Natomiast „tak” wyraża się skinieniem głową w dół i w górę (tak jak w Polsce);
- Ostatnio Grecy dla wyrażenia gestem „tak” lub „nie” zaczęli również stosować gestykulację przyjętą w Europie Zachodniej (i w Polsce);
- Gniew okazywany jest nawet uśmiechem;
- Po powiedzeniu komuś komplementu lub odebraniu go Grecy czasem wydychają z ust powietrze przez złączone wargi w celu oddalenia złego uroku;
- Nie używaj gestu złączonego kciuka i palca wskazującego, naszego OK („w porządku, znakomicie”) – w Grecji jest to gest wysoce nieprzychylny. To samo dotyczy naszego symbolu OK wyrażanego kciukiem skierowanym do góry.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Grecy są bardzo szczodrzy; jeżeli zachwycisz się jakimś przedmiotem zbyt entuzjastycznie, istnieje duże prawdopodobieństwo, że podarują ci go;
- Partnerom w biznesie nie wręczaj prezentu w trakcie pierwszego spotkania;
- Unikaj upominków zbyt kosztownych i zbyt skromnych oraz upominków, które służą wyłącznie przedstawieniu logo twojej firmy. Dobrym upominkiem są butelka wina lub inny alkohol, coś z naszego kraju, przybory biurowe;
- Prezent nie powinien wywoływać wrażenia wdzięczności za transakcję, ani też być związany z końcowym wynikiem transakcji handlowej;
- Będąc zaproszonym do domu Greka, przynieś dla pani domu kwiaty lub coś słodkiego, a także drobny upominek dla dzieci. Można też przynieść dobry koniak;
- Kwiaty wręczone pani domu powinny być opakowane.

HISZPANIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język hiszpański;
- Na spotkania biznesowe zjawiają się punktualnie, chociaż Hiszpanie nie zawsze są punktualni;
- Niepunktualność i odkładanie spraw na później wynika nie z indolencji czy obstrukcjonizmu, ale raczej z próby wtłoczenia zbyt wielu zajęć w zbyt szczupłe ramy czasowe;
- Miejscowe porzekadło mówi, że w Hiszpanii punktualnie zaczynają się tylko corridy;
- Kontakty w sprawach handlowych umawiaj z wyprzedzeniem w formie dobrze napisanego listu i potwierdzaj je listownie krótko przed swoim przybyciem;
- Dopuszczalny jest też kontakt telefoniczny po upływie dwóch tygodni od wysłania listu. Ważne jest jednak, by skontaktować się z właściwą osobą (sprawa hierarchii i zazdrości sukcesów); np. przełożony może unieważnić wcześniejsze zobowiązania managera, uważając, że wkroczył on w nie swoje kompetencje (ta sama uwaga odnosi się do korespondencji za pośrednictwem faksu);
- Kiedy przybywasz na umówione spotkanie, najwłaściwszym sposobem powiadomienia o swoim przybyciu jest wręczenie biletu wizytowego recepcjonście, który powiadomi o tym twojego hiszpańskiego partnera;
- W Hiszpanii wzrasta rola sekretarki i traktowanie jej z odpowiednią kurtuazją może być cenne w nawiązywaniu kontaktów;
- Planując spotkanie, należy brać pod uwagę fakt, że większości Hiszpanów przysługuje 30 dni płatnego urlopu rocznie i zazwyczaj wykorzystują go w lipcu lub sierpniu;
- Nie należy również planować spotkań w okresie wielkanocnym i Bożego Narodzenia;
- Jeżeli w czwartek lub wtorek przypada święto, wiele osób urządza sobie czterodniowy weekend (Skąd my to znamy?).

Powitanie i tytułowanie

- Typowym gestem powitania jest uścisk dłoni na początku i końcu spotkania;
- Witając się z rodziną, podaj również rękę dzieciom;

- W gronie bliskich przyjaciół panowie dodają do tego klepięcie po plecach lub uścisk w ramię;
- Panie delikatnie obejmują się i dotykają policzkami, „całując” równocześnie powietrze. Panie będące w swoim zawodzie fachowcami mogą w ten sposób witać się również ze swoimi hiszpańskimi bliskimi kolegami;
- Od obcokrajowców składających wizytę w domu często oczekuje się, że będą w pewnej mierze kierowali się swoimi narodowymi zwyczajami (np. od Polaka oczekuje się, że pocałuje gospodynię w rękę);
- Dobrze mieć bilety wizytowe wydrukowane po jednej stronie w języku hiszpańskim;
- Bilet wizytowy wręczaj stroną w języku hiszpańskim;
- Do innych osób należy zwracać się, używając ich tytułów (bardzo ważne!) i nazwiska;
- Do osób nieposiadających tytułów zawodowych należy zwracać się przez Pan, Pani lub Panna wraz z nazwiskiem. Odpowiednikami w języku hiszpańskim są:
Pan – Señor
Pani – Señora
Panna – Señorita;
- Jeżeli nie jesteś pewny, czy kobieta jest zamężna, stosuj zwrot Señora (o ile cię nie poprawia);
- W stosunku do osób starszych lub cieszących się wysokim szacunkiem przyjęte jest zwracanie się z użyciem tytułu Don lub Doña łącznie z imieniem (np. Don Juan, Doña Maria);
- Zwracanie się po imieniu właściwe jest jedynie wśród przyjaciół i młodzieży. Czekaj, aż twój hiszpański partner zainicjuje zwracanie się po imieniu lub używanie poufalej formy zwracania się „tu” (będącej przeciwieństwem oficjalnej formuły „usted”);
- Większość Hiszpanów ma dwa nazwiska: jedno po ojcu, wymieniane jako pierwsze, i drugie po matce. Zwracając się bezpośrednio do drugiej osoby, używamy jedynie nazwiska po ojcu, np. do Carlosa Pereza Gonzalesa zwracamy się: Señor Perez. Kiedy kobieta wyjdzie za mąż, dodaje nazwisko męża po swoim panińskim nazwisku. Zwracamy się do niej, używając nazwiska męża;
- Adresując list, należy używać obu nazwisk.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Pory spożywania posiłków: śniadanie 7.30–9.00; lunch 14.00–16.30; obiad 20.30–24.00;
- Lunche biznesowe bardziej rozpowszechnione są w Barcelonie aniżeli w Madrycie;
- Lunch służbowy zwykle trwa 2–3 godziny, jest bardzo obfity i mocno zakrapiany alkoholem (Hiszpanie oczekują, że dotrzymasz im kroku – odmowa jest gestem nieprzyjaznym. Najłatwiej akceptowany jest pretekst zdrowotny);
- Jeżeli spotkacie się przy lunchu, to do rozmów na tematy biznesowe można przystąpić dopiero po podaniu kawy;
- Wielu Hiszpanów udaje się na lunch do domu i stąd możesz spotkać się z uprzejmą odmową przyjęcia twego zaproszenia na lunch;
- Około godz. 17.00 lub 18.00 wielu Hiszpanów wychodzi na przekąskę, zwaną tutaj tapas. Spożywać je można w wielu lokalach gastronomicznych (taberna, bar, mesone, cafe). Dania są bardzo zróżnicowane, począwszy od solonych migdałów i oliwek, na omletach z ośmiornic i ziemniaków skończywszy. Przez jedną do dwóch godzin Hiszpanie wędrują od baru do baru i jedzą tapas, popijają sherry i odwiedzają przyjaciół;
- Partnerów w biznesie nie zaprasza się zazwyczaj do domu na obiad. Możesz jednak zostać zaproszony na obiad do restauracji;
- Spotkania towarzyskie rzadko rozpoczynają się o zaplanowanej porze. Spróbuj się dowiedzieć, o jakiej porze naprawdę się ciebie spodziewają – zazwyczaj przyjęte jest zjawianie się 15–30 minut po umówionej godzinie;
- W trakcie obiadu Kastylijczycy nie chcą zazwyczaj rozmawiać na tematy handlowe, dla Katalończyków jest to nie do przyjęcia;
- Nie należy się dziwić, jeżeli nasz hiszpański partner umoczy ciastko w kawie, zje kurczaka palcami, wytrze talerz skórą od chleba;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do restauracji, odwzajemnij się w późniejszym terminie (uważaj, aby twój gospodarz nie zrozumiał tego jako rewanż);
- Znana jest hiszpańska szczodrość i gościnność. Hiszpan będzie usiłował zapłacić za posiłek w lokalu, niezależnie od tego, kto go zainicjował (wypada zaoponować, ale nie przynosi to z zasady rezultatu);
- Hiszpańskich partnerów zapraszaj zawsze do najlepszych restauracji, gdyż wielu z nich to doskonali smakosze i znawcy win;
- W okresie wakacji wiele restauracji jest zamkniętych;

- Hiszpanie na ogół nie zapraszają do domu, ale jeżeli zostałeś zaproszony do hiszpańskiego domu na obiad, na początku najlepiej odmówić i przyjąć zaproszenie, jeżeli na to nalegają, tzn. zaproszenie zostało powtórzone (często zaprasza się po prostu dla zwykłej uprzejmości);
- W trakcie posiłku praw gospodarzowi komplementy odnoszące się do potraw i przyjęcia lub kelnerowi (gdy przyjęcie odbywa się w restauracji);
- Składając wizytę w domu; nie proś o jego pokazanie;
- Następnego dnia po wizycie w domu wyślij kartkę z podziękowaniem;
- Opłata za obsługę w wysokości 15% jest wliczana ustawowo do rachunków większości kawiarni, barów, hoteli, restauracji i taksówek;
- Zwyczajowo wręcza się napiwek kelnerowi, obsłudze pokoju hotelowego i portierom hotelowym;
- Kierowcom taksówek wręcza się 5–10-procentowy napiwek, kiedy taksówka ma licznik – chociaż jest to uznaniowe.

Ubiór

- Hiszpanie przywiązują dużą wagę do ubioru. Wiąże się to z chęcią wywoływania wrażenia zajmowania dobrej pozycji społecznej;
- Panowie powinni nosić dobrze uszyty, klasyczny garnitur w stonowanym kolorze oraz krawat (nie czerwony lub żółty – oznacza to brak dobrego smaku). Młodsza generacja biznesmenów ma tendencje do ubierania się bardziej swobodnie;
- Panie powinny ubierać się szykownie i elegancko;
- W biurze, na zebraniu, w restauracjach przyjęte jest zdejmowanie marynarek, a nawet rozluźnianie krawatów. Przy bardzo uroczystych okazjach, w towarzystwie nieznajomych lepiej jest zachować ostrożność i zobaczyć, co robią inni;
- W miejscu publicznym nie należy nosić krótkich spodni;
- Panie, zwiedzając kościół, powinny okryć ramiona i nigdy nie wchodzić w szortach.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Hiszpańska kultura biznesowa jest wysoce hierarchiczna i tylko szefowie są kompetentni do podejmowania decyzji;
- Hiszpanie na ogół oczekują, że osoby, z którymi prowadzą negocjacje są uprawnione do podjęcia ostatecznej decyzji;

- Wśród starszych wiekiem Hiszpanów, zwykle nieznających obcych języków, można spotkać mówiących po francusku, stąd często potrzebna jest pomoc tłumacza, ale nie proponuj go pierwszy (możesz ich tym urazić); natomiast wielu młodych hiszpańskich biznesmenów mówi po angielsku, a także potrafi porozumiewać się w innych językach;
- Rozmawiając w języku obcym, Hiszpanie często stają się mniej komunikatywni, bojąc się popełnić błąd i narazić na śmieszność;
- Bardzo ważne dla osiągnięcia pomyślnych rezultatów w biznesie są miejscowe kontakty. Dlatego dobrze mieć hiszpańskiego przedstawiciela, którego należy bardzo uważnie wybrać, gdyż trudno zmienić go później na inną osobę;
- Spotkanie zaczyna się od rozmów na tematy niehandlowe;
- Spodziewaj się przewlekłych negocjacji;
- Hiszpanie często wyżej cenią u partnera cechy jego osobowości aniżeli doświadczenie i orientację w sprawach biznesu (inaczej mówiąc, Hiszpanie niżej cenią inteligencję niż charakter i dobre wychowanie);
- Bądź serdeczny i swobodny w trakcie negocjacji, ale zachowaj godność, uprzejmość i dyplomatyczny takt. Na początku twój hiszpański partner może wydać się powściągliwy i mało bezpośredni, ale ta postawa zniknie po bliższym poznaniu;
- Pozwól Hiszpanom mówić. Lubią wypowiedzieć wszystko, co mają na myśli. W tym czasie nie oponuj lub nie przerywaj im. Pełen zrozumienia słuchacz spotka się później z przychylnością;
- W rozmowach handlowych informacje mają dla hiszpańskich negocjatorów dużą wartość i niechętnie dzielą się znajomością istotnych faktów z partnerem negocjacji, nawet gdyby miało to pozytywny wpływ na przebieg rozmów;
- Starają się unikać odpowiedzi zawierających wyraźne „nie” (Katalończycy są w tej sprawie bardziej otwarci);
- Bardziej ekspresyjni Hiszpanie potrafią w trakcie negocjacji przerywać innym (zarówno swoim, jak i zagranicznym partnerom) w pół zdania;
- W prowadzonych rozmowach należy brać pod uwagę problem polityki własnej hiszpańskiego partnera w ramach firmy, i zwykłej ludzkiej zazdrości;
- Upewnij się, że twoja prezentacja jest zrozumiała. W jej trakcie sprawdzaj, czy audytorium cię rozumie. Hiszpan sam z siebie, bojąc się że straci twarz, nie przyzna się raczej, że czegoś nie pojął. „Utrata twarzy” jest w tej kulturze źle postrzegana i ludzie nie dopuszczają, aby w obecności innych okazać, że mają z czymś kłopot;
- Podczas rozmowy nie wolno popadać w mentorski ton;

- Nie dopuść, aby w twojej obecności hiszpańscy partnerzy poculi się upokorzeni;
- Hiszpanie lubią dobrowolnie i hojnie udzielać rad innym, także obcokrajowcom. Nie czuj się tym urażony;
- W czasie negocjacji Hiszpanom zależy, żeby wyglądało na to, że zawsze panują nad sytuacją. Dlatego zmuszanie ich do nawet najbardziej oczywistych konkluzji jest działaniem niemal samobójczym;
- Targowanie się jest zachowaniem oczekiwanym;
- Zawarte porozumienie i jego warunki są honorowane jak najściślej, nawet gdyby hiszpańskiemu partnerowi przyniosło finansową stratę;
- W Hiszpanii kobiety wciąż rzadko zajmują wyższe stanowiska kierownicze w biznesie;
- Mężczyźni nie traktują kobiet na wysokich stanowiskach z równą powagą, co ich męskich odpowiedników, aczkolwiek czynią to bez ostentacji;
- Prowadzenie interesów z kobietą jest problemem szczególnie dla starszego pokolenia (kwestia mentalności);
- Bardzo ważne jest okazywanie honoru i szacunku (również poprzez właściwe tytułowanie);
- Zajmowanie wyższego stanowiska w hierarchii społecznej łączy się z wiekiem;
- Najlepszą rekomendacją, jakiej można udzielić innej osobie, jest: „To mój dobry przyjaciel”;
- Dobrymi tematami do rozmów są: sport, podróże, rodzina (zwłaszcza duża – jeżeli masz dużą rodzinę, twoje szanse rosną);
- Corridę traktuje się w Hiszpanii jak swego rodzaju sztukę i nie należy jej osądzać w innych niż hiszpańskie kategoriach. Krytyczne uwagi na temat corridy są niestosowne;
- Rozmowy na temat monarchii powinny zamykać się w granicach: pozytywnie – entuzjastycznie;
- Unikaj dyskusji na tematy religijne;
- Nie dyskutuj na tematy polityczne i nie dawaj wyrazu swoim preferencjom politycznym.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Urozmaicona gestykulacja i kontakt poprzez dotyk towarzyszy codziennym rozmowom Hiszpanów. Znaczenie poszczególnych gestów różni się między regionami tego kraju. Należy obserwować miejscowe zachowania i pytać, jeżeli czegoś nie jesteśmy pewni;

- Hiszpanie zachowują mały dystans interpersonalny, dlatego też nie bądź zdziwiony, kiedy w trakcie ponownego spotkania twój hiszpański partner chwyci cię pod rękę w przyjacielskim geście;
- Hiszpanie zwyczajowo biorą się pod rękę w trakcie spaceru. Można sprawić im przykrość, wykręcając się z tego gestu;
- Hiszpanie z zasady mówią głośniejszym głosem niż mieszkańcy północnej Europy;
- Lubią intensywny kontakt wzrokowy (lecz w przypadku pań przedłużający się kontakt wzrokowy może zostać – oczywiście przez mężczyzn – niewłaściwie zinterpretowany);
- W celu przywołania drugiej osoby należy opuścić dłoń i machać palcami lub całą dłonią;
- Gest OK, polegający na zrobieniu kółka przy użyciu kciuka i palca wskazującego, jest obraźliwy.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Podarunki służbowe są akceptowane jako część integralna transakcji i używa się ich do cementowania trwałości kontaktów;
- Należy pamiętać, że w firmie miejsce w hierarchii jest czasem związane z uprawnieniami do otrzymywania upominków;
- Upominek powinien być ładnie opakowany;
- Kiedy dostajesz prezent, natychmiast go rozpakuj;
- Upominków biznesowych nie wręcza się w trakcie pierwszego spotkania; najlepiej po uzgodnieniu kontraktu;
- Upominek biznesowy powinien być starannie dobrany, markowy i dobrej jakości; nie może być głównie nośnikiem logo twojej firmy, ale dobre pióro z nazwą twojej firmy jest chętnie akceptowane (dobrymi upominkami są również inne biurowe akcesoria);
- Dobrymi upominkami mogą też być wyroby rzemieślnicze oraz ilustrowane albumy o regionie, z którego pochodzisz;
- Koszulki i czapeczki z logo uniwersytetu lub drużyny sportowej są dobrymi upominkami dla dzieci;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do hiszpańskiego domu na obiad, dobrze widziane jest przyniesienie czekoladek, wyrobów cukierniczych lub kwiatów (nie dalej i chryzantemy oraz czerwone róże i białe bukiety);
- Nie wręcza się trzynastu kwiatów (przynosi to pecha).

HOLANDIA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest holenderski. Wysoki odsetek holenderskich biznesmenów mówi po angielsku. Znany jest także niemiecki i francuski;
- Holendrzy przywiązują dużą wagę do planowania i efektywnego wykorzystania czasu;
- Zawsze bądź punktualny zarówno służbowo, jak i prywatnie. Punktualność w Holandii jest bardzo ważna (jeżeli przewidujesz, że się spóźnisz, uprzedź telefonicznie);
- Kilkunastominutowe spóźnienie może zachwiać wiarę Holendra w twoją umiejętność dobrego wykorzystania czasu. Jest to prosta droga do uzyskania etykiety osoby niekompetentnej lub niegodnej zaufania bądź obu naraz;
- Spotkania należy planować z wyprzedzeniem i uważnym doborem terminu. Nie należy zakładać, że termin spotkania można zmienić w krótkim czasie. Spontaniczność nie jest traktowana w Holandii jako zaleta;
- Przez telefon, faks lub e-mail spotkanie umawiaj z co najmniej jedno- lub dwutygodniowym wyprzedzeniem. Wyprzedzenie jednomiesięczne na spotkanie uzgadniane jest listownie;
- Wielu Holendrów zajmujących kierownicze stanowiska bierze urlop w okresie czerwca, lipca i sierpnia oraz końca grudnia; należy upewnić się, czy w tym okresie twój partner będzie dostępny;
- Korespondencja biznesowa może być prowadzona w języku angielskim. Listy powinny być oficjalne, dokładne, poprawne gramatycznie;
- Adresując listy, używaj pełnego i poprawnego tytułu, nawet jeżeli piszesz je do osób, z którymi jesteś na ty;
- Zawsze potwierdzaj odbiór ważnych wiadomości (kontraktów, informacji o cenach, listów intencyjnych itp.);
- Wielkie firmy holenderskie często dysponują dużą recepcją, w której obsługa może proponować oczekującym biznesmenom kawę lub papierosa. Przy opuszczaniu pomieszczenia recepcji przyjętym zwyczajem jest wręczenie pracownikowi obsługi napiwku.

Powitanie i tytułowanie

- W Holandii na przywitanie i pożegnanie podaje się rękę. Panowie ściskają dłoń energicznie, ale krótko, z innymi panami, z większością pań, a nawet gdy są przedstawiani dzieciom;
- Nigdy nie trzymaj lewej ręki w kieszeni, kiedy prawą ściskasz czyjąś dłoń;
- W Holandii nie ma w zwyczaju wypowiadania zwrotu powitalnego (np. „How do you do?”), chociaż wielu holenderskich biznesmenów tak postępuje, aby gość nie czuł się skrępowany;
- Kiedy po przedstawieniu cię przez trzecią osobę podajesz rękę, powtórz swoje nazwisko;
- Jeżeli nie zostałeś oficjalnie przedstawiony każdemu na przyjęciu, powinienś przedstawić się sam. Obejdź pokój i podaj rękę każdemu, powtarzając swoje nazwisko. Niedopilnowanie tego może wywołać złe wrażenie;
- Oprócz uścisków dłoni, inne publiczne formy kontaktu w postaci dotyku należą w Holandii do rzadkości. Jednakże bliscy przyjaciele i krewni mogą krótkotrwale chwycić się w objęcia;
- Bilety wizytowe wymienia się zwykle w trakcie przedstawiania się;
- Bilety wizytowe mogą być w języku angielskim, ale należy się upewnić, czy nasz holenderski partner zna ten język. Może się okazać, że lepsze będzie przetłumaczenie biletu wizytowego na holenderski, niemiecki lub francuski;
- Dużym uznaniem cieszy się w Holandii wykształcenie; jeżeli przekroczyłeś poziom licencjatu, zaznacz to na swoim bilecie;
- Jeżeli twoja firma istnieje od wielu lat, dobrze jest zaznaczyć na bilecie wizytowym datę jej założenia;
- Zwyczajowo tylko członkowie rodziny i bliscy przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu. Ustanowienie z holenderskim partnerem stosunków na tyle bliskich, że umożliwiają zwracanie się do siebie po imieniu, może zabrać nieco czasu;
- Z drugiej strony wielu twoich holenderskich partnerów może szybko zaproponować zwracanie się do siebie nawzajem po imieniu. Oznacza to, że starają się zapewnić warunki sprzyjające wytworzeniu u ciebie dobrego samopoczucia;
- Zwracając się do osób nieposiadających tytułów zawodowych, używaj formy Mr., Mrs. lub Miss wraz z nazwiskiem;
- W trakcie rozmowy tytuły zawodowe nie zawsze są używane. Inżynier, adwokat, czy doktor, którzy chcą, abyś używał ich tytułów, przedstawiają się, wymieniając swoje tytuły;

- W przypadku korespondencji, która jest w Holandii bardzo oficjalna, używaj w listach prawidłowego tytułu zawodowego adresata;
- Do dobrych zwyczajów należy, aby wchodząc do sklepu, powiedzieć „dzień dobry” do wszystkich tam obecnych, zarówno klientów, jak i obsługi.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.00–8.00; lunch 12.00–13.30; obiad 18.00–21.00;
- Oprócz spożywania trzech posiłków dziennie, Holendrzy często robią przerwę na przekąski o 10.00 i 16.00;
- Wszystkie spotkania towarzyskie są dokładnie zaplanowane. Holendrzy nie cenią spontaniczności i nie przygotowują lunchu „na zawołanie”;
- Chociaż kuchnia holenderska nie jest powszechnie znana, jedzenie stanowi ważny element holenderskich przyjęć;
- Kawę pije się w porze porannej, po południu zazwyczaj herbatę;
- Dobra kawa jest w Holandii wysoko ceniona; spodziewaj się, że sporo jej wypijesz;
- Holendrzy lubią podejmować zagranicznych biznesmenów lunchem i obiadem. Zazwyczaj ma to miejsce w restauracji;
- Zwyczajowo przed lunchem wypija się kieliszek koniaku lub sherry, a do posiłku wino. Podczas lunchu rozmawia się o sprawach zawodowych;
- Alternatywą dla oficjalnego obiadu może być zaproszenie gości do domu po obiedzie. Gościom proponuje się różne przekąski oraz alkohol i kawę. Ilość jedzenia i picia na tego typu przyjęciach może konkurować z pełnym posiłkiem, lecz oprawa jest bardziej swobodna i nieoficjalna;
- W trakcie jedzenia zawsze używaj sztućców; jedynie niektóre produkty je się palcami. Wielu Holendrów nawet chleb je, używając noża i widelca;
- Przy stole nie kładź rąk na swoich kolanach. Obie ręce oparte nadgarstkami trzymaj na stole;
- Zaplanuj pobyt w domu holenderskiego gospodarza na około półtorej godziny po zjedzeniu posiłku;
- Kawa podawana pod koniec posiłku stanowi dla ciebie sygnał, że należy opuścić dom gospodarza. Podanie drugiej kawy jest czytelnym sygnałem, aby wyjść;
- Holendrzy zazwyczaj do obiadu piją wino (natomiast do kuchni wschodniej piją na ogół piwo);

- W trakcie pobytu w restauracji w obecności pań niebędących zawodowo związanych ze sprawą oraz w trakcie innych spotkań towarzyskich (włączając wizyty w domu) nie wypada rozmawiać na tematy zawodowe;
- Na zakończenie posiłku pozostaw niewielką ilość jedzenia na talerzu;
- Należy pamiętać, że Holender, który powie „Chodźmy na lunch” zapłaci tylko za siebie, chyba że powie wyraźnie „Jest Pan/Pani moim gościem” (wówczas należy zdobyć się na rewanż);
- 15-procentowa opłata za obsługę i VAT wliczone są w rachunki hotelowe i w restauracjach. Zwyczajowo zostawia się trochę drobnych z reszty przy płaceniu rachunku;
- Dawanie napiwków portierom, odźwiernym i kierowcom taksówek jest uznaniowe.

Ubiór

- W biznesie przyjęty jest klasyczny sposób ubierania się, ale nie wszędzie. W sferach finansowych większość biznesmenów nosi ciemne ubrania, spokojne krawaty i białe koszule; kobiety ciemne kostiumy i białe bluzki. Zaproszony na obiad ubierz się podobnie;
- Z drugiej strony w niektórych kręgach biznesu dopuszczalny jest strój bardzo swobodny. Wielu menedżerów wykorzystuje swoje marynarki i krawaty tylko do wyjść poza biuro;
- W niektórych dziedzinach biznesu im wyższe stanowisko zajmuje dana osoba, tym mniej formalnie się ubiera. Na przykład można spotkać sprzedawcę w garniturze, a jego szefa w džinsach i swetrze;
- Holandia nie jest miejscem, gdzie ubiór świadczy o pochodzeniu. Bogaci Holendrzy nie ubierają się wystawnie, nie jeżdżą drogimi samochodami i nie mieszkają w drogich rezydencjach. W grupie często trudno jest odróżnić osoby z top managementu od kierowników najniższego szczebla;
- Holendrzy często zdejmują w pracy marynarki. Postępuj jak oni;
- Z okazji oficjalnych uroczystości (oficjalne spotkanie, obiad, premiera w operze itp.) wymagany może być smoking dla panów i suknia wieczorowa dla pań;
- Krótkie spodnie nosi się w trakcie uprawiania joggingu lub na piesze wędrówki.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Holendrzy z reguły nie poświęcają wiele czasu na wstępne rozmowy towarzyskie przed przystąpieniem do meritum. Jest możliwe, że rozmowy biznesowe rozpoczną się zaraz po wejściu do biura i przedstawieniu się. Holenderscy biznesmeni, mając za sobą wiele wieków handlowej tradycji, uważają, że potrafią szybko ocenić, czy są zainteresowani robieniem z daną osobą interesu. Chociaż, z drugiej strony, niejednokrotnie podbudowują swoją opinię o zagranicznym partnerze wcześniejszym jego rozeznaniami;
- Jeżeli Holender zdecyduje się na ucięcie rozmowy przed przystąpieniem do omawiania spraw zawodowych, prawdopodobnie zapyta o twój lot, zakwaterowanie, miejsce zamieszkania w Polsce itp.;
- Pomocne jest posiadanie kontaktów w Holandii; stąd dobrze znać nazwiska wszystkich możliwych osób, które mogą udzielić referencji tobie lub twojej firmie;
- Prezentacja oferty powinna być podparta sporą liczbą faktów, opiniami z innych źródeł, tabelami, wykresami;
- Materiały promocyjne i instrukcje obsługi powinny być przetłumaczone na język holenderski;
- Holendrzy preferują skromność i czują niechęć do przesady lub ostentacji. Prezentacja twojej oferty powinna być prosta i jasna;
- Jakość, niezawodność i zasady współpracy cenione są wyżej aniżeli uzyskanie niskiej ceny;
- Oferta wyjściowa nie powinna być zbyt zawyżona, gdyż znaczne ustępstwa wywołują u nich podejrzliwość. Cenią realistyczny zakres negocjacji;
- Proces podejmowania decyzji w firmie holenderskiej bazuje na zasadzie konsensusu. Konsultacje zostaną przeprowadzone z każdym pracownikiem, którego może dotyczyć ewentualna decyzja. Wszystkie opinie zostaną wysłuchane bez względu na status czy starszeństwo danej osoby. Ten proces zabiera trochę czasu;
- Dlatego nie należy udzielać informacji, które chciałbyś traktować jako poufne. Holendrzy oczekują sugestii od wszystkich współpracowników i dlatego wszyscy mają dostęp do informacji. Ponadto konieczność zachowania poufności wywołuje z reguły u Holendrów poczucie dyskomfortu;
- Holendrzy cenią różnicę poglądów. Każdy ma swoje zdanie i nie musi się zgadzać. Pogodzenie odmiennych poglądów wymaga pewnego wysiłku, ale uzasadnienie swojego poglądu jest zawsze wysoko cenione;

- W przypadku podjęcia pozytywnej decyzji sprawy pójdą szybko do przodu. Każdy zaangażuje się w realizację projektu. Bądź przygotowany na szybkie działanie;
- Negatywne decyzje podejmowane są wolniej. Powiedzenie „nie” należy do tych nielicznych obszarów, w których Holendrzy nie są otwarci. Zamiast powiedzieć „nie”, starają się mówić w sposób wymijający lub przewidywać przeszkody nie do pokonania, stąd np. pragnąc uniknąć sporów, a nie chcąc odkładać ostatecznej decyzji, mówią czasem „Zastanówmy się nad tym dokładniej” (co oznacza „tak”) lub „To mogłoby stać się przyczyną problemów” (co oznacza „nie”);
- Dotrzymuj danych obietnic, bez względu na ich znaczenie;
- Przestrzegaj terminów udzielania odpowiedzi. Jeżeli firma nie potrafi szybko udzielić odpowiedzi, np. w sprawie ceny, może stracić holenderskich klientów. Ważne jest również szybkie dostarczenie produktów i usług;
- Holendrzy cenią szczerość i otwartość;
- Holendrzy z zasady nie komplementują działania jednostek. Efekty traktowane są jako wynik wysiłku grupowego i gratulacje składane są grupie, a nie jednostce. Z drugiej strony, jednostka nie jest zazwyczaj obciążana winą; wina leży po stronie systemu odpowiedzialnego za niewłaściwy nadzór;
- Kiedy Holender chce skomplementować jednostkę lub udzielić jej reprimendy, robi to zawsze na osobności;
- Unikaj okazywania swojej wyższości. Egalitaryzm jest podstawową zasadą obowiązującą w holenderskim społeczeństwie. W holenderskiej firmie każdy, poczynając od kierownika, a kończąc na pracowniku obsługi, jest uważany za wartościowego i godnego szacunku;
- Poczucie prywatności jest w Holandii bardzo ważne. Drzwi trzyma się zamknięte, zarówno w pracy, jak i w domu. Zawsze pukaj do drzwi i czekaj na zaproszenie do wejścia;
- Życie rodzinne jest odseparowane od spraw zawodowych. Jednakowoż kierownicy często zabierają pracę do domu i w sprawach biznesu można telefonować do nich do domu;
- Pytania o sprawy osobiste powinny być ogólnikowe. Jeśli twój partner chce coś ci powiedzieć o swojej rodzinie, zrobi to sam;
- Chociaż Holendrzy sprawy biznesu traktują bardzo serio, to od czasu do czasu lubią okazywać przejawy humoru w trakcie oficjalnej prezentacji czy oficjalnych przemówień;
- Humor holenderski jest rubaszny, przyziemny i niezbyt wyszukany, natomiast sarkazm i ironia nie znajdują u Holendrów uznania;

- Holendrzy chętnie rozmawiają na temat sztuki, muzyki, muzeów, holenderskich mebli, uroków Holandii oraz podróży i sportu. Mile widziane są pochwały na temat ich troski o czystość i porządek, a także ich zdolności językowych;
- Holendrzy lubią dyskusje na tematy polityczne: zainteresuj się politycznymi wydarzeniami, jakie miały ostatnio miejsce zarówno w Polsce, jak i w Holandii;
- Niewskazane są rozmowy ani żarty na tematy religii; nie pytaj również o przynależność do partii;
- Unikaj rozmów o tematyce seksualnej, chociaż prostytucja w Holandii jest prawnie dozwolona;
- Dobrze jest pamiętać, że Holandia to tutaj tylko część kraju (prowincja), całość to Niderlandy. Tak nazywaj ten kraj w obecności Holendrów.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Fizyczny kontakt nie jest mile widziany, a mowa ciała jest ograniczona;
- Nie żuj gumy, mówiąc do kogoś;
- Unikaj stania z rękoma w kieszeniach (nawet podczas nieoficjalnych rozmów);
- Utrzymuj dystans interpersonalny na długość ręki;
- Kontakt wzrokowy jest ważny zarówno w trakcie przedstawiania, toastu, jak i dyskusji;
- W miejscach publicznych Holendrzy zachowują się raczej oficjalnie i powściągliwie. Unikają wszelkiego typu głośnych zachowań. Na przykład do złych manier zalicza się wołanie słów pozdrowienia do znajomego znajdującego się w pewnej odległości (aczkolwiek, aby zwrócić jego uwagę można do niego pomachać ręką);
- Kiedy mężczyzna z kobietą idą ulicą, mężczyzna idzie bliżej krawężnika;
- Kiedy kobieta wchodzi do pokoju, należy wstać i czekać aż zostanie przedstawiona i/lub usiądzie. Należy także wstać, kiedy kobieta wstaje od naszego stolika w restauracji;
- Ssanie kciuka jest odpowiednikiem wyrażenia „nie wierzę ci”;
- Aby komuś okazać, że jest skąpy bądź jego zachowanie jest w złym guście, pogłaszcz kilkakrotnie palcem wskazującym z góry w dół grzbiet swojego nosa;
- Żeby pokazać komuś, że jest „pomyłony”, możesz postukać się palcem wskazującym w środek czoła, bądź pomachać dłonią, jakbyś odpędzał muchy przed swoją twarzą;

- Kiedy Holender, patrząc na ciebie, puka się w prawą skroń, komplementuje cię za inteligencję;
- Bardzo podobnym gestem do polskiego „jesteś pomyłony” (robienie palcem wskazującym kółek koło skroni) jest holenderski gest „jest do ciebie telefon” (Holendrzy kręcą palcem wskazującym nad uchem);
- Wykonywany dłonią w twoim kierunku gest zagrabiania lub zmiatania oznacza, że ktoś kradnie lub ucieka z czymś.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków nie jest elementem kultury biznesowej w Holandii;
- Upominek dla holenderskiego biznesmena, wręczany na zakończenie spotkania, powinien być dobrej jakości, ale o niewygórowanej cenie (należy go wręczać w opakowaniu);
- Właściwym upominkiem w biznesie jest: importowany alkohol, dobrej jakości pióro, akcesoria biurowe lub jakaś nowinka w dziedzinie upominków reklamowych;
- Popularne wśród Holendrów jest kolekcjonowanie win, dlatego nie dawaj w prezencie wina, dopóki nie będziesz wiedział, jakiego wyboru dokonać, by był zgodny z preferencjami obdarowywanego;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu Holendra, przynieś bukiet, rozpakowanych przed wręczeniem, kwiatów dla gospodyni (możesz też przesłać kwiaty lub roślinę następnego dnia). W Holandii przyjęte jest również wręczanie roślin doniczkowych;
- Przychodząc na obiad, unikaj przynoszenia ze sobą wina, gdyż w ten sposób możesz zasugerować, że piwniczka twego gospodarza jest nieodpowiednia;
- Dobrymi prezentami towarzyszącymi twoim odwiedzinom w holenderskim domu są także czekoladki i cukierki, zwłaszcza jeśli są tam dzieci.

IRLANDIA

Umawianie spotkań

- W Irlandii obowiązują dwa języki oficjalne: angielski i irlandzki;
- Irlandczycy często przejawiają dość swobodne podejście do czasu, ale jako ich partner biznesowy staraj się zawsze być punktualny;
- Jeżeli musisz czekać nawet 30 minut, nie komentuj tego;
- Lipiec – sierpień to najpopularniejszy okres wakacyjny – nie jest on dobry na umawianie spotkań. To samo dotyczy grudnia łącznie z pierwszym tygodniem nowego roku;
- W maju, zwłaszcza w pierwszej połowie miesiąca, wielu biznesmenów jest nieobecnych ze względu na udział w imprezach targowych;
- W korespondencji po skrótach Mr, Mrs lub Miss nie należy stawiać kropek.

Powitanie i tytułowanie

- Podstawową formą powitania jest serdeczny uścisk dłoni i pozdrowienie właściwe dla pory dnia;
- W trakcie powitania należy utrzymywać stały kontakt wzrokowy świadczący o zaufaniu;
- W Irlandii istnieje zwyczaj witania się ze starszymi dziećmi uściskiem dłoni;
- W trakcie pierwszego spotkania w celu przedstawienia używa się tytułów godności (bądź arystokratycznych) lub zwrotu Mr, Mrs lub Miss oraz nazwiska;
- Po krótkim okresie znajomości (a wiele osób od razu) Irlandczycy proponują zwracanie się po imieniu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Lunch bardziej aniżeli obiad jest właściwym czasem do prowadzenia rozmów biznesowych;
- „High tea” będąca substytutem obiadu i mająca miejsce między 16.00 a 18.00 składa się z gorącego dania oraz dodatków towarzyszących normalnej „tea”, takich jak kanapki i desery;
- W obiadach biznesowych często uczestniczą współmałżonkowie;

- Po krótkim okresie znajomości możesz zostać zaproszony do domu partnera biznesowego. Irlandczycy lubią przyjęcia domowe i chętnie przyjmują gości. Czasem domowymi gośćmi są księża;
- Akceptuje i zazwyczaj oczekuje się przybycie gościa na obiad z opóźnieniem około 5–10 minut;
- Ziemniaki są bardzo ważnym elementem posiłku w Irlandii. Na stole stawiany jest pojemnik do odkładania skórek z ugotowanych ziemniaków. Popularna jest także ryba;
- Podawanie chleba do posiłków nie jest typowe w kulturze irlandzkiej;
- Jeżeli w trakcie spotkania podawane jest piwo, to zwykle towarzyszy temu toast. Pierwszy toast wznosi gospodarz, potem można zaproponować własny. Zwyczajowy irlandzki toast to słowo „Slainte”. Mniej formalny to „Cheers”;
- Docenia się, jeżeli w trakcie posiłku wszystko zniknie z twojego talerza;
- Będąc zaproszonym na obiad do prywatnego domu, zaproponuj pomoc w sprzątaniu po obiedzie – przy założeniu nieobecności pomocy domowej. Jeżeli tego nie zrobisz, możesz być o to poproszony;
- Na zakończenie posiłku może być podana kawa i inne napoje. Spodziewaj się, że mogą oczekiwać od ciebie pozostania, wzięcia udziału w rozmowie, śpiewach i tańcach do wczesnych godzin porannych;
- W restauracjach obsługę przywołuje się poprzez kontakt wzrokowy; machanie i wołanie jest uważane za aroganckie;
- Rachunek płaci osoba zapraszająca, aczkolwiek oczekuje się od gościa propozycji zapłaty jako symbolu grzeczności. Jeżeli jesteś zapraszającym, najlepiej załatw sprawę płatności wcześniej;
- W restauracjach dodatek za obsługę jest zazwyczaj wliczony do rachunku. Stąd wręczanie napiwków nie jest konieczne. Jeżeli nie jest wliczony, to wystarczający jest 10–15-procentowy napiwek. W pubach nie oczekuje się pozostawiania napiwków dla obsługi;
- Jeżeli nie chcesz spożywać alkoholu, powinienes to wyjaśnić przesłankami zdrowotnymi lub religijnymi. W innym przypadku odmowa może być traktowana jako obraza twoich irlandzkich kolegów;
- Zamawiając piwo, panie tradycyjnie proszą o „half-pint”, a panowie o „pint”;
- Zwyczaj wymaga się, aby w pubie każdy po kolei zamawiał i płacił za kolejkę dla współtowarzyszy (kobiety w obecności mężczyzn nie zakupują kolejki);

- Dobrym sposobem zbliżenia się do gospodarza może być prośba o rekomendacje dotyczące godnych uwagi pubów i gatunków piwa;
- Jeśli preferujesz zimne i lekkie piwo, zamów lager;
- Nie zamawiaj szkockiej whisky w irlandzkim pubie.

Ubiór

- Dobry ubiór jest ważnym elementem irlandzkiej kultury biznesu, ale pretensjonalność w ubiorze (wyszukana biżuteria, metki domu mody) jest źle widziana;
- W biznesie dominuje strój klasyczny;
- Garnitury i krawaty to standardowy strój biznesmena;
- Panie noszące kostiumy lub marynarki z tradycyjnymi bluzkami i spódnicami są traktowane bardziej poważnie;
- Ubrania mogą być bardziej swobodne i mniej formalne niż w Anglii, chociaż w wielu sytuacjach adidas i jeansy są wciąż nieakceptowane;
- Najchętniej noszone zarówno przez panie, jak i panów są ubrania wełniane i tweedowe w przygaszonych kolorach;
- Biorąc pod uwagę częste opady deszczu, niejednokrotnie nieprzewidywalne, zaleca się zawsze nosić płaszcz przeciwdeszczowy i parasol.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W Irlandii panuje powszechna zasada: w branżach wielkoprzemysłowych organizacja pracy jest bardziej konserwatywna (np. w przemyśle ciężkim, energetyce, rolnictwie, telekomunikacji, transporcie). Największą władzę ma i kluczowe decyzje podejmuje szef firmy. Podwładni są wykonawcami i nie ma miejsca na wyrażanie przez nich opinii bądź pomysłów;
- Bierz przykład z irlandzkich partnerów i zachowuj się w sposób serdeczny, przyjazny i gościnny;
- Wystrzegaj się snobizmu i okazywania dystansu;
- Irlandczycy nie przykładają zbyt dużej wagi do ścisłego przestrzegania porządku spotkania;
- Irlandczycy lubią „stać na ziemi” i stąd wszystkie informacje im przekazywane powinny być sensowne i realne;
- W czasie rozmowy, dyskusji czy prezentacji doceniają elokwencję, inteligencję oraz skromność;

- Nie lubią odpowiadać „nie”. Zamiast tego, często dają wymijającą odpowiedź, taką jak „być może” lub obchodzą pytanie ogólnikowymi uprzejmościami;
- Opowiadanie ciekawych historii, zarówno w trakcie rozmowy, jak i prezentacji, może przynieść korzyść biznesmenowi posiadającemu taką umiejętność;
- Jeżeli w trakcie rozmowy zdarzy się rzadko występujący okres ciszy, jest to znakiem, że sytuacja stała się kłopotliwa, lub coś jest nie w porządku;
- W wyjściowej propozycji wystrzegaj się podawania zbyt szerokiego marginesu bezpieczeństwa;
- Nie wywieraj presji na proces podejmowania decyzji. Jakikolwiek zabieg w celu uzyskania wyraźnej informacji lub nacisk na szybsze podjęcie decyzji może tylko zaszkodzić wzajemnym relacjom i twojej ofercie;
- Nie wyrażaj się negatywnie o innych produktach lub usługach – nie wzmocni to twojej propozycji;
- W procesie podejmowania decyzji Irlandczycy mają tendencję do koncentrowania się na planach krótkoterminowych. Decyzje często są podejmowane w ciągu jednego dnia;
- Kiedy pod koniec spotkania irlandzki partner prosi o twój bilet wizytowy, to jest to zazwyczaj wskazówką prawdziwego zainteresowania;
- W Irlandii popularna jest gra w golfa i jest ona często integralną częścią nawiązywania kontaktów biznesowych;
- Możesz być pytany o sprawy osobiste. Jeżeli na jakieś pytanie nie chcesz odpowiedzieć, staraj się uniknąć odpowiedzi w sposób jak najbardziej taktowny;
- Unikaj dyskusji na temat politycznych i religijnych konfliktów w Irlandii;
- W trakcie rozmowy nie zrównuj kultury irlandzkiej z angielską;
- Znajomość i docenianie irlandzkiej literatury sprzyja zacieśnianiu znajomości z irlandzkimi partnerami (znani pisarze: Swift, Yeats, Joyce, Shaw, O’Casey, Beckett);
- Dobre tematy do rozmowy: irlandzki sport, gaelicka kultura, ulubione zwierzęta, napoje, pozytywne strony gospodarki irlandzkiej, pogoda.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Ogólnie biorąc, Irlandczycy powstrzymują się od gestykulacji. Zachowuj się tak samo;

- Jeżeli mówisz w ożywiony sposób, uspokój gesty swoich rąk;
- Wysoko oceniane jest konserwatywne zachowanie, tak w kontekście personalnym, jak i zawodowym;
- Wskazując, rób to za pomocą podbródka lub głowy, zamiast wskazywać palcami;
- Dotykanie własnego nosa jest oznaką poufności;
- Używaj palca wskazującego do wyrażenia liczby „jeden”;
- Znak „V” wyrażony przy użyciu palców wskazującego i środkowego z dłonią wewnątrz skierowaną od siebie jest gestem nieprzychylnym;
- Irlandczycy lubią przedłużony kontakt wzrokowy. Nie rozglądaj się wokół, kiedy z kimś rozmawiasz;
- Puszczanie oka jest zazwyczaj nieodpowiednie;
- Stojąc w kolejkach, Irlandczycy czekają cierpliwie i nie przepychają się przed innymi;
- Unikaj zwrotu „Have a nice day”. Jest on postrzegany jako coś pozostające pod znakiem zapytania;
- Toaleta dla panów jest oznaczona napisem „Fir”, a dla pań „Mna”.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W kontaktach biznesowych, ogólnie biorąc, nie oczekuje się wręczenia upominków. Należy powstrzymać się od tego gestu, dopóki nie uczyni tego druga strona;
- Jeżeli czujesz się zobowiązany do wręczenia upominku, odczekaj do zakończenia negocjacji;
- Najlepszymi upominkami są praktyczne przedmioty, takie jak: dobrej jakości pióro lub książki (albumy) o twoim regionie zamieszkania;
- Dobrze widzianym gestem w kontekście relacji biznesowych są kartki świąteczne z okazji Bożego Narodzenia połączone z podziękowaniem za współpracę w minionym roku;
- Zaproszony do irlandzkiego domu przynieś ze sobą upominek będący dowodem przyjaźni (także podziękowaniem za przyjęcie). Mogą to być kwiaty, dobre wino, czekoladki. Jeżeli mają być obecne dzieci, będzie docenione, jeśli również dla nich przyniesiesz drobne upominki;
- Jeśli otrzymasz upominek, podziękuj wręczającemu, a następnie rozpakuj podarunek w jego obecności.

KAZACHSTAN

Umawianie spotkań

- Językiem państwowym jest język kazachski (porozumiewa się nim 65% populacji), lecz w biznesie powszechnie znany jest język rosyjski;
- Terminy spotkań są na ogół dotrzymywane. Chociaż zdarza się anulowanie spotkań lub zmiana ich terminu z powodu innych, „pilnych” nagle pojawiających się spraw;
- Nie jest konieczne przyjście na czas, ale bez telefonicznego uprzedzenia nie należy się spóźnić więcej niż 30 minut;
- Wielu Kazachów jest muzułmanami i modli się w ciągu dnia. Należy starać się dostosować czas spotkań, jeżeli konieczna jest przerwa na modlitwę.

Powitanie i tytułowanie

- Kazachowie witają się uściskiem dłoni, często oburącz i z uśmiechem;
- Wielu Kazachów jest muzułmanami i stąd niektórzy mężczyźni nie witają się z kobietami uściskiem dłoni;
- W trakcie powitania utrzymuj kontakt wzrokowy;
- Po ustanowieniu dobrych relacji osobistych bliscy znajomi tej samej płci mogą nad uścisk dłoni przedkładać objęcie się nawzajem;
- Spotykając się z kimś kilka razy dziennie, za każdym razem należy podać rękę;
- W sferach biznesowych w użyciu są tytuły akademickie i zawodowe;
- Do innych osób zwracamy się, używając tytułu i nazwiska;
- Wielu Kazachów nosi i używa po imieniu, a przed nazwiskiem, nazwisko rodowe;
- Poczekaj na propozycję zwracania się po imieniu; propozycja taka we wzajemnych relacjach przychodzi dość wcześnie;
- Bilety wizytowe są bardzo ważne dla ustalenia pozycji danej osoby (otwierają drzwi i ułatwiają poruszanie się w kręgach biurokracji);
- Zaleca się, aby na jednej stronie biletu wizytowego było jego tłumaczenie na język rosyjski (pamiętaj, aby na bilecie był uwzględniony twój tytuł).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Kazachowie są bardzo gościnni i lubią zapraszać na obiad do swoich domów;

- Nawet nie będąc zaproszonym na posiłek, zostaniesz poczęstowany herbatą i chlebem;
- Twoja filiżanka często będzie napełniona herbatą tylko do połowy. Jej pełne napełnienie oznacza, że gospodarz pragnie, abyś wyszedł;
- Przy stole nie obowiązują zbyt formalne zachowania;
- Niektóre potrawy je się ręką;
- Bulion i herbatę podaje się w miseczce. Jeżeli nie chcesz więcej pić, odwróć miseczkę do góry dnem;
- Jeżeli podano napoje alkoholowe, spodziewaj się serii toastów;
- Jeżeli chcesz zakończyć posiłek, zostaw trochę na talerzu. To znak, że jesteś najedzony. Jeżeli zjesz wszystko, oznacza to, że wciąż jesteś głodny i nadal będziesz częstowany;
- Spodziewaj się kolejnych poczęstunków;
- Na terenach wiejskich oznaką szacunku jest zaproponowanie najbardziej zaszczytnemu gościowi ugotowanej głowy owcy podanej na pięknym talerzu. Gość dzieli to danie w następujący sposób:
 - ucho daje najmłodszemu dziecku (aby słuchało starszych),
 - oczy daje dwóm najbliższym przyjaciołom (aby troszczyli się o niego),
 - górne podniebienie daje synowej, a język córce gospodarza (aby trzymały język za zębami).

Ubiór

- W kontaktach z urzędnikami państwowymi i w biznesie oraz w trakcie pobytu w mieście obowiązuje klasyczne ubranie lub marynarka i krawat;
- Dla pań właściwe są nieco klasyczne suknie lub kostiumy biznesowe i bluzki;
- Bardzo ważne są buty. Bez względu na to, jakie nosisz, powinny być dobrze wyczyszczone;
- Na wizyty domowe wskazany jest ubiór w stylu tradycyjnym. Dobry ubiór jest bardziej ceniony niż wygoda. Zbyt nieoficjalny ubiór może urazić gospodarza.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Należy poświęcić czas na budowanie relacji, co pozwoli Kazachom upewnić się co do twojej solidności, układności i rzetelności;

- Chociaż spotkania zaczynają się o określonej porze, to rzadko wyznaczony jest czas ich zakończenia. Dlatego dobrze z góry ustalić czas zakończenia spotkania;
- Dyskusję otwiera najwyższy rangą Kazach i przedstawia swój zespół w kolejności stanowisk;
- Przed przejściem do rozmów na tematy biznesowe ma miejsce swobodna pogawędka, często przy herbacie i słodyczach. Należy czekać, aż gospodarze przejdą do rozmów na tematy biznesowe;
- Styl prowadzenia spotkania zależy od rodzaju biznesu. Biznesmeni z sektora prywatnego są bardziej skoncentrowani i prozachodni, a pewne sprawy załatwia się bardziej płynnie. Sektor publiczny jest bardziej zbiurokratyzowany, nacechowany oficjalnymi procedurami i prowadzenie negocjacji może wymagać więcej spotkań i cierpliwości;
- Hierarchiczny charakter kultury oznacza, że Kazachowie chcą mieć do czynienia z osobami o podobnej pozycji. Dlatego ważne jest wcześniejsze przesłanie informacji o wszystkich członkach twojego zespołu;
- W trakcie negocjacji przy stole zajmują miejsce naprzeciw delegacji gości w malejącym porządku zajmowanych stanowisk. Należy zająć miejsca w ten sam sposób;
- W niektórych firmach występuje wzrastająca tendencja do sadzania obok siebie osób równych sobie pod względem zajmowanego stanowiska w celu ułatwienia prowadzenia rozmów;
- W Kazachstanie hierarchii okazuje się szacunek. Osobom starszym rangą w kazachskim zespole nie można otwarcie zaprzeczać lub ich krytykować. Takie zachowania oznaczają brak szacunku;
- Kazachowie są mistrzami prowadzenia rozmów w sposób okrężny, zawołowany;
- W trakcie negocjacji nie należy okazywać zbyt wielu emocji;
- Podjęcie decyzji może wymagać kilku spotkań;
- W firmie jest zazwyczaj jeden kluczowy decydent – osoba zajmująca najwyższe stanowisko. Podwładni biorący udział w negocjacjach nie mają kompetencji do podjęcia decyzji;
- Nie oczekuj pisemnego kontraktu dla każdej decyzji lub umowy. Jeżeli jesteś w dobrych relacjach z Kazachem i darzycie się wzajemnym zaufaniem i zrozumieniem, często wystarczy uścisk dłoni jako podpis pod umową;
- Dobrymi tematami rozmów (po ustanowieniu relacji osobistych) są: sztuka, żywność, napoje, sport;

- Należy unikać, o ile to możliwe, rozmów na tematy polityczne, religijne i etniczne.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W sytuacjach oficjalnych najlepiej unikać dotykania osób płci przeciwnej;
- Źle odbierany jest gest z kciukiem umieszczonym między palcem środkowym i wskazującym (nasza „figa z makiem”);
- Od mężczyzn nie oczekuje się wykonywania takich czynności, jak: gotowanie, sprzątanie, pranie;
- Dotyk w trakcie rozmowy nie jest zabroniony, ale czekaj na gest Kazacha, gdyż zależy to od bliskości waszych stosunków;
- Starsi Kazachowie utrzymują większy dystans interpersonalny (minimum jeden metr).

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Nie ma specjalnego protokołu dotyczącego wręczenia upominków;
- Powszechne jest wręczenie upominków na koniec spotkania;
- Upominki są rozpakowywane po ich wręczeniu;
- Kiedy zostaniesz zaproszony do domu na obiad, uprzejmym gestem z twojej strony będzie podarunek np. w postaci wyrobów cukierniczych, kwiatów, dobrego alkoholu. Na pożegnanie prawdopodobnie też coś dostaniesz;
- Praktykujący islam nie piją alkoholu, nie należy go więc wręczać bez rozeznania, czy gospodarz pije.

LITWA

Umawianie spotkań

- Litwini są wielojęzyczni i często mówią po rosyjsku, angielsku, francusku, niemiecku, a także po polsku (90% ludności zna co najmniej jeden język obcy);
- Jeżeli to możliwe, najlepiej nawiązać kontakt telefonicznie. W kontaktach biznesowych popularne jest tam nadal pisanie listów, ale należy się spodziewać, że odpowiedź może zabrać co najmniej 10 dni (firmy z branży technologicznej mogą preferować kontakt mailowy);
- Dobrze mieć na Litwie osobisty kontakt z kimś pomocnym w nawiązywaniu dalszych kontaktów. Dobrze, jeśli jest to osoba, którą litewski biznesmen zna i której wierzy;
- Spotkanie należy planować z 2–3-tygodniowym wyprzedzeniem. Kiedy proponujesz spotkanie, podaj kilka terminów do wyboru;
- Na Litwie w spotkaniach uczestniczą zazwyczaj osoby o podobnym statusie. Z tego powodu ważne jest przesłanie listy swoich uczestników spotkania, z krótką notą biograficzną każdej z nich. W ten sposób umożliwiamy litewskiemu partnerowi odpowiedni dobór uczestników z jego strony;
- Jeżeli kontakt został już nawiązany, należy być przygotowanym do częstych wizyt na Litwie w celu budowy zaufania i umocnienia relacji biznesowych. Służą temu także częste rozmowy telefoniczne;
- Litwini są zazwyczaj punktualni i tego samego oczekują od gości;
- Jeżeli zapowiada się spóźnienie, należy telefonicznie uprzedzić i przeprosić;
- W sytuacjach nieoficjalnych punktualność nie jest tak rygorystycznie przestrzegana.

Powitanie i tytułowanie

- Na powitanie i pożegnanie należy wymienić mocny uścisk dłoni ze wszystkimi obecnymi;
- W trakcie powitania utrzymuj kontakt wzrokowy i uśmiechnij się;
- Na Litwie dużą wagę przywiązuje się do tytułów naukowych i godności (służbowych) – są one stale używane. Przy braku tytułu używa się zwrotu Pan (Ponas), Pani (Ponia) lub Panna (Panele) razem z nazwiskiem;
- Ze zwracaniem się po imieniu należy czekać na propozycję litewskiego partnera;

- Bliscy przyjaciele i rodzina podczas powitania mogą się lekko uściskać lub ucałować w policzki;
- Nie ma specjalnego protokołu dotyczącego wręczania i otrzymywania biuletów wizytowych.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Na początkowym etapie relacji biznesowych Litwini wolą zapraszać gości na lunch lub obiad do restauracji;
- Chociaż lunche biznesowe zdarzają się tutaj często, Litwini wolą obiady biznesowe;
- Lunche i obiady biznesowe są tutaj dość oficjalne i zalecany jest także oficjalny ubiór, zwłaszcza w trakcie pierwszego spotkania;
- Jeżeli celem obiadu biznesowego jest ugoszczenie i lepsze poznanie gościa, to właściwy będzie ubiór bardziej swobodny;
- Po udanym nawiązaniu relacji biznesowych i złożeniu paru wizyt na Litwie oraz kiedy relacje biznesowe dojrzały do nawiązania także przyjaznych stosunków między partnerami, spodziewaj się rychłego zaproszenia do domu;
- Zaproszenie przez litewskiego partnera do domu oznacza, że jesteś dla niego ważny i chciałby cię przedstawić jako przyjaciela.

Ubiór

- W biznesie obowiązuje ubiór klasyczny (panowie ciemny garnitur z krawatem; panie kostium ze spodniami lub żakiet i spódnica);
- Litwini oczekują, że ich zagraniczni partnerzy będą dobrze ubrani; strój biznesowy jest właściwy na prawie wszystkie oficjalne okazje;
- W czasie normalnego dnia pracy obowiązuje styl mniej oficjalny. Panowie zdejmują marynarki i zazwyczaj noszą koszule z krótkimi rękawami;
- W małych i średnich firmach często nie obowiązuje żaden kod ubraniowy. Ubranie jest mniej formalne, bardziej swobodne.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Litewscy partnerzy przed przejściem do rozmów biznesowych zmierzają do ustanowienia dobrych stosunków z partnerami i nie należy tego procesu

przyspieszać – jest on ważny dla powodzenia twoich planów biznesowych w tym kraju;

- Należy uzgodnić z litewskim partnerem język prowadzenia rozmów i powiadomić go, czy będzie ci towarzyszył tłumacz (lub czy chcesz, aby on to zorganizował);
- Spotkanie prowadzi najczęściej najstarszy rangą uczestnik grupy partnera. Ustala on tempo, w jakim przebiega spotkanie, kolejność zabierania głosu. Otwiera też spotkanie i przedstawia uczestników w kolejności ich starszeństwa;
- W litewskich firmach obowiązują struktury hierarchiczne i jest mało prawdopodobne, aby w twojej obecności młodszy pracownik zaprzeczał lub kwestionował wypowiedź starszego rangą. W swoim zespole postępuj w ten sam sposób;
- Litwini nie lubią długich spotkań i oczekują, że jesteś dobrze przygotowany na spotkanie, udzielając natychmiast stosownych informacji;
- Nie mówią dużo i nie lubią osób mówiących zbyt wiele. Należy dążyć prosto do celu;
- Wypowiadają się w sposób spokojny, bez emocji oraz bez użycia niepotrzebnych gestów ręką;
- Ze swojej strony także nie okazuj wzburzenia bądź zdenerwowania – każdy taki wybuch może prowadzić do rozpadu już nawiązanych relacji;
- Litwini są bardzo uprzejmi w trakcie wszystkich wzajemnych relacji i jest niegrzecznością przerywanie mówiącym;
- W trakcie pierwszego spotkania starają się być oficjalni i uprzejmi i pilnie słuchają. Lubią zadawać pytania, aby się upewnić, czy zrozumieli wszystko, o czym mówisz;
- Należy być przygotowanym na udzielanie odpowiedzi na pytania bezpośrednio po prezentacji;
- Protokół ze spotkania, podsumowujący główne ustalenia, podjęte decyzje i działania, jakie muszą być podjęte, aby osiągnąć pożądane rezultaty, jest zazwyczaj wysyłany kilka dni po spotkaniu;
- Bez względu na wynik spotkania zaleca się wysłać do gospodarzy pisemne podziękowanie za poświęcony czas i wysiłek. Oznacza to także otwartość na rozwój dalszych dobrych relacji biznesowych;
- Litwini przedkładają umowy w formie pisemnej nad umowy ustne. Umowy ustne nie są prawnie wiążące;
- W rozmowach nie traktuj wszystkich krajów bałtyckich (Litwy, Łotwy i Estonii) jako jedności;

- Unikaj rozmów na temat historycznych podbojów i żądań terytorialnych;
- Tematem rozmów mogą być: rodzina, praca, hobby i sport (zwłaszcza koszykówka);
- Nie należy krytykować Litwy i Litwinów. Jeżeli litewski partner użyje krytycznych słów wobec własnego kraju lub krajan, twoje pozytywne komentarze pomogą zbudować przyjacielską atmosferę.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Wskazywać należy całą ręką z dłonią skierowaną w górę, a nie pojedynczym palcem;
- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest oznaką szacunku i dowodzi, że poważnie traktujesz przedmiot rozmowy;
- Normą jest dystans interpersonalny na długość ręki.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W spotkaniach biznesowych powszechnie stosowaną przez Litwinów praktyką jest wręczanie na koniec spotkania małego upominku;
- Wręczanie upominków w trakcie nawiązywania relacji biznesowych jest tutaj normalna praktyką;
- Upominkiem może być coś małego, wyjątkowego, co przedstawia twój kraj lub twoją firmę (np. pióro z wygrawerowanym logo twojej firmy);
- Upominkiem od firmy może też być: butelka wina, wysokiej jakości wyroby czekoladowe, koszyk z herbatą i herbatnikami;
- Składając na Litwie wizytę domową, tradycyjnie przynosi się upominek dla gospodarza. Może to być butelka wina lub wódki, pudełko czekoladek lub cukierków (nie białe kwiaty i nie chryzantemy);
- Upominkowi dla gospodarza powinny towarzyszyć drobne upominki dla dzieci lub dziadków;
- Upominki rozpakowywane są po ich otrzymaniu w obecności gości.

LUKSEMBURG

Umawianie spotkań

- W Luksemburgu językami urzędowymi są francuski i niemiecki. Wielu mieszkańców mówi płynnie po angielsku;
- Umawianie spotkań jest konieczne i należy to zrobić z jedno- lub dwutygodniowym wyprzedzeniem, jeżeli robisz to telefonicznie, a miesiąc wcześniej, jeżeli uzgadniasz to listownie;
- Na wszelkie spotkania, zarówno służbowe, jak i okolicznościowe, przychodź punktualnie. Jest to nad wyraz poważnie traktowane;
- Jeżeli miałbyś się spóźnić więcej niż 5 minut, należy zatelefonować, przeprosić i wyjaśnić powód (spóźnienie oznacza niesłowność, co zniechęca do wspólnych interesów);
- Umówienie się na spotkanie w lipcu i sierpniu może być trudne. Jest to okres urlopowy;
- Chociaż nie jest to konieczne, w miarę możliwości zalecane jest zapoznanie (wprowadzenie) przez kogoś trzeciego (także instytucję);
- Przed przyjazdem wyślij propozycję programu spotkania. Luksemburczycy lubią wiedzieć, na czym mają się w trakcie spotkania skoncentrować.

Powitanie i tytułowanie

- Powszechnym sposobem powitania zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn jest krótki uścisk dłoni;
- Bardzo bliscy przyjaciele (panie z paniami i panie z panami) witają się lekkim pocałunkiem w policzek (trzy razy, zaczynając od lewego);
- Do momentu ustanowienia wzajemnych relacji powitania są formalne i powściągliwe;
- Zwracając się do drugiej osoby, zazwyczaj używa się grzecznościowego zwrotu Monsieur, Madame lub Mademoiselle razem z nazwiskiem;
- Ze zwracaniem się po imieniu, czekaj na propozycję drugiej strony i w języku francuskim zawsze używaj formy „vous”, a nie mniej formalnego „tu” (to ostatnie musi zaproponować osoba starsza);
- W Luksemburgu ważne są bilety wizytowe;
- Po przybyciu do biura bilet wizytowy należy wręczyć recepcjonście lub sekretarce, a następnie każdej osobie, z którą masz spotkanie;

- Na odwrocie wizytówki dobrze wydrukować jej tekst w języku niemieckim lub francuskim;
- Na wizytówce nie należy umieszczać stopni i tytułów akademickich (nie dotyczy to pracowników naukowych). Jest to odbierane jako oznaka chętności i złego wychowania.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Na większość towarzyskich spotkań należy przybywać punktualnie;
- Na wieczorny posiłek należy przybyć z 15-minutowym opóźnieniem (w stosunku do godziny wymienionej w zaproszeniu);
- Obiad ma zazwyczaj charakter towarzyski i jest to czas cieszenia się dobrym jedzeniem, winem i rozmową;
- Zaproszenie mężczyzny na obiad przez kobietę jest tutaj sytuacją normalną;
- W Luksemburgu bardzo przestrzega się etykiety i przy stole (i nie tylko) obowiązuje znajomość dobrych manier;
- Należy zjeść wszystko, co jest na talerzu;
- Pierwszy toast wznosi gospodarz, a gość honorowy odwzajemnia toast później w trakcie posiłku;
- Panie także mogą proponować toasty;
- Po wizycie w domu ważne jest wysłanie następnego dnia na ręce gospodarzy odrębnego listu z podziękowaniem za przyjęcie;
- Zwracając się do kelnerki, używa się zwrotu Mademoiselle; do kelnera – Monsieur.

Ubiór

- Luksemburczycy ubierają się dobrze na każdą okazję;
- W relacjach biznesowych panowie powinni nosić eleganckie garnitury (lub marynarki i spodnie) i krawaty;
- Od pań w relacjach biznesowych oczekuje się, że będą modnie ubrane; zalecane są kostiumy lub suknie;
- W Luksemburgu panie przez większość roku noszą ciepłe, często wełniane (lub z domieszką wełny) suknie i kostiumy. Latem właściwy jest ubiór wykonany z jedwabiu lub bawełny, lecz często potrzebne są blezery i swetry.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Miejscowi biznesmeni dążą do nawiązania z osobami, z którymi prowadzą biznes, relacji osobistych;
- Budowanie relacji wymaga okazywania szczerego zainteresowania tym krajem i jego mieszkańcami;
- Luksemburczycy ściśle przestrzegają harmonogramu spotkań;
- Spotkania zaczynają się od bardzo krótkiej pogawędki;
- Prezentacja oferty powinna być bezbłędna i staranna;
- W wyrażaniu się Luksemburczycy przedkładają delikatność nad bezpośredniość i chociaż są bardziej bezpośredni niż przedstawiciele wielu innych kultur, to prowadząc rozmowę są taktowni oraz dyplomatyczni i tego samego oczekują od drugiej strony;
- Wyrażanie się w sposób dosadny traktowane jest jako grubiaństwo;
- Należy unikać zachowań konfrontacyjnych oraz taktyki wywierania presji;
- Nie należy przechwalać się swoimi osiągnięciami; jest to traktowane jako oznaka złego wychowania;
- Jeżeli nie w pełni zrozumiałeś, co zostało powiedziane, lub chcesz dalszych wyjaśnień, możesz zadawać pytania tak długo, jak długo robisz to w sposób taktowny;
- W Luksemburgu w biznesie obowiązuje hierarchia i decyzje podejmowane są przez naczelne kierownictwo firmy. Decyzje są podejmowane wolno;
- Nie należy krytykować Wielkiego Księstwa; Luksemburczycy są dumni ze swojego dziedzictwa i historii;
- Luksemburczycy nie zadają pytań dotyczących spraw osobistych i odmawiają odpowiedzi na takie pytania. Nie rozmawiają na tematy osobiste nawet z bliskimi przyjaciółmi.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy utrzymuj bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Zachowuj dystans interpersonalny na odległość ręki (a nawet więcej);
- W trakcie spotkania nie zdejmuj marynarki;
- Okazywanie uprzejmości i szacunku wobec hierarchii jest w Luksemburgu bardzo ważne;
- W trakcie rozmowy mocno ogranicz gestykulację;
- Nie żuj gumy w miejscach publicznych;

- Palcem można wskazać przedmiot, ale niezbyt grzecznie jest wskazywać palcem na osobę. Lepiej wskazać wzrokiem lub skinieniem głowy;
- Użycie mowy ciała jest w tym kraju ograniczone. Większość komunikatów niewerbalnych przekazuje się za pomocą lekkiego skinienia głowy, kontaktu wzrokowego, wyrazu twarzy lub intonacji.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Wręczenie upominków w sferach biznesu nie jest w Luksemburgu powszechną praktyką;
- Jeżeli w relacjach biznesowych są wręczone drobne upominki, to zazwyczaj nie w trakcie pierwszego spotkania (książki, muzyka, dobrej jakości alkohole);
- Będąc zaproszonym do czyjegoś domu, przynieś dla pani domu pudełko dobrych czekoladek lub kwiaty;
- Zaproszenie do domu na podwieczorek także wymaga wręczenia upominku;
- Kwiaty należy wręczać w liczbie nieparzystej (nie chryzantemy);
- Zawsze docenione są drobne upominki również dla dzieci;
- Jeżeli inni goście także wręczyli upominki, zazwyczaj nie są one otwierane po ich wręczeniu.

ŁOTWA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest język łotewski. Dość szeroko jest także znany język rosyjski. Coraz więcej osób mówi po angielsku i niemiecku;
- Łotysze są zazwyczaj punktualni i tego samego oczekują od innych;
- Najlepszym sposobem skontaktowania się z kimś na Łotwie jest skorzystanie z połączenia telefonicznego. Łotysze bardzo lubią korzystać z telefonu;
- Kontakt mailowy staje się tutaj coraz bardziej popularny i chociaż komunikacja z użyciem poczty elektronicznej jest w kręgach biznesowych często preferowana, to uzyskanie odpowiedzi może zabrać nieco czasu;
- Kontakt listowny jest w tutejszym biznesie także popularny, ale uzyskanie odpowiedzi może zabrać do dwóch tygodni.

Powitanie i tytułowanie

- Tradycyjne powitanie to szybki, mocny uścisk dłoni i bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Wchodząc i wychodząc, podajemy rękę wszystkim obecnym;
- Przedstawiając kogoś, powszechnie używa się imienia i nazwiska;
- Dobrym zwyczajem jest zwracanie się do drugiej osoby, używając jej tytułu zawodowego lub naukowego (o ile takowy posiada);
- Jeżeli dana osoba nie posiada tytułu zawodowego lub naukowego, można użyć zwrotu Kungs, zwracając się do mężczyzny lub Kundze, zwracając się do kobiety;
- Ze zwracaniem się po imieniu czekaj na inicjatywę drugiej strony;
- Zaraz po powitaniu, jeżeli nie zrobiono tego wcześniej, następuje wymiana biletów wizytowych;
- Zaleca się przetłumaczenie biletu wizytowego na język łotewski i umieszczenie tłumaczenia na jego odwrotnej stronie (jest to dobrze odbierane).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Łotysze na ogół podejmują gości w restauracjach i okazjonalnie w swoich domach;
- Na spotkanie należy przybyć na czas; punktualność jest oznaką szacunku dla twojego gospodarza. O tym samym świadczy dobry ubiór;

- Możesz być poproszony o zdjęcie butów przed wejściem do mieszkania;
- Poczekaj, dopóki nie poproszą, abyś usiadł. Mogą ci wskazać miejsce, które masz zająć;
- Serwety należy zostawić po lewej stronie nakrycia – nie rozkładać ich na kolanach;
- Zjedz wszystko, co masz na talerzu;
- Okazywanie zbytniego rozluźnienia lub bezceremonialności, nawet po wieczornej libacji, może zaszkodzić twojej zawodowej reputacji.

Ubiór

- Panowie noszą garnitury i krawaty;
- Panie noszą kostiumy ze spodniami lub marynarki i spódnice;
- Podczas większości spotkań biznesowych powinno w zupełności wystarczyć ubranie w stylu formalnym;
- Sposób, w jaki się ubierasz, wyraża twój status i dlatego Łotysze preferują drogie ubrania, buty i akcesoria, a panie lubią w szczególności nosić złotą biżuterię i używać intensywnych perfum;
- Pierwsze wrażenie jest bardzo ważne, zatem ubieraj się schludnie i elegancko oraz bądź uprzejmy, przestrzegając miejscowej etykiety;
- W pracy Łotysze stosują mniej formalny ubiór, a w małych firmach formalny strój zazwyczaj nie obowiązuje.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkania przebiegają w sposób dość formalny i według ustalonego porządku;
- Najwyższa rangą osoba po stronie łotewskiego partnera wygłasza zazwyczaj mowę początkową, po której głos powinien zabrać najwyższy rangą członek zespołu gości;
- Najwyższa rangą osoba po stronie gospodarza przejmuje następnie prowadzenie spotkania i nadzór nad procesem podejmowania decyzji;
- Z uwagi na fakt, że decyzje podejmowane są „na górze”, proces ich podejmowania może się nieco przedłużyć;
- W przypadku konieczności omówienia spraw technicznych i uzyskania w tej mierze zgody, najlepiej zaproponować rozmowy z osobami dobrze w tych sprawach zorientowanymi ze strony partnera łotewskiego. Ich ocena, co do korzystnych stron waszej propozycji, może być pomocna w dalszym prowadzeniu negocjacji;

- Jeżeli nie jesteś dyrektorem naczelnym, to podczas pierwszej wizyty spotkanie się z osobą podejmującą decyzje może okazać się niemożliwe;
- Ty i twoja firma zostaniecie ocenieni przez pracowników niższego szczebla i jeżeli zostaniecie uznani za dobrego potencjalnego partnera biznesowego, to na następne spotkanie z wami pojawią się już osoby z wyższego szczebla;
- Swoje propozycje należy podbudować materiałami podsumowującymi je i uzasadniającymi. Materiały powinny być wyłącznie istotne i zwięzłe oraz przetłumaczone na język łotewski;
- Łotysze stosują komunikację niskokontekstową, dlatego i od ciebie oczekują jasnych, jednoznacznych i precyzyjnych komunikatów. Jeśli zechcesz zbyt wiele wyjaśniać, poczują się sfrustrowani;
- Łotysze często wykorzystują czas jako taktykę negocjacyjną i stąd zaleca się zachować ostrożność w okazywaniu oznak, że zależy ci na czasie;
- Podczas dyskusji przemawiaj łagodnym głosem. Jeżeli masz tubalny głos, musisz go złagodzić;
- Tutejsze dobre maniery nakazują, aby publicznie nie wprawiać drugiej strony w zakłopotanie i stąd ważne jest niekrytykowanie nikogo w miejscu publicznym. Nawet aluzja, że jesteś niezadowolony może spowodować niepowetowany uszczerbek dla waszych osobistych relacji;
- Zadając pytanie, staraj się być konkretny i uważaj, aby było ściśle związane z tematem;
- Nie zadawaj pytań dla samego ich zadawania;
- Łotysze nie lubią wtrącania się, kiedy zabierają głos;
- Podjęcie decyzji wymaga zazwyczaj kilku spotkań;
- W rozmowach podziwiał ich artystyczne i estetyczne osiągnięcia, zwłaszcza ich wyczucie muzyki;
- Podziwiał ich entuzjazm i przywiązanie do natury i ziemi (są dobrymi ogrodnikami).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Łotysze nie lubią silnych i gwałtownych gestykulacji ręką. Bądź w tej materii wstrzemięźliwy;
- Nieuprzejme, chępliwe, głośnie lub protekcyjne zachowanie nie jest w tym kraju akceptowane. Naganne jest także wścibstwo i wtrącanie się w prywatne sprawy;
- Łotysze kontrolują wyraz twarzy i nie są szybko skłonni do uśmiechu.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Nie oczekuje się upominków w trakcie pierwszego spotkania biznesowego, ale wręczenie drobnych podarunków dla członków zespołu naszego łotewskiego partnera jest ogólnie przyjęte;
- Upominkiem może być jakiś drobiazg związany z naszą firmą lub krajem;
- Przykłady upominków: mały talerz z ilustracją jakiegoś zabytku, brelok do kluczy z obrazkiem bądź miniaturą zabytku lub natury, małe przedmioty przyozdobione znakami heraldycznymi;
- Będąc zaproszonym do łotewskiego domu, przynieś pudełko czekoladek, butelkę importowanej wódki, owoce lub kwiaty (w liczbie nieparzystej) dla pani domu; parzystą liczbę kwiatów wręcza się, kiedy ktoś jest w żałobie;
- Nie należy wręczać czerwonych róż – są one wykorzystywane w czasie pogrzebów;
- Upominki są zazwyczaj rozpakowywane po ich wręczeniu.

NIEMCY

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest niemiecki. Wiele osób mówi po angielsku;
- Niemcy bardzo przestrzegają punktualności. Przybądź na czas na każde spotkanie. Nawet dwie czy trzy minuty spóźnienia mogą urazić niemieckiego menedżera;
- Na spotkanie nie przychodź też zbyt wcześnie. Zbyt wczesne przybycie może spowodować takie samo zamieszanie jak spóźnienie;
- Umawiać się należy z odpowiednim wyprzedzeniem. W przypadku umawiania się przez telefon lub faks należy to czynić z minimum jedno- lub dwutygodniowym wyprzedzeniem; gdy umawiamy się drogą pocztową, należy uwzględnić jednomiesięczne wyprzedzenie. Jeżeli sprawa jest pilna, istnieje szansa uzgodnienia wstępnego spotkania z kilkudniowym wyprzedzeniem;
- Listy handlowe mogą być pisane w języku angielskim. List powinien być napisany językiem formalnym i gramatycznie poprawnym. Pierwszy list lepiej adresować do firmy (Dear Sirs, Sehr geehrte Damen und Herren) aniżeli bezpośrednio do osoby (jeżeli np. dana osoba przebywa na urlopie, list będzie czekał na otwarcie do jej powrotu);
- Dobrze jest mieć referencje; poproś swój bank prowadzący operacje zagraniczne o przedstawienie (w niemieckim świecie biznesu banki odgrywają znaczącą rolę);
- Należy zwrócić uwagę, że wciąż powszechną praktyką w Niemczech jest wysyłanie listów z numerem dziennika, lecz bez tytułu i nazwiska autora, wydrukowanego pod podpisem. Utrudnia to orientację, z kim należy kontynuować korespondencję;
- Pamiętaj, że jeżeli dwóch Niemców podpisuje list, to oznacza, że obaj podejmują decyzję wspólnie;
- Najlepszy czas na spotkania to godz. 10.00–12.00 lub 13.30–16.00;
- Chociaż język angielski jest w szerokim użyciu, niektórzy niemieccy biznesmeni wolą prowadzić rozmowy w swoim języku ojczystym. Zapytaj o to z wyprzedzeniem, tak abyś ty lub gospodarze mogli zapewnić tłumacza;
- Nie planuj spotkań na piątkowe popołudnie (w piątki wiele biur zamykanych jest już o 14.00 lub 15.00). Należy też pamiętać, że wielu Niemców wyjeżdża na wakacje w lipcu, sierpniu bądź grudniu – należy zatem upewnić się czy są w tym czasie osiągalni;

- Dobrze jest zdobyć przychylność sekretarki menedżera. Niemiecka sekretarka uważa się za prawą rękę swojego szefa;
- Jeżeli list w sprawach biznesowych od twojego niemieckiego partnera podpisany został przez dwie osoby, lub gdy więcej niż jedno nazwisko stale powtarza się w e-mailach, oznacza to, że obaj muszą być zgodni przed podjęciem decyzji.

Powitanie i tytułowanie

- Spotkania z Niemcami obfitują w uściski dłoni. Pojawiają się one przy każdej możliwej okazji, na początku i na końcu spotkania, jeżeli ktoś włącza się do rozmowy w jej trakcie lub jeżeli ktoś opuszcza już spotkanie;
- Dłoń ściskaj pewnie i krótko z jednoczesnym bezpośrednim kontaktem wzrokiem. Miękki uścisk dłoni świadczy o słabości, a niepatrzenie prosto w oczy – o fałszywości, niesolidności, a nawet nieuczciwości;
- Przedstawiany kobiecie czekaj, aż poda ci rękę;
- W oficjalnych sytuacjach towarzyskich starsi Niemcy mogą całować na powitanie kobiety w rękę. Podobnego postępowania nie oczekuje się od obcokrajowców. Gość od dawna zaprzyjaźniony z gospodynią może pocałować wyciągniętą przez nią rękę;
- Przy przedstawianiu wielu osób należy każdej z nich podać rękę. Jest niegrzecznością podawanie sobie rąk ponad rękami innych witających się osób;
- Podając prawą dłoń na powitanie, nigdy nie trzymaj lewej ręki w kieszeni;
- Trzymając się zasad niemieckiego *savoir-vivre'u*, lepiej zostać przedstawionym przez osobę trzecią, aniżeli przedstawić się samemu. Jednakże, kiedy nie ma takiej możliwości, dopuszczalne jest zrobienie tego samemu. Dotyczy to zarówno sytuacji oficjalnych, jak i towarzyskich;
- Wręcz swoją wizytówkę zaraz po przywitaniu się z drugą osobą (pomaga to zidentyfikować tytuły i stanowiska);
- Wielu niemieckich biznesmenów zna język angielski i jeżeli posiadasz bilet wizytowy przetłumaczony na ten język, nie jest konieczne tłumaczenie go na niemiecki;
- Miej przy sobie dużo biletów wizytowych; może się okazać, że wielu Niemców będzie chciało je z tobą wymienić;
- Jeżeli twoja firma funkcjonuje na rynku wiele lat, warto na bilecie wizytowym zaznaczyć datę jej założenia;
- W Niemczech wysoko ceni się posiadanie wykształcenia i dlatego dobrze jest zaznaczyć na bilecie wizytowym posiadany tytuł (powyżej licencjata);

- Zwracając się do osoby nieposiadającej tytułu zawodowego, używaj zwrotów: Pan, Pani lub Panna, dodając nazwisko. W języku niemieckim brzmi to następująco:
 - Pan = Herr,
 - Pani = Frau,
 - Panna = Fräulein;
- Fräulein stosuje się obecnie tylko w odniesieniu do bardzo młodych kobiet (do lat osiemnastu). Do każdej businesswoman należy zwracać się, używając Frau przed jej nazwiskiem, bez względu na to, czy jest zamężna, czy nie;
- Należy pamiętać o używaniu tytułów zawodowych i naukowych. Do dr. Helmuta Schroedera zwracaj się Doktor Schroeder, Herr Doktor lub Herr Doktor Schroeder. Jego koleżankę mającą stopień doktorski należy tytułować Frau Doktor. Zawsze upewnij się, czy znasz poprawny tytuł, jakiego używa dana osoba;
- Tradycyjnie tylko członkowie rodziny i bliscy przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu. Możesz się spodziewać, że będziesz pracował z Niemcami przez wiele lat, zanim przejdziecie na ty, ale również może się to w ogóle nie zdarzyć;
- Wchodząc i opuszczając sklep, uprzejmie jest powiedzieć sprzedawcy „dzień dobry” i „do widzenia”.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Gościnność w Niemczech nie jest tak wystawna, jak w niektórych innych krajach europejskich. Formalne imprezy należą do rzadkości i prawie nie zdarza się, aby Niemiec organizował twój czas poza godzinami pracy;
- Najpopularniejszym posiłkiem służbowym w Niemczech jest lunch, rzadziej obiad. Lunch jada się w zasadzie między 12.00 a 13.00;
- Podczas lunchu sprawy biznesowe mogą być omawiane przed i (czasem) po posiłku, ale nigdy w jego trakcie;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na lunch, możesz zaproponować zapłacenie rachunku, ale spodziewaj się, że twój gospodarz odrzuci tę propozycję. Nalegaj na zapłatę tylko wtedy, gdy byłeś osobą zapraszającą;
- Jeżeli twój niemiecki kolega tylko zasugeruje, abyście razem wyszli coś przekąsić, to każdy płaci za siebie. Nie należy tego traktować jako zaproszenie;
- Na spotkania towarzyskie przychodź punktualnie. Przed posiłkiem serwowane są drinki z małymi przekąskami pobudzającymi apetyt;

- Niemcy rzadko podejmują partnerów handlowych w domu. Jeżeli zostałeś zaproszony do domu, traktuj to jako duże wyróżnienie;
- Większość dań spożywa się, używając sztućców; do rzadkości należy jedzenie przy użyciu rąk. Kiedy skończysz jeść, widelec i nóż połóż pionowo koło siebie na talerzu;
- Toast podczas formalnego obiadu będzie krótki. Gospodarz powie parę słów powitania, a zaproszeni mu za nie podziękują. Jeżeli zostaniesz o to wyrażnie poproszony, twoja odpowiedź na toast powinna być również krótka i prosta. Dwa najbardziej powszechne toasty to „Prost” (mniej oficjalny) oraz „Zum Wohl”;
- Jeżeli palisz, zawsze poczęstuj papierosami, zanim sam zapalisz;
- Gdy zostaniesz zaproszony do niemieckiego domu na kolację, koniecznie przyjmij to zaproszenie (maksymalne spóźnienie – 10 minut);
- Z rozpoczęciem jedzenia poczekaj, aż gospodarz lub pani domu powie „Guten Appetit” i odpowiedz podziękowaniem, zanim zaczniesz jeść;
- Staraj się nie zostawiać resztek jedzenia na talerzu;
- Oczekuje się od ciebie, że po paru dniach przysłesz kartkę z podziękowaniem za przyjęcie w domu;
- Jeżeli spóźnisz się na imprezę kulturalną, drzwi prawdopodobnie będą zamknięte i będziesz musiał czekać aż do przerwy, aby wejść na widownię.

Ubiór

- Ubiór w biznesie jest bardzo klasyczny. Obowiązkowe są ciemne ubrania, stonowane krawaty i białe koszule (mogą również być niebieskie gładkie lub w dyskretne pasy), aczkolwiek niebieskie blezery i szare flanelowe spodnie także uważane są za właściwe. Ubrania w kolorze khaki są nieakceptowane;
- Panie w biznesie noszą kostiumy z białymi bluzkami lub suknie wizytowe w kolorach neutralnych;
- Obowiązkowe są czyste buty, niezależnie od pogody;
- Co do zdejmowania marynarki lub krawata w czasie gorącej pogody naśladowuj swojego niemieckiego partnera; nie bądź też zdziwiony, jeżeli w czasie spiekoty pozostanie w pełni ubrany;
- Ubiór biznesowy jest także właściwy na większość towarzyskich spotkań (przyjęć, obiadów, teatru). Pamiętaj, że w niemieckich teatrach obowiązkowo wierzchnie okrycie zostawia się w szatni; jeżeli jesteś przeziębiony, weź ze sobą sweter. W przypadku przedstawienia premierowego (opera, teatr,

koncert) oczekuje się, że mężczyźni założą swój najlepszy garnitur wyjściowy (ciemny) lub smoking, a panie długą suknię wieczorową;

- Strój swobodny wygląda jak w większości pozostałych państw europejskich. Jeansy są wszechobecne, ale nie powinny wyglądać na znoszone. Latem większość Niemców nosi sandały.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Proces podejmowania decyzji w niemieckiej firmie może osobom z zewnątrz wydawać się nieco tajemniczy. Obok oficjalnego kanału decyzyjnego, w firmach występują „ukryci” doradcy i decydenci, których aprobata dla podejmowanych decyzji jest obligatoryjna;
- Podczas gdy we wstępnych spotkaniach może być zaangażowanych wiele osób, to ostateczną decyzję podejmuje tylko naczelne kierownictwo;
- Niemcy przestrzegają hierarchicznego sadzania uczestników spotkania i kolejności mówienia;
- Obiektywne fakty tworzą podstawę wiarygodności. Odczucia nie są w negocjacjach akceptowane. Niemcy mają niechęć do nadmiernego zachwycań się i wyolbrzymiania. Dlatego swoje propozycje należy wesprzeć dużą liczbą danych (przykłady i case study odgrywają tu dużą rolę);
- Bądź przygotowany na przedstawienie znacznej ilości informacji w krótkim terminie. Pewne pytania mogą wydawać się trywialne, ale należy pamiętać, że dla Niemców są one bardzo ważne;
- Promocyjne materiały i instrukcje obsługi powinny być przetłumaczone na język niemiecki. Broszury informacyjne mogą być obszerne;
- Każdy aspekt twojej propozycji będzie zgłębiany przez wielu odpowiedzialnych pracowników. Tę proces nie jesteś w stanie przyspieszyć. Ta powolność cechuje wiele działań w biznesie. Niemcy uważają, że właściwe wykonanie zadania wymaga czasu;
- Techniczna strona produktu ma dla Niemców bardzo duże znaczenie i w tej sprawie zasięgają dodatkowych opinii specjalistów;
- W sprawach finansowych Niemcy są konserwatywni i mało skłonni do podejmowania ryzyka;
- W większości przypadków preferują realistyczną wstępną ofertę cenową, bez zostawiania dużego marginesu na ustępstwa cenowe;
- Gruntownie przygotowują się do rozmów. Zbierają solidne dane dotyczące poczyną konkurencji i wykorzystują je w trakcie negocjacji;

- Długo i skrupulatnie negocjują i ustalają terminy dostaw, a dotrzymanie tych terminów ma duże znaczenie dla przyszłej współpracy;
- Niemcy znani są z nieugiętego obstawania przy swoim stanowisku w negocjacjach, gdy zetkną się z taktyką wywierania presji;
- Kiedy Niemcy mówią, że mają „problem”, zazwyczaj oznacza to, że jest jeszcze sprawa, którą chcieliby przedyskutować. Najczęściej dochodzi do pomyslnego rozwiązania. Bądź pozytywnie nastawiony;
- Duży nacisk kładą na prawne aspekty i newralgiczne punkty pisemnej umowy. Niechętnie podchodzą do renegocjacji warunków umowy wkrótce po jej podpisaniu;
- Jeżeli dostawca nie dotrzymuje warunków umowy, Niemcy są nieustępliwi w żądaniu wysokich odszkodowań;
- Ustanowienie bliskich stosunków w biznesie zabiera Niemcom sporo czasu. Ich chłód, widoczny na początku, z czasem zanika. Kiedy cię bliżej poznają, stają się towarzyscy;
- Niemcy nie zawsze rozpoczynają spotkanie od tematów towarzyskich. Możliwe jest, że po twoim wejściu do biura i przedstawieniu się od razu przystąpicie do rozmów na temat biznesu;
- Jeżeli Niemcy zdecydują się na towarzyską pogawędkę przed przystąpieniem do interesów, spodziewaj się pytań o lot, zakwaterowanie, części Polski, z której pochodzisz itp.;
- Do spraw biznesu podchodzą na serio i nie doceniają poczucia humoru w kontekście tych spraw. Dowcipy rzadko dobrze się tłumaczą na języki obce, a prezentacja oferty w Niemczech to poważna sprawa;
- Niemieccy biznesmeni czują się skrzepowani przesadnymi komplementami: z zasady ani ich nie oczekują, ani nie wygłaszają. Z jednym wyjątkiem: są skorzy do wyrażania uznania dla gościa starającego się mówić w ich języku;
- W przypadku pojawienia się problemu bądź gotów wyjaśnić go w sposób jasny, szczegółowy i bez emocji. Może się okazać, że będziesz musiał zrobić to w formie pisemnej. Niemcy nie przywykli do nieformalnej wymiany zdań;
- Jeżeli w trakcie spotkania lub przy stole obiadowym, dwaj członkowie grupy mówią do siebie szeptem, nie bierz tego za oznakę braku wychowania. Chcą po prostu powiedzieć sobie coś, co nie odnosi się do pozostałych osób;
- Prywatność jest bardzo ważna w Niemczech. Drzwi są zamykane zarówno w pracy, jak i w domu. Zawsze pukaj do drzwi i czekaj na zaproszenie do wejścia;

- Dystans interpersonalny jest w Niemczech większy niż w wielu krajach Zachodu. Naruszenie go wywołuje skrępowanie. Nie należy zatem np. przesuwając bliżej krzesła, na którym siedzisz, gdy przekazywanie niemieckiemu partnerowi materiałów handlowych czy próbek jest z tego miejsca niewygodne. Samowolna zamiana położenia mebli w niemieckim biurze jest traktowana jako niegrzeczność;
- Unikaj zadawania pytań na tematy osobiste. Jeżeli niemiecki partner zechce poinformować cię, czy jest żonaty i czy posiada dzieci, znajdzie na to sposób. Życie rodzinne i praca są w Niemczech rozgraniczone;
- Należy unikać wywołujących zakłopotanie pytań o charakterze politycznym. Nie zadawaj pytań dotyczących drugiej wojny światowej i antysemityzmu;
- Niemcy są odcytani i mają rozeznanie w sprawach świata. Są bezpośredni i mogą wyrazić wobec ciebie swoją opinię o twoim kraju, nawet jeśli jest negatywna;
- Dobrym tematem do rozmów jest sport. Wielu Niemców pasjonuje się piłką nożną; popularne są również narciarstwo, kolarstwo, turystyka piesza i tenis;
- Niemcy wytwarzają jedne z najlepszych piw na świecie. Niemiecki piwosz będzie szczęśliwy, mogąc udzielić ci informacji na temat wiodących marek piwa.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W miejscach publicznych Niemcy są formalni i wstrzemięźliwi, nie przepadają za publicznym okazywaniem uczuć (bardziej ekspresyjni są Niemcy z południa). Wielu Niemców rezerwuje uśmiech dla przyjaciół i rodziny, traktując uśmiechanie się do obcych jako coś głupiego, a nawet obłudnego;
- Tendencja do unikania „publicznych widowisk” wyraża się m.in. w jak najbliższym podejściu do drugiej osoby w trakcie witania się. Tylko młodzi lub osoby nieuprzejme machają lub wołają do siebie z dystansu;
- Aby zwrócić czyjąś uwagę, podnieś rękę z dłonią skierowaną wnętrzem od siebie i z wyciągniętym palcem wskazującym. Nie machaj nim i nie przywołuj;
- Siedząc, załóż raczej nogę na nogę. Nie siedź z kostką na kolanie. Stopy opieraj jedynie na podnóżku;
- W trakcie oficjalnych spotkań pierwsze wchodzi do pokoju starsze lub wyższe rangą osoby. W przypadku tego samego wieku i stanowiska mężczyźni wchodzi przed kobietami;

- Mężczyzna przepuszcza kobietę przy wchodzeniu do baru, restauracji i innych miejsc publicznych i chodzi z jej lewej strony;
- W tej kulturze ludzie niechętnie się dotykają; spodziewaj się małej liczby tego typu kontaktów fizycznych (oprócz obowiązkowego podawania ręki);
- Jeżeli widzisz Niemca pukającego w stół, może być to sposób witania ciebie, jeżeli nie jesteście na tyle blisko, aby mógł podać ci rękę. Może to być również przyklaskiwanie ci za dobrze wykonaną pracę;
- Pukanie się w czoło i jednocześnie patrzenie na jakąś osobę traktuje się jako zachowanie bardzo niegrzeczne (i prawnie zabronione). Znak OK (kciuk i palec wskazujący tworzące kółko) uważa się za niegrzeczny;
- Przerywanie innemu mówcy jest uważane za zachowanie wysoce nieestosowne;
- Mówiąc do innej osoby, nie trzymaj rąk w kieszeniach, nie żuj także w tym czasie gumy;
- Możesz być uciszany, jeśli będąc w operze, teatrze lub na koncercie, będziesz pokasływał. Niemiecka widownia zachowuje się wyjątkowo cicho, rzadko nawet porusza się na swoich miejscach;
- Prywatność w Niemczech jest ważna i kiedy drzwi są zamknięte, należy przed wejściem zapukać.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Niemieccy biznesmeni nie dają ani nie oczekują kosztownych upominków. Upominek powinien być dobrej jakości, ale nie przesadnie kosztowny. Upominek najlepiej wręczyć, kiedy istnieje uzasadniony powód, np. po podpisaniu kontraktu;
- Właściwym upominkiem jest dobrej jakości pióro, kalkulator kieszonkowy, importowany alkohol lub inny gustowny upominek firmowy albo coś, z czego słynie twój kraj czy region;
- Z garderoby stosownym upominkiem może być szalik; zdarza się również wręczanie koszulek typu „T-shirt”. Inne artykuły odzieżowe, perfumy, mydła uważane są za zbyt osobiste;
- Niemiecki partner może rozpakować upominek w obecności darczyńcy;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na obiad lub drinka do niemieckiego domu, zawsze przynieś bukiet nieopakowanych kwiatów dla pani domu. Bukiet nie powinien być ostentacyjnie duży i powinien zawierać nieparzystą liczbę kwiatów (ale nie trzynaście). Ten zwyczaj jest dobrze znany niemieckim kwiaciarzom, którzy przygotowują odpowiednią wiązanekę. Nie kupuj czerwono-

nych róż (zastrzeżone dla ukochanej), białych lilii i chryzantem (pogrzeby) i wrzosu – jako ozdobnika bukietu (w północnych Niemczech wrzos sadzi się na grobach, a przyniesiony do domu przynosi pecha);

- Jeżeli jesteś zaproszony na obiad, możesz obdarować gospodarza butelką wina. Nie przynoś tylko wina lokalnego, gdyż może to zostać odebrane jako sugestia, że piwnica gospodarzy nie jest dobrze zaopatrzona. Wino powinno być z dobrego rocznika i jednego z czołowych regionów produkcji (najlepiej czerwone), a także przywiezione z własnego kraju, a nie sprzedawane w Niemczech.

NORWEGIA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest norweski. Angielski jest najbardziej znanym drugim językiem w kręgach biznesu;
- Umawianie spotkań jest konieczne i należy to zrobić tak wcześnie, jak to możliwe, telefonicznie lub listownie. Ważne jest także dostarczenie przed spotkaniem informacji o sobie i firmie;
- Norwegowie kładą duży nacisk na punktualność i precyzję;
- Spóźnienie na umówione spotkanie w biznesie interpretuje się jako brak szacunku. Nawet w przypadku niewielkiego prawdopodobieństwa spóźnienia się uprzedź o tym telefonicznie;
- Punktualność obowiązuje również w odniesieniu do spotkań towarzyskich; o kilkuminutowym spóźnieniu też należy uprzedzić telefonicznie;
- Jeżeli z jakiegoś powodu nie możesz dotrzymać pory spotkania, telefonicznie odwołaj je lub przełóż;
- W kontaktach z firmami norweskimi osobą umawiającą spotkanie z tobą jest sekretarka;
- Kiedy piszesz list do norweskiej firmy, dobrze widziane jest użycie nazwiska kierownika działu, do którego pismo jest kierowane, nawet jeśli osobiście nie znasz tej osoby;
- Wielu norweskich biznesmenów nie przepada za pisemnym komunikowaniem się, zwłaszcza w obcym języku. Wielu z nich preferuje prowadzenie biznesu za pośrednictwem telefonu, zamiast listu. Kiedy konieczna jest forma pisemna, najczęściej jest to możliwie najkrótsza forma: krótki e-mail lub faks wystarczą;
- Unikaj wyjazdów służbowych w okresie Świąt Wielkanocnych (tj. w czasie 10 dni po Niedzieli Palmowej), a także w lipcu i na początku sierpnia (okres wakacji większości Norwegów).

Powitanie i tytułowanie

- Krótki i stanowczy oraz pewny uścisk dłoni jest podstawowym sposobem witania się pań i panów;
- Mieszkańcy pozdrawiają się nawzajem, mówiąc „Morn” (co oznacza rano) o każdej porze dnia. Postępuj tak samo, a zostanie to docenione;

- Podaj rękę każdemu obecnemu na spotkaniu. Jednocześnie wymień swoje nazwisko;
- Witając się po angielsku, używaj zwrotów „How do you do?” lub „It’s a pleasure to meet you”, zamiast „How are you?” (ten ostatni zwrot mogą zrozumieć dosłownie). W języku norweskim nie ma odpowiedników tych zwrotów;
- Wychodząc; pożegnaj się również uściskiem dłoni;
- Kolejność podawania imienia i nazwiska jest taka sama, jak w Polsce;
- Coraz więcej Norweżek po ślubie pozostawia swoje panieńskie nazwisko;
- Norwegowie często zwracają się tylko po nazwisku, nie używając nawet formy Pan, Pani, Panna (Herr, Frau, Frøken) przed nazwiskiem;
- Używaj nazwiska, dopóki nie padnie propozycja zwracania się po imieniu (a czynią to znacznie mniej chętnie i wolniej aniżeli np. Amerykanie). Najlepiej naśladować gospodarza;
- Starsze osoby używają tytułów; wśród młodszych zwyczaje w tym zakresie się różnią. Ogólnie biorąc, tytuły zawodowe, jak np. doktor, profesor, inżynier itp., są używane przed nazwiskiem, tytuły służbowe (dyrektor, prezes itp.) nie są powszechnie używane. W kontaktach z urzędnikami rządowymi właściwe jest stosowanie tytułów. Pewną osobliwością tego kraju jest to, że prawnicy i duchowni nie używają tytułów;
- Bilety wizytowe są wręczane w trakcie pierwszego spotkania i mogą być w języku angielskim.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.30 – 9.00; lunch 11.00–13.00; obiad 18.00–22.00;
- Norwegowie są bardzo gościnni i lubią przyjęcia;
- Przy zapraszaniu na lunch czy obiad, i związanym z tym płaceniu rachunku, należy przed wyjściem jasno powiedzieć, kto kogo zaprasza (płaci ten, kto zaprasza);
- Jeśli jesteś umówiony na spotkanie późnym rankiem, możesz zaprosić swego norweskiego partnera na lunch;
- Lunch jest posiłkiem bardzo lekkim, ale jeśli jest on powiązany z prowadzonymi rozmowami, zazwyczaj będzie to gorące danie, a nie kanapki;
- W większości restauracji norweskich alkohol podaje się dopiero po godzinie 15.00 i tylko od poniedziałku do soboty;

- W trakcie lunchu można w każdej chwili poruszać sprawy biznesowe, lecz w trakcie obiadu decyzję w tej sprawie pozostaw stronie norweskiej;
- W restauracjach, aby przywołać kelnera, należy podnieść rękę;
- Kiedy zostałeś zaproszony do norweskiego domu, czekaj, aż poproszą cię, abyś wszedł; będąc w środku, czekaj, aż poproszą, abyś usiadł. Przy stole czekaj, aż pani domu poprosi wszystkich, aby zaczęli jeść;
- W niektórych domach podaje się przed obiadem cocktail, w innych nie ma tego zwyczaju. Jest zatem możliwe, że zostaniesz poproszony do stołu bezpośrednio po przyjściu (pamiętaj o punktualności);
- Przy stole nie kładź rąk na kolanach;
- Zaleca się opróżnić talerz do końca (nie zostawiać resztek);
- Obiad w norweskim domu może składać się z licznych dań i trwać kilka godzin;
- Toast, wyrażany słowem „Skoal”, ma swoją specyfikę. Wymawiasz to słowo, patrząc prosto w oczy osobie, do której wznosisz toast. Gospodarz wznosi toast pierwszy, potem gość honorowy (często jest to osoba siedząca po lewej stronie pani domu). Kiedy masz wątpliwości, spytaj gospodarza lub gospodynię, czy i kiedy możesz wznieść toast;
- Będąc zaproszonym do domu latem, wyjdź około 23.00 (zimną około 22.00), nawet jeżeli gospodarz próbuje cię zatrzymać. Latem, kiedy zachód słońca jest bardzo późno (około północy), twój gospodarz może zasugerować spacer po obiedzie, zakończony ostatnim drinkiem;
- Na zakończenie obiadu goście dziękują gospodyni, mówiąc „Takk for maten” lub „Thank you for the food”. Sprawisz przyjemność swoim gospodarzom, mówiąc to po norwesku;
- Opłata za obsługę jest zazwyczaj wliczona w cenę hotelu i rachunki w restauracjach, ale na ogół dodatkowo wręcza się napiwek w wysokości 5%;
- Nie ma zwyczaju dawania napiwków kierowcom taksówek, ale przyjęte jest zaokrąglanie rachunków;
- Portierom hotelowym wręcza się 5–10 koron norweskich.

Ubiór

- Na rozmowy handlowe obowiązuje strój klasyczny, na wyjścia wieczorne ubiór półoficjalny;
- W trakcie spotkań biznesowych akceptowane są też marynarki o sportowym kroju, lecz z krawatem;

- Panie mogą nosić zarówno suknie, kostiumy, jak i spodnie;
- Czyste i wyprasowane niebieskie jeansy i koszulki typu „T-shirt” są powszechnym strojem w czasie wolnym (nie mogą być podarte);
- Krótkie spodnie zakłada się na wędrowniki, nie są popularne na terenie miasta.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Norwegowie poważają konfidencjonalnych, pewnych siebie biznesmenów;
- Prowadząc biznes, Norwegowie są przeważnie nieformalni;
- Możesz przedstawić się kierownikowi, z którym się spotykasz – bez czekania, aż zrobi to sekretarka;
- Dobrze jest ustalić czas trwania spotkania. Warto pamiętać, że Norwegowie przestrzegają harmonogramu spotkań i kończą je w ustalonym czasie, nie zważając na okoliczność, że być może nie wszystko zostało przedyskutowane;
- Kobiety w biznesie są traktowane jako równoprawny partner. Pełnią funkcje na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej i zarządzania firmą. Stąd Norwegia jest przyjaznym dla zagranicznych businesswoman krajem do prowadzenia rozmów handlowych;
- Prezentacja twojej oferty powinna być oparta na faktach i dobrze przygotowana oraz przedstawiona w sposób przejrzysty i zwięzły bez zbytniego upiększania;
- Nie stosuj taktyki rozpoczynania od wysokiego pułapu, a następnie obniżania ceny. Należy od razu wystąpić z realistyczną ofertą;
- W trakcie rozmów bądź opanowany i profesjonalny; nadmierna serdeczność może być odebrana jako zbyt duża poufałość lub fałsz;
- Norwegowie nie przywiązują tak dużej, jak np. Amerykanie, wagi do spraw prawnych. Pisemne potwierdzenie kontraktów jest wystarczające; jeśli musisz nadmienić o konieczności obecności prawnika, zrób to w miarę dyskretnie;
- Kiedy kontrakt zostanie uzgodniony, rozmowa przejdzie na tematy towarzyskie, ale należy pamiętać, że mimo przyjacielskiego tonu, tutejsi negocjatorzy są nieustępliwi i przebiegli;
- Nie należy w rozmowie „wrzucać do jednego worka” Danii, Szwecji i Norwegii. Każde z tych państw ma własną tożsamość i kulturę, a w rezultacie dumę narodową. Jeszcze bardziej komplikuje problem dodanie do tego gro- na Finlandii. Trzy pierwsze z wymienionych państw to kraje skandynawskie,

ale gdy dodamy Finlandię i Islandię, właściwym określeniem będzie państwa nordyckie;

- Unikaj błahych lub nieszczerych komplementów;
- Unikaj w rozmowie takich osobistych tematów, jak praca gospodarza i członków jego rodziny, płace, status społeczny;
- Unikaj krytyki innych ludzi i systemów. Norwegowie kładą nacisk na tolerancję;
- Nie krytykuj Norwegów za wyrażanie zgody na odłów wielorybów (nie przysporzy ci to przyjaciół);
- Nie porównuj w rozmowie kosztów utrzymania. Norwegowie są znudzeni wysłuchiowaniem uwag na temat „życie w waszym kraju jest drogie”;
- Dobrymi tematami rozmów są: polityka, sport (narcciarstwo), podróże, hobby. Dumni są także ze swojej historii (spuścizny po Wikingach) i kultury;
- Norwegowie cenią naturę i są dumni ze swego czystego środowiska.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Norwegowie są osobami spokojnymi. Unikaj głośnego mówienia;
- Unikaj gwałtownych zachowań i gestów;
- Utrzymują dystans interpersonalny na odległość dwóch ramion;
- Unikaj publicznego okazywania uczuć;
- Unikaj dotykania innych osób, w tym poklepywania po ramieniu;
- Podrzucenie głowy oznacza „Chodź tutaj”;
- Norwegowie nie zawsze wstają, kiedy inna osoba wchodzi do pokoju. Nie bądź tym zgorzsony;
- Wstań, kiedy jesteś przedstawiany innej osobie;
- Rozmawianie z ręką w kieszeni traktuje się jako zachowanie zbyt swobodne;
- Nasz gest OK (kciuk i palec wskazujący tworzące kółko) uważany jest za obraźliwy;
- Niektórzy Norwegowie wierzą w stary rybacki przesąd, że splunięcie za odjeżdżającą osobą (w jej kierunku, ale nie na nią) przynosi tej osobie szczęście.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków nie jest rozpowszechnione w kontaktach handlowych;
- Nie należy wręczać upominku w trakcie pierwszej wizyty;
- Upominek wręcza się na zakończenie udanych negocjacji;

- Upominkiem może być firmowy gadżet lub inny, nie osobisty drobiazg, jak np. książka, wino, dobry jakościowo koniak lub whisky. W Norwegii na alkohol nałożone są wysokie podatki, stąd jest on cenionym upominkiem;
- Wręczając upominek, zwróć uwagę, aby był zapakowany w papier dobrej jakości. Upominek nie powinien być wygórowany cenowo, ale również zbyt tani;
- Będąc zaproszonym do norweskiego domu na przyjęcie, prześlij przedtem kwiaty dla pani domu (lub wyślij następnego dnia ze słowami podziękowania). Nie przesyłaj czerwonych róż, jak również kwiatów składanych w czasie pogrzebu: lilii, goździków i wszelkich białych kwiatów;
- Alternatywą dla kwiatów mogą być wyroby czekoladowe lub cukiernicze, wino, trunek (whisky).

PORTUGALIA

Umawianie spotkań

- W kontaktach biznesowych używa się języka angielskiego oraz francuskiego;
- Konieczne jest wcześniejsze umówienie spotkania (najlepiej listownie);
- Dobrze jest zadzwonić na tydzień przed umówionym spotkaniem w celu potwierdzenia terminu;
- List i telefon powinny być skierowane do szefa firmy, który chętnie będzie z tobą rozmawiał osobiście;
- Punktualność nie należy do mocnych stron Portugalczyków. Chociaż od obcokrajowców oczekują punktualności, sami mogą się spóźnić od 15 do 30 minut (do rzadkości też nie należą dwie godziny czekania);
- Staraj się nie proponować spotkań między godziną 12.00 a 15.00, między 12.00 a 14.00 Portugalczycy mają porę lunchu. Umawiaj się też nie wcześniej niż o 10.00;
- Składająca wizytę businesswoman spotka się z uprzejmością i dobrym traktowaniem. Chociaż coraz więcej kobiet zaangażowanych jest w biznesie, ich udział w porównaniu do udziału mężczyzn jest wciąż niewielki;
- Osobiste przedstawienie przez kogoś jest najlepszym sposobem nawiązania kontaktu w biznesie;
- Kiedy spotkanie dojdzie do skutku, rozmowa będzie przyjazna i istnieje prawdopodobieństwo jej przedłużenia;
- Po wstępnej wymianie uścisków dłoni rozmowa pozostanie bardzo formalna;
- Z urlopów Portugalczycy korzystają najchętniej w sierpniu i niezwykle trudno jest załatwić interesy w tym okresie.

Powitanie i tytułowanie

- Podstawowy sposób powitania to ciepły, energiczny uścisk dłoni;
- W sytuacjach towarzyskich mężczyźni witają się wzajemnym uściskiem, natomiast kobiety całują się w oba policzki;
- Bilety wizytowe wręcza się na początku bądź na końcu spotkania; poczekaj, aż pierwszy zrobi to Twój portugalski partner;
- Dobrze mieć bilety wizytowe przetłumaczone na odwrotnej stronie na język portugalski i tą stronę je podawać partnerowi;
- Kolejność podawania imienia i nazwiska jest taka sama, jak w Polsce;

- Zwracanie się po imieniu zastrzeżone jest dla bliskich przyjaciół. Przejście na ty możliwe jest dopiero wtedy, kiedy proponuje to strona portugalska;
- Bywa, że wysoko wykwalifikowanych fachowców przedstawia się jako doktorów (doktor – r.m., doktora – r.ż.), nawet jeśli w rzeczywistości nimi nie są;
- Dobrze odbierane jest (uznawane za kurtuazyjne) zwracanie się do mężczyzn Senhor, a do kobiet Senhora łącznie z nazwiskiem. Do pań można również zwracać się, używając Senhora Dona z imieniem.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Lunch jest głównym posiłkiem dnia. Popularny jest biznes lunch. W trakcie lunchu można omawiać sprawy służbowe, ale nie rób tego podczas obiadu;
- Nie odmawiaj przyjęcia zaproszenia na lunch lub do kawiarni, gdyż tam toczy się wiele rozmów biznesowych;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na lunch lub obiad, odwzajemnij się. Ale nie nadmieniasz, że chciałbyś się zrewanżować;
- Wino jest podstawowym napojem alkoholowym spożywanym w trakcie posiłków;
- Nigdy nie bierz jedzenia do ust rękoma; nawet kanapki i owoce je się tu widelcem i nożem;
- Jeśli chcesz otrzymać dokładkę, połóż nóż prosto na talerzu, a widelec w poprzek od lewej;
- Przy stole nie należy trzymać rąk na kolanach;
- Nie jest w dobrym tonie jedzenie w trakcie chodzenia po ulicy;
- Jeśli jesteś gościem honorowym, pierwszy toast zostanie wzniesiony na twoją cześć. Powinieneś w kilku słowach podziękować;
- Najbardziej popularny toast brzmi: „A'sua Sa'ude” – (wym. ah – suah – sah – ud – „Na Twoje zdrowie”);
- Kobieta może inicjować toast, ale dobrze jest odebrane, jeśli uprzedzi o tym zamiarze gospodarza;
- Jeśli zostałeś zaproszony na lunch lub obiad, staraj się odwzajemnić, nie sugeruj jednak, że jesteś winien tę uprzejmość osobie, która zaprosiła ciebie;
- Można podejść do kobiet jedzących samotnie w restauracji, o ile w sposób widoczny nie są czymś zajęte;
- Portugalczycy często spotykają się w herbaciarniach (casas de cha);
- Napiwki często wliczone są w rachunek, ale stosowny jest dodatkowy napiwek w wysokości 10%;

- Należy pamiętać o komplementowaniu jedzenia, jako że Portugalczycy przywiązują do tego duże znaczenie (podstawowym daniem w kuchni portugalskiej jest ryba – je się ją widelcem i nożem);
- Całkiem możliwe, że po krótkiej znajomości służbowej zostaniesz zaproszony na weekend wraz z rodziną partnera do ich domku letniskowego. Dobrze przyjęte jest napisanie listu z podziękowaniem i przesłanie go w ciągu kilku dni po powrocie.

Ubiór

- W biznesie obowiązuje strój klasyczny, ale nie rygorystycznie wizytowy. Panowie noszą marynarki i krawaty, nawet idąc do kina;
- Mimo gorącego portugalskiego klimatu panowie nie powinni zdejmować marynarek, o ile pierwsi tego nie uczynią ich portugalscy partnerzy. Dotyczy to również podwijania rękawów koszuli po zdjęciu marynarki;
- Portugalskie businesswoman noszą zazwyczaj suknie w stonowanych kolorach (rzadziej kostiumy);
- W trakcie zwiedzania kościoła ramiona i kolana powinny być osłonięte;
- Latem zaleca się ubiór z lekkich materiałów; zimą ze średnio ciężkich oraz lekki płaszcz;
- W Lizbonie chodniki wyłożone są kostką brukową – należy wziąć buty ułatwiające chodzenie po nich.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Negocjacje w Portugalii zabierają sporo czasu i prowadzone są zazwyczaj z użyciem nie zawsze obrazowych skrótów i ogólników;
- Oznaką szacunku jest próba nauczenia się przynajmniej kilku zwrotów wyrażających kurtuazję, np. proste „Bom dia” (dzień dobry) działa cuda i wywołuje uśmiech wdzięczności;
- Propozycja zapewnienia tłumacza zostanie mile przyjęta;
- Prawdopodobnie nie od razu będzie można przystąpić do omawiania interesów, należy więc być przygotowanym na jakąś krótką pogawędkę, a następnie na przejście inicjatywy, gdyż inaczej będziesz tracił czas;
- Spotkania często są źle i nieefektywnie prowadzone i bez przestrzegania porządku dnia. Staraj się delikatnie ukierunkować dyskusję lub doprowadzić ją do zakończenia, ale zostaw sporo czasu ludziom, aby powiedzieli to, co

muszą powiedzieć. Brak zgody może być wyrażony dość krętymi wypowiedziami i dlatego należy dobrze się wsłuchiwać;

- Portugalczycy dążą do uzyskania konsensusu, a nie sytuacji wygrany – przegrany. Czują się zakłopotani w przypadku konfrontacji lub wyraźnie konkurencyjnego stanowiska;
- Nalegaj na konkretne i realne ostateczne terminy i wymierne uzgodnienia;
- Istotne jest ustanowienie silnych wzajemnych relacji poprzez stałe osobiste kontakty;
- Podkreślaj twoje zaangażowanie wobec portugalskiego partnera; zalecane są częste wizyty. Nie oczekuj, że proces negocjacji będzie przebiegał szybko;
- Istotne są wytrwałość i spokój. W Portugalii niczego nie osiąga się szybko. Portugalczycy nie uważają się za niewolników zegara;
- Dopóki nie nauczysz się doceniać punktu widzenia swojego portugalskiego partnera, będziesz miał trudności z prowadzeniem spraw biznesowych w tym kraju;
- Osobiste odczucia mają duży wpływ na ocenę sytuacji. Portugalczycy rzadko poddają się wpływowi obiektywnych faktów;
- Prezentacja oferty i prowadzenie rozmowy powinno być zwięzłe i uwzględniać szczególnie propozycje odnośnie do cen i czasu dostawy;
- Decyzje nie są podejmowane w trakcie spotkania. Spotkanie służy zbieraniu informacji i stanowi forum do dyskusji. Często dyrektor zarządzający nie uczestniczy w spotkaniu, a osoby uczestniczące przekazują mu materiały do podjęcia decyzji;
- Portugalczykom sprawia trudność zrozumienie wagi terminowości dostaw. Trudno będzie ich zobowiązać do określenia konkretnych terminów i będą zdziwieni naszą troską, gdy pojawi się parodniowe opóźnienie;
- Należy być przygotowanym na twarde stanowisko w sprawie cen (cenę bardzo trudno negocjować, wszystkie inne aspekty można). Raczej nie podpiszaj umowy, niż zgodzą się na dalsze negocjacje;
- Konieczny jest serwis posprzedażny. Musisz udowodnić swojemu klientowi, że serwis ten będzie zapewniony;
- Dobrymi tematami do rozmów są: rodzina, portugalska żywność i wino, piękno krajobrazu Portugalii, pozytywne aspekty kultury portugalskiej, piłka nożna oraz zainteresowania osobiste;
- Nie dopytuj zbyt dociekliwie o czyjeś osobiste sprawy;
- Unikaj dyskusji na tematy polityczne i religijne.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W przeciwieństwie do innych tzw. krajów kultury latynoskiej, gestykulacja i mowa ciała używane są przez Portugalczyków w sposób wstrzemięźliwy;
- Uważa się za niewłaściwe jedzenie i picie w trakcie chodzenia. Należy wtedy usiąść na chwilkę;
- Przeciąganie się w miejscach publicznych jest niewłaściwe;
- „Podejdz” wskazuje się dłonią skierowaną do dołu i machaniem palcami bądź ręką;
- Wskazywanie uważane jest za niegrzeczność;
- Nie pisz niczego czerwonym tuszem/atramentem;
- Aby przywołać kelnera, podnieś rękę.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków w trakcie pierwszego spotkania nie jest właściwe;
- Kiedy wręczasz upominek biznesowy, nie dołączaj swojego biletu wizytowego; zamiast niego dołącz ręcznie napisaną kartkę;
- Upominek nie powinien być ani zbyt ekstrawagancki ani zbyt skromny (mogą to być przybory biurowe, coś związanego z twoim krajem lub regionem, książka lub wyrób artystyczny, ale nie wino);
- Upominek nie powinien być wyłącznie nośnikiem logo twojej firmy;
- Nie jest konieczne przynoszenie upominku, gdy zostałeś zaproszony na poczęstunek w domu. W zamian możesz swojego portugalskiego partnera zaprosić w późniejszym czasie do lokalu;
- Jeśli chcesz z okazji wizyty w domu przynieść upominek dla portugalskich gospodarzy, najlepsze będą dobre (drogie) czekoladki lub kwiaty (kwiaty można przesłać następnego dnia z kilkoma słowami podziękowania). Dobrze odbierane są upominki dla dzieci gospodarzy;
- Jeśli posyłasz kwiaty, nie posyłaj trzynastu (to przynosi nieszczęście). Nie posyłaj również róż i chryzantem. Upewnij się, że bukiet dobrze się prezentuje – prezent z tanich kwiatów może zrobić złe wrażenie;
- Upominek powinien być rozpakowany natychmiast po otrzymaniu w obecności darczyńcy.

ROSJA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest język rosyjski. Wiele osób mówi po angielsku;
- Pomocne w nawiązaniu wstępnego kontaktu z firmą lub jej przedstawicielami może być Rosyjskie Ministerstwo Handlu Zagranicznego;
- Wszystkie spotkania planuj z należyтым wyprzedzeniem;
- Zawsze bądź punktualny, ale nie bądź zdziwiony niepunktualnością Rosjan. Spóźnienie się przez Rosjanina o godzinę lub nawet dwie nie jest niczym niezwykłym;
- Przeznacz dużo czasu na każde spotkanie. Nie tylko może rozpocząć się ze znacznym opóźnieniem, ale również trwać dwa razy dłużej (a nawet więcej) niż zaplanowano;
- Umówienie spotkania bywa bardzo żmudne. Bądź cierpliwy i wytrwały. Kiedy masz już wyznaczony jego termin, rób wszystko, aby uniknąć jego odwołania;
- Rosjanie preferują załatwianie spraw biznesowych w drodze kontaktów bezpośrednich.

Powitanie i tytułowanie

- Rosjanie zazwyczaj witają obcego podaniem dłoni i wymieniają swoje nazwisko. Wypowiadanie uprzejmego zwrotu typu „Jak się Pan/i miewa?” należy do rzadkości. Odpowiedz w ten sam sposób;
- Rosjanie podają rękę za każdym razem, kiedy się z nimi spotykamy;
- Businesswoman składająca wizytę powinna poczekać, aż podadzą jej rękę;
- Tylko krewni i dobrzy przyjaciele ściskają się i całują w policzki trzy razy;
- Nie zapomnij wziąć wystarczającej liczby bileto w wizytowych;
- Dobre wrażenie robi bilet wizytowy z nadrukiem także w języku rosyjskim.
- W celu poznania właściwych tytułów dobrze jest wymienić z każdym obecnym bilet w wizytowe na początku spotkania;
- Nie bądź zdziwiony, jeżeli nie otrzymasz w zamian biletu wizytowego partnera rosyjskiego. Rosjanie mogą ich po prostu nie mieć. Aby nie wprowadzić ich w zakłopotanie, zapisz informację o nich w notesie;
- Imiona i nazwiska wymieniane są w takiej samej kolejności, jak w Polsce, ale w Rosji podaje się również patronimik (wywodzący się od imienia ojca).

Na przykład, gdy Rosjanin zostaje przedstawiony jako Fiodor Nikołajewicz Korsakow – Fiodor jest imieniem, Korsakow jest nazwiskiem, a Nikołajewicz patronimikiem (w przypadku kobiety, córki Nikołaja, nazwisko patronimiczne będzie brzmiało Nikołajewna – końcówka -ewicz/-owicz zmienia się na -ewna/-owna);

- Nazwiska żon powstają poprzez dodanie litery „a” do nazwiska męża (w odniesieniu do powyższego przykładu nazwisko kobiety będzie brzmiało Korsakowa);
- Nie zwracaj się po imieniu, dopóki ci tego nie zaproponują;
- Zwracając się do siebie, Rosjanie używają wielu zdrobnień i przydomków. Używają też tylko imienia i patronimika. Jeżeli uda się ci nawiązać z nimi dobre stosunki, możesz zostać poproszony o zwracanie się do nich jednym z wyżej wymienionych sposobów. Wtedy jest właściwa pora, aby poprosić ich o zwracanie się do ciebie po imieniu;
- Mimo pozornej długości ich obu imion i nazwiska, liczba wariantów imion i nazwisk jest w Rosji relatywnie mała. Niektóre nazwiska są tak powszechne, że konieczna jest dodatkowa informacja, aby zidentyfikować właściwą osobę. W kręgach oficjalnych Rosjanie używają daty urodzin, aby odróżnić osoby noszące identyczne nazwiska.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadania 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 18.00–22.00;
- Staraj się, aby na stole w pokoju, w którym przyjmujesz Rosjan, znajdowała się wystarczająca ilość chłodnych napojów, herbaty, kawy, ciasteczek, przekąsek itp. Rosjanie czynią wiele wysiłku, aby na organizowanych przez siebie spotkaniach zapewnić różnorodność przekąsek i napojów, stąd docenią twoją wzajemność;
- W wielu rosyjskich restauracjach i hotelach odźwierni są odpowiedzialni za wpuszczanie do środka tylko „odpowiednich” osób. Nie dziw się, jeżeli będą niezbyt przyjaźni;
- W restauracjach oczekiwanie na podanie zamówionych dań może się przedłużać. Nie kieruj się zbyt menu, często tylko część wymienionych tam dań jest serwowana. Spytaj kelnera, co może zaproponować;
- Rosjanie przeważnie mają „mocną głowę” do picia i pozostają trzeźwi umysłowo. Lubią prowadzić rozmowy, kiedy partnerzy negocjacji odczuwają skutki spożytego alkoholu;

- Cocktaile alkoholowe nie są w Rosji popularne;
- W restauracjach i nocnych klubach Rosjanie/Rosjanki mogą zaprosić cię do tańca albo zaprosić do swego stołu. Najlepiej łaskawie to zaakceptować;
- Nie odmawiaj zaproszeń do domu;
- Zaproszenie do rosyjskiego domu jest dużym zaszczytem. Jest także dużym obciążeniem dla gospodarza. Tradycja rosyjska nakazuje podać posiłek daleko wykraczający poza apetyt każdego z uczestników przyjęcia... i często przekraczający możliwości finansowe gospodarza;
- Przy wejściu do domu możesz otrzymać propozycję zdjęcia butów i założenia wsuwanych pantofli;
- Gospodarz wzniesie toast na twoją cześć przed lub w trakcie posiłku; powinien natychmiast odpowiedzieć własnym toastem pod jego adresem;
- Kończąc posiłek; zostaw niewielkie resztki i odłóż nóż i widelec w poprzek talerza;
- Z uwagi na trudności z zaopatrzeniem w żywność nie zostawiaj zbyt dużo na talerzu;
- Staraj się pić wodę wyłącznie butelkowaną;
- Opłata za obsługę w wysokości 10–15% jest zwyczajowo zawarta w rachunkach większości hoteli. Jeżeli jej nie wliczono, zwyczajowo zostawia się napiwek w wysokości 10%.

Ubiór

- W większości przypadków w rosyjskim biznesie obowiązuje ubiór tradycyjny;
- Panowie noszą: ciemne ubranie, białą koszulę, tradycyjny krawat;
- Panie: kostiumy w ciemnych kolorach, spódnice o przyzwoitej długości;
- Udając się do Rosji porą zimową, weź bardzo ciepłe ubrania. Weź też parę butów odpornych na ślizganie;
- Zabierz ze sobą pastę do butów, gdyż rosyjskie ulice potrafią być zabłoczone przez cały rok;
- Kiedy kupujesz rosyjskie ubranie, miej na uwadze, że z zasady korzystniej jest wyglądać na obcokrajowca, gdyż jest on prawie wszędzie preferencyjnie traktowany;
- Noszenie w charakterze swobodnego stroju szortów budzi dezaprobatę (choć w gorące dni Rosjanie potrafią rozebrać się nawet do slipów, aby złapać jak najwięcej słońca).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W Rosji mamy do czynienia z coraz powszechniejszą znajomością języka angielskiego. Używając angielskiego, mów powoli, unikaj idiomów, często powtarzaj istotne punkty uzgodnień;
- Nigdy nie zakładaj, że ludzie wokół ciebie nie znają języka polskiego;
- Jeśli to konieczne, zapewnij tłumacza, ale zwracaj się do rosyjskiego partnera, (a nie do tłumacza);
- Pozory mogą wprowadzać w błąd. Rosyjskie firmy mogą przedstawiać siebie jako świetnie prosperujące i pełne potencjału. Wybierz partnera, opierając się na gruntownej wiedzy odnośnie do aktywów, które on kontroluje. Dobrze sprawdź wiarygodność rosyjskiego kontrahenta;
- Upewnij się, czy wszyscy członkowie twojego zespołu negocjacyjnego znają i wyrażają zgodę na kwestie, które chcesz wyłączyć z negocjacji. Nie możecie okazać przed Rosjanami braku jednomyślności wśród członków waszego zespołu. Rosjanie utrzymują dyscyplinę i mówią jednym głosem;
- W trakcie pierwszego spotkania oczekuj raczej próby budowania relacji, aniżeli bezpośredniego przejścia do spraw biznesowych. Spożycie alkoholu często służy jako środek ułatwiający proces budowania porozumienia. Silna wątroba jest tak samo ważna, jak sprawność umysłu;
- Spotkanie może być przerywane rozmowami telefonicznymi i wizytami gości;
- Dla Rosjan łatwe ustępstwa są podejrzane. W czasach ZSRR wszystko było złożone;
- Operuj faktami, włączając w to dobrą znajomość technicznych szczegółów, a także znajomość konkurencji;
- Dobre wrażenie robią też materiały informacyjne przetłumaczone na język rosyjski;
- Podpisanie kontraktu może wymagać cierpliwości i wielu wizyt (szczególnie w sprawie uzgodnień cen i warunków kredytowania);
- Jeżeli twoją firmę reprezentuje kobieta, pamiętaj, że rosyjscy biznesmeni niezbyt dowierzają, że kobieta może mieć prawo do podejmowania wiążących decyzji;
- Rosjanie stosują taktykę przetrzymywania partnerów negocjacji w celu uzyskania od drugiej strony większych ustępów;
- Mimo obserwowanego wszędzie chaosu, są zazwyczaj fachowcami i są dobrze przygotowani do negocjacji;
- Rób wszystko, co możesz, aby w negocjacjach podkreślić wzajemne korzyści i potrzeby;

- Propozycję kompromisu w trakcie negocjacji Rosjanie traktują jako oznakę słabości;
- W trakcie negocjacji spodziewają się, że stracisz panowanie nad sobą i wyjdiesz lub zagroziś zerwaniem rozmów czy też podobnych swoich zachowań. Rosjanie oczekują takich wyjść i skrajnych komunikatów o zerwaniu negocjacji. Rozgrywaj twardą grę, oni będą to robić. Nie daj się sprowokować;
- Jeśli chodzi o warunki zapłaty, Rosjanie mogą żądać zapłaty części zobowiązań bezpośrednio w gotówce lub na rachunek w zagranicznym banku. Bądź przygotowany na zaproponowanie kilku wariantów płatności;
- Możesz zostać poproszony o podpisanie protokołu uzgodnień po każdym spotkaniu – rodzaju wspólnego komunikatu zawierającego rezultaty przeprowadzonej dyskusji (ale nie ma to mocy oficjalnie obowiązującej);
- „Oferta końcowa” nigdy nie jest końcową na początkowym etapie negocjacji. Nastaw się na czekanie – oferta stanie się bardziej atrakcyjna, jeżeli potrafisz przetrzymać rosyjskiego partnera;
- Podjęcie decyzji zabiera dużo czasu;
- Bądź przygotowany na wynajdywanie przez stronę rosyjską przeszkód i odkładanie decyzji w ostatniej chwili (a nawet unieważniania dotychczasowych uzgodnień);
- Dopóki nie podpiszesz oficjalnego kontraktu, nie bądź zbyt pewny, że został zawarty. I nie sądz, że będziesz mógł go renegocjować później w celu uzyskania lepszych warunków. Ale nie oznacza to, że Rosjanie nie zechcą go renegocjować i nie będą próbowali tego robić;
- Jedną ze stosowanych przez Rosjan taktyk jest zgoda (po długich negocjacjach) na posiadanie przez zagranicznego partnera 51% udziałów w joint venture. Jednocześnie kontrakt zazwyczaj wymaga jednomyślności partnerów w odniesieniu do istotnych decyzji, tak więc 51% nie pozwala na kontrolę przedsiębiorstwa;
- W przypadku joint venture należy dążyć do wprowadzenia klauzuli poddającej ewentualne spory arbitrażowi w kraju neutralnym (trzecim). Najczęściej wybieranym krajem w tym zakresie jest Szwecja;
- Tematami rozmów mogą być: pokój na świecie, stosunki międzynarodowe, zmiany w Rosji, trudna sytuacja ekonomiczna;
- Bezpieczna tematyka rozmów: literatura, sztuka, filmy;
- Jakakolwiek znajomość Rosji robi dobre wrażenie;
- Podkreślaj ich europejskość;
- Unikaj rozmów na tematy religii, wojny.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nie należy głośno mówić i śmiać się publicznie;
- Pogwizdywanie wewnątrz budynku jest „niekulturalne” (istnieje też przesąd, że może ono spowodować utratę pieniędzy);
- Język rosyjski obfituje w przekleństwa; występuje tu również bogactwo nieprzystwoitych gestów. Stąd np. znak OK (palec wskazujący i kciuk tworzące kółko), jak również jakikolwiek gest potrząśnięcia pięścią mogą być zinterpretowane jako wulgarne. Jako grubiański jest też traktowany znak „V” (jako znak zwycięstwa);
- Aprobata wyraża się kciukiem w górę,
- Stanie z rękoma w kieszeniach jest źle odbierane. Dotyczy to również przechadzania się w kółko (zwłaszcza w budynkach publicznych);
- Niewłaściwe jest noszenie płaszcza i ciężkich butów po wejściu do budynków użyteczności publicznej, zwłaszcza teatru, ale także restauracji, sali koncertowej itp. Płaszcz należy zostawiać w szatni. Szatnia znajduje się także w wielu urzędach;
- Nie siedź z rozstawionymi nogami i nie zakładaj nogi na nogę;
- Do powszechnie przyjętych przesądów bądź tradycyjnych zwyczajów należą: przysiadanie na minutę przed opuszczeniem mieszkania na dłuższy czas, trzykrotne uderzenie w drewno w celu uniknięcia pecha, trzykrotne splunięcie do tyłu przez ramię w celu zabezpieczenia się przed złymi wiadomościami;
- Typowy dla Rosjan jest bliski bądź średni dystans interpersonalny;
- W trakcie negocjacji patrz prosto w oczy;
- Nie miej nikomu za złe, jeśli ci się przygląda. Przypatrywanie się jest bardzo powszechną formą komunikacji niewerbalnej w Rosji.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Rosjanie bardzo lubią dawać i otrzymywać upominki. Dlatego miej zawsze pod ręką kilka upominków;
- Praktyczne upominki (dobrej jakości) są wysoko cenione, także z logo;
- Dobrymi upominkami są: czapeczki sportowe, kasety z muzyką w stylu country, długopisy, albumy z malarstwem (innymi dziełami sztuki) bądź zdjęciami, zachodnie papierosy, koszulki typu T-shirt, a także elektroniczne gadżety, jak aparaty cyfrowe, MP3, odtwarzacze DVD lub CD, wysokiej jakości pióra i inne drobne upominki;

- Jeżeli zostałeś zaproszony do rosyjskiego domu, weź ze sobą kwiaty, dobre czekoladki, alkohol i coś dla dzieci;
- Rosyjski protokół nie wymaga specjalnego opakowania upominków. Wystarczy ich oryginalne opakowanie;
- Upominki rozpakowuje się dopiero po wyjściu gościa. Otrzymany upominek również rozpakuj, jak będziesz sam.

RUMUNIA

Umawianie spotkań

- Na umówione spotkania przychodź zawsze na czas (choć Rumuni potrafią się spóźnić – nawet do 60 minut, to od gości oczekują punktualności);
- Wskazane jest umawianie spotkań z odpowiednim wyprzedzeniem (od dwóch do trzech tygodni przed terminem spotkania);
- Spotkania można umawiać listownie. Następnie potwierdź telefonicznie, faksem lub e-mailem;
- Korespondencję biznesową dobrze jest prowadzić w języku angielskim lub francuskim. Listy napisane w obcym języku traktuje się z większym respektem aniżeli napisane w języku rumuńskim;
- Wielu rumuńskich studentów studiuje we Francji i stąd język francuski jest najpowszechniej znanym w Rumunii językiem obcym. W Siedmiogrodzie wiele osób mówi po węgiersku. Starsi biznesmeni mówią czasem po niemiecku, młodzi uczą się angielskiego. W większości hoteli i miejscowości wypoczynkowych spotkać można personel mówiący po angielsku;
- Jeśli ty i twój rumuński partner nie mówicie biegle w jakimś wspólnie znanym języku, może okazać się potrzebny tłumacz;
- Przydatne jest posiadanie odpowiednich kontaktów i znajomości.

Powitanie i tytułowanie

- Rumuni często podają rękę: kiedy się przedstawiają, kiedy wychodzą i za każdym razem, kiedy się z kimś spotkają (bez względu na to, ile razy się spotkają);
- Panowie powinni czekać, aż pani pierwsza poda rękę. Wśród starszych Rumunów rozpowszechnione jest całowanie pań w rękę;
- Przyjaciele witają się wylewnie. Panowie mogą całować się w policzki lub w usta;
- Jeśli panowie siedzą, to w momencie, kiedy są przedstawiani, powinni się unieść, panie mogą siedzieć;
- Uczestnicząc w towarzyskim przyjęciu, czekaj, aż twój gospodarz przedstawi cię innym;
- Bądź przygotowany na wręczenie dużej liczby biletów wizytowych. Twoje bilety wizytowe nie muszą być tłumaczone na język rumuński. Wystarczający jest bilet wizytowy w języku angielskim lub francuskim. Zaznacz na bilecie wizytowym swoje stanowisko i tytuł;

- Kolejność podawania imienia i nazwiska jest taka sama jak w Polsce;
- Zwracając się do Rumunów na stanowisku, zawsze używaj ich tytułów (doktor, inżynier, profesor itp.) w połączeniu z nazwiskiem;
- Wśród dorosłych tylko bliscy przyjaciele i krewni zwracają się do siebie po imieniu;
- Dorośli zwracają się do młodszych po imieniu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.00–9.00; lunch 12.00–15.00; obiad 19.00–22.00;
- Podejmowanie gości Rumuni uważają za duży honor. Twoi rumuńscy partnerzy postarają się o zorganizowanie okolicznościowych przyjęć (lunchów, obiadów);
- Jeśli zamierzasz się odwzajemnić, zacznij od zaproszenia na lunch lub obiad do twojej restauracji hotelowej;
- Będąc zaproszonym na obiad, przygotuj się na kilkugodzinny pobyt;
- Na obiad może być serwowane nawet siedem dań;
- Twoja serwetka powinna pozostawać na stole przez cały czas trwania posiłku;
- Należy spróbować choć po trochu wszystkich podanych dań;
- Zaproszenie do domu należy do rzadkości;
- Gdy zostaniesz zaproszony do rumuńskiego domu, a twoi gospodarze zdobyli wykształcenie we Francji i są na tyle zamożni, aby mieć duży dom, to może się zdarzyć, że „zapożyczyli” francuski zwyczaj podziału pomieszczeń na „dla gości” i „nie dla gości”. Nigdy nie usiłuj wejść do pokoju, w którym przedtem nie byłeś. Szczególnie dotyczy to kuchni;
- Paczka amerykańskich papierosów wręczona jako napiwek podnosi jakość obsługi wszędzie, począwszy od taksówki, a skończywszy na restauracji;
- Dodatek za obsługę w wysokości 12% doliczany jest do większości rachunków w restauracjach;
- Portierzy, pokojówki, taksówkarze oczekują 10% napiwku.

Ubiór

- W biznesie przyjęty jest klasyczny ubiór. Poza okresem letnim mężczyźni noszą ciemne garnitury. Latem akceptowane są koszule z krótkimi rękawami i krawatami. Panie noszą kostiumy i buty na obcasach;

- Na oficjalne okazje wystarcza ubiór biznesowy. Nie musisz kłopotać się przywożeniem strojów oficjalnych (smokingu lub wieczorowej sukni);
- Dbaj o dobrze wyczyszczone buty;
- Będąc zaproszonym do domu lub restauracji, ubierz się tak samo, jak w kontaktach biznesowych;
- Krótkie spodnie wypada nosić tylko na terenach wiejskich lub na plaży (nie w miastach).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Ustanowienie kontaktów handlowych w Rumunii wymaga cierpliwości i proces ten przebiega często bardzo wolno. Jednakowoż udane nawiązanie kontaktów stwarza szanse na długoletnie prowadzenie interesów z Rumunami;
- Zaleca się wynajmowanie pokoi w hotelach należących do jednej z bardziej prestiżowych międzynarodowych sieci hotelowych. Przebywanie w pierwszym lepszym hotelu obniża twój autorytet w oczach Rumunów;
- Przed przystąpieniem do sedna sprawy wiele czasu poświęca się na bliższe poznanie partnera;
- Prezentacja twojej oferty powinna być oparta na faktach. Przedstaw techniczne szczegóły. Prezentację dobrze wesprzeć środkami wizualnymi i czytelnymi materiałami promocyjnymi;
- Rumuni twardo negocjują. Jest mało prawdopodobne, aby zaakceptowali pierwszą złożoną im propozycję. Proces negocjacji trwa z zasady dłużej niż z partnerami z Europy Zachodniej. Spotkania mogą być liczne i trwać długo. Doprowadzenie do zawarcia kontraktu może wymagać wiele cierpliwości;
- Na początku każdej rozmowy na tematy biznesowe dobrze jest ustalić procedury podejmowania ustaleń, ograniczenia i ostateczne stanowiska. Rumuni nie będą powstrzymywać się od prób uzyskania przewagi, ale kiedy będą znać twoje stanowisko, mogą zachować się w konstruktywny, produktywny i elegancki sposób;
- Należy unikać pytania wprost, starając się dojść do interesujących nas informacji drogą subtelnej sondażu (Rumuni nie są zwolennikami bezpośredniości);
- Żadne ustalenia nie są ważne, dopóki nie zostały podpisane;
- Po podpisaniu umowy mogą próbować zmienić warunki lub klauzulę. Należy to jednoznacznie odrzucić;

- W Rumunii zaangażowanie kobiet w biznesie nie jest powszechne i businesswoman traktowane są w sposób nieco protekcyjny, chociaż z galanterią;
- Dobre tematy do rozmów: sport, film, książki, podróże, muzyka, moda;
- Unikaj rozmów na tematy polityczne i negatywnych stron Rumunii (zacofanie, korupcja);
- Nie zadawaj pytań osobistych odnośnie do rodziny i pracy.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Rumunów cechuje wylewna gestykulacja (odzwierciedlająca wpływy włoskie i słowiańskie);
- Utrzymują bardzo bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Pokazanie palcami polskiego gestu „figa” (kciuk wysunięty między palcami wskazującym i środkowym zaciśniętej dłoni) jest w Rumunii zniewagą;
- Rumuni zachowują średni dystans interpersonalny;
- Biznesmeni w Rumunii noszą kapelusze i do dobrego tonu należy zdjęcie kapelusza przy wejściu do budynku;
- Rumuńscy chłopcy noszą kapelusze tyrolskie podobne do noszonego przez Chico Marxa z filmów o braciach Marx; nie obraż ich, śmiejąc się z ich nakryć głowy.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Rumuni lubią zarówno otrzymywać, jak i wręczać upominki. Dlatego zawsze dobrze je mieć pod ręką;
- Upominki wręcza się w trakcie pierwszego spotkania, po podpisaniu kontraktu, w trakcie wizyty domowej i nawet przed wyjazdem z Rumunii;
- Do prezentów chętnie otrzymywanych w Rumunii należą (choć to się zmienia): kawa, butelka alkoholu, wyroby czekoladowe, perfumy, dobre papierosy. Nawet jeśli nie palisz, dobrze jest przywieźć ze sobą dozwolony limit papierosów. Papierosy bywają pomocne przy załatwianiu spraw papierkowych (przyspieszają procedury);
- Dobrymi upominkami mogą też być pióra, przyciski na biurko, kalkulatory oraz zapalniczki z dyskretnym logo twojej firmy, drobiazg z twojego miasta;
- Jeśli zostałeś zaproszony do domu na obiad, przynieś wino, wódkę (koniak itp.) lub owinięte kwiaty. Kwiaty w liczbie nieparzystej – dobrze widziane są goździki oraz róże (nie czerwone).

SŁOWACJA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest słowacki;
- Niektórzy słowaccy biznesmeni mówią po angielsku, jakkolwiek lepiej znany jest niemiecki;
- Umawiać się należy z wyprzedzeniem około 2 tygodni;
- Na umówione spotkania należy przybyć na czas. Punktualność jest tam wysoko ceniona i przestrzegana. Spóźnienie się jest bardzo źle odbierane;
- 15-minutowe spóźnienie jest dopuszczalne tylko w sytuacjach towarzyskich;
- Należy unikać umawiania spotkań w lipcu i sierpniu. W tym okresie wiele firm (zwłaszcza małych) jest przez dłuższy czas nieczynnych;
- Bywają kłopoty z uzyskaniem odpowiedzi na faks lub e-mail. Zaleca się robić kopie faksów i wiadomości e-mail z listem potwierdzającym zamierzone spotkanie;
- Potencjalny słowacki partner lubi wiedzieć o naszym osobistym doświadczeniu i kwalifikacjach przed rozpoczęciem negocjacji. Dlatego dobrze jest wysłać mu odpowiednie informacje o członkach naszego zespołu.

Powitanie i tytułowanie

- Mocny (ale nie za mocny) uścisk dłoni jest typowym rodzajem powitania, któremu towarzyszą bezpośredni kontakt wzrokowy i odpowiednia dla pory dnia słowna formuła powitania (najczęściej „Dobry den”, wczesnym raniem używane bywa „Dobre rano”, a „Dobre popołudnie” jest bardzo rzadko używane – lepiej zastosować „Dobry den”. Po 18.00 można użyć „Dobry vecer” i pod koniec dnia, na pożegnanie, „Dobru noc”);
- W wielu kulturach czeka się, aż kobieta pierwsza wyciągnie rękę, w Słowacji panowie wyciągają ją pierwsi;
- W sytuacjach towarzyskich wystarczy ustne powitanie;
- W kontaktach biznesowych powszechnie używa się tytułów akademickich i zawodowych;
- Osoby nieposiadające takich tytułów przedstawiane są z użyciem grzecznościowego zwrotu Pan lub Pani i ich nazwiska;
- Aby móc zwracać się po imieniu, czekaj na zachętę z drugiej strony;
- Bilety wizytowe wymienia się bez specjalnego rytuału;

- Na bilecie wizytowym dobrze jest umieścić, jeżeli się je posiada, stopnie naukowe;
- Jeżeli twoja firma istnieje dłużej niż 20 lat, zamieść datę jej założenia na bilecie wizytowym;
- Dobrze widziane jest zamieszczenie na jednej stronie biletu wizytowego tłumaczenia na język słowacki.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Słowacy na ogół podejmują gości w pubach, tawernach, winiarniach i restauracjach;
- Tylko czasem, po nawiązaniu dobrych relacji osobistych, przyjmują w domu, który traktowany jest jako teren prywatny;
- Nie ma ustalonych zasad co do prowadzenia rozmowy na tematy biznesowe w trakcie posiłku. W większości przypadków zależy to od gospodarza (a także od czasu, którym na omówienie interesujących problemów obie strony dysponują);
- Jeżeli nie idziecie do restauracji razem, zalecane jest przyjście do niej na czas;
- W restauracji nie jesteś zobowiązany zaakceptować wszystkiego, co jest ci oferowane do jedzenia lub picia;
- Nie ma znaczenia, czy zjemy wszystko, co jest na talerzu, czy coś zostawimy;
- W trakcie oficjalnych obiadów lub lunchów biznesowych, a także innych okazji, gospodarz może wznieść toast za sukces miejscową śliwowicą;
- Rachunek za przyjęcie w restauracji płaci gospodarz;
- Jeżeli zostaniesz zaproszony do domu Słowaka, przybądź punktualnie, dobrze ubrany, nie próbuj rozmawiać na tematy biznesowe (chyba, że zacznie gospodarz);
- Z rozpoczęciem posiłku należy czekać, dopóki gospodarz nie powie „Dobrou chut”;
- Grzeczność nakazuje odmowę pierwszej propozycji dokładki; propozycję dokładki można przyjąć po naleganiu gospodyni;
- Najbardziej popularny toast to „Pre zdravie”;
- Konieczne jest spojrzenie w oczy osobie, na cześć której wznosi się toast;
- Będąc w domu poprawnie jest (w przeciwieństwie do przyjęcia w restauracji) zjeść wszystko, co mamy na talerzu, zwłaszcza gdy jedzenie było przyrządzane własnoręcznie przez gospodarzy;

- Typowym narodowym daniem są tutaj „bryndzové halušky” (pierogi z ziemniakami i bryndzą);
- Serwetki pozostają złożone koło talerza. Nie rozkłada się ich na kolanach.

Ubiór

- Należy być ubranym w sposób profesjonalny i klasyczny, stosownie do pory i miejsca;
- W biznesie dla panów właściwe jest ciemne ubranie lub marynarka i spodnie oraz krawat;
- W biznesie dla pań właściwe są suknie bądź kostiumy. W relacjach biznesowych ubiór pań nie powinien być wyzywający;
- Dobór ubioru powinien ukazywać twój indywidualny styl i smak, ale należy unikać jasnych kolorów;
- W Słowacji jest takie powiedzenie: „Sposób, w jaki się ubierasz, wskazuje na twój szacunek dla partnera w biznesie”.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W początkowych kontaktach z innymi przedstawicielami biznesu Słowacy zachowują się oficjalnie i z dystansem. Należy być przygotowanym na to początkowo pozornie chłodne przyjęcie;
- Ich styl komunikowania się jest bezpośredni, ale także dyplomatyczny, ze zwróceniem szczególnej uwagi na to, aby nikogo nie urazić. Po nawiązaniu bliższej znajomości często otwierają się i mówią bardziej szczerze;
- Młodsze pokolenie biznesmenów w większym stopniu obchodzi sprawy protokolarne i w kontaktach jest nieco mniej formalne;
- Określenie stopnia formalności kontaktów najlepiej pozostawić stronie słowackiej;
- Na początku spotkania ma miejsce krótka pogawędka, której zazwyczaj towarzyszy szklaneczka śliwownicy, po czym oczekuje się, że każdy się przedstawi i szybko przechodzi się do spraw biznesowych;
- Nawiązanie wzajemnych relacji jest tutaj bardzo ważne i stąd trochę czasu, nawet w trakcie spotkania, może zostać poświęcone na rozmowy o tematyce niebiznesowej;
- Spotkania na ogół prowadzone są przez osobę najwyższą rangą, która ustala porządek rozmów, ich zakres oraz tempo. Pracownicy z firmy mogą być

wzywani w celu potwierdzenia lub wyjaśnienia faktów i statystyk, ale zazwyczaj nie będą poproszeni o współpracę;

- Harmonogramy spotkań nie są na ogół bardzo sztywne. Może być ustalony porządek dnia, ale jest on raczej wytyczną i odskocznią do innych powiązanych tematów;
- Czas nie jest traktowany jako ważniejszy od dokończenia spotkania w sposób zadowalający; spotkania trwają, aż do ich pełnego zakończenia;
- Drukowane materiały powinny być przetłumaczone na język słowacki, a ich kopie dostarczone wszystkim uczestnikom spotkania;
- Tempo prowadzenia rozmów może być wolne, należy być cierpliwym i nie przyspieszać tempa prowadzenia negocjacji (zwłaszcza w rozmowach ze starszymi partnerami, którzy ponadto wolą je prowadzić z osobami w podobnym wieku);
- Negocjacje prowadzone przez biznesmenów słowackich młodszej generacji, zwłaszcza kształconych na zachodnich uczelniach, przebiegają szybciej. Młodzi przechodzą też szybciej do meritum, bez wstępnych pogawędek;
- W biznesie słowackim dominuje podejście hierarchiczne i stąd decyzje podejmowane są zazwyczaj przez osobę wysoko postawioną w hierarchii firmy. Jeżeli właściciel lub naczelny dyrektor jest obecny na pierwszym spotkaniu, można oczekiwać szybkiej odpowiedzi, czy są zainteresowani podjęciem współpracy. Gdy są to osoby stojące niżej w hierarchii, przed podjęciem decyzji muszą zasięgnąć opinii właściciela (dyrektora);
- Nie inicjuj rozmów dotyczących spraw politycznych i relacji słowacko-węgierskich, dopóki nie poznasz opinii gospodarzy na ten temat;
- Dobrą tematyką rozmów są: hokej na lodzie, piłka nożna, pieszkie wyścigi, jazda na rowerze, wszystkie rodzaje muzyki.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Należy unikać przyjacielskich gestów, takich jak: klepanie po plecach, obejmowanie, całowanie w policzki lub rękę (całowanie pań w rękę nie jest już akceptowane w kontaktach biznesowych);
- Nie należy mówić głośno. Zraża ich także komedianctwo i uderzanie w stół;
- Należy utrzymywać kontakt interpersonalny na długość ramienia;
- W trakcie rozmowy spodziewaj się umiarkowanego kontaktu wzrokowego.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Większość biznesmenów nie oczekuje upominków w trakcie pierwszego spotkania, ale drobne upominki są akceptowane (jak np. przybory biurowe, dobrej jakości pióro, wino, koniak whisky, przewodniki lub albumy o naszym kraju, regionie, mieście);
- Nie zaleca się wręczenia drogich upominków. Może to przynieść odwrotny skutek, gdyż w wielu firmach obowiązują ustalenia odnośnie do wartości upominków, jakie można zaakceptować;
- Udając się z wizytą domową, można przynieść importowane wino (lub wódkę), kwiaty lub dobrej jakości wyroby czekoladowe (kwiaty w liczbie nieparzystej; chryzantemy i kalie oraz fioletowe wstążki tylko na pogrzeby);
- Upominki są otwierane zaraz po ich wręczeniu.

SŁOWENIA

Umawianie spotkań

- Najbardziej popularnymi językami obcymi są tutaj w kolejności: angielski, włoski i niemiecki;
- Nawiązanie pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem w Słowenii odbywa się zazwyczaj e-mailem lub faksem, a w ślad za tym wysyła się list. Jeżeli jest zainteresowany, zazwyczaj w krótkim czasie odpowiada;
- Korespondencję należy kierować do osoby decyzyjnej, jak np. dyrektor naczelny;
- Jeżeli osoba, z którą możemy się skontaktować, mówi w znanym nam obcym języku, to najlepiej skontaktować się telefonicznie;
- Oczekuje się, że przed spotkaniem zostanie dostarczona lista przedstawicieli twojej firmy, z ich tytułami zawodowymi i krótkimi biogramami, tak aby słoweńscy partnerzy dobrali odpowiednich uczestników ze swojej strony;
- Słoweńscy biznesmeni są bardzo punktualni i nie lubią czekać na innych uczestników spotkania (spóźnianie się oznacza brak szacunku i zainteresowania sprawami, które mają być omawiane);
- Najlepszy termin na planowanie spotkania to godziny od 9.00 do 12.00 (między 12.00 a 15.00 jest tam pora lunchu);
- Należy unikać umawiania spotkań w lipcu i sierpniu (są to miesiące wakacyjne);
- Słoweńcy preferują spotkania twarzą w twarz. Komunikacja niewerbalna jest w tej części Europy istotna. Unikanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego będzie traktowane jako oznaka braku zainteresowania i chęć ukrycia czegoś.

Powitanie i tytułowanie

- Witaniu kogoś po raz pierwszy towarzyszą uścisk dłoni i miły uśmiech, połączone z utrzymywaniem bezpośredniego kontaktu wzrokowego;
- Zdecydowany uścisk dłoni wymieniamy na przywitanie i pożegnanie. Najpierw z paniami;
- Przy przedstawianiu powszechnie używa się tytułów akademickich i zawodowych łącznie z nazwiskiem;

- W trakcie zwracania się do kogoś używaj tytułów akademickich wymienionych na bilecie wizytowym. Są istotniejsze niż tytuły zawodowe;
- Stosowanie tytułów akademickich w środowisku biznesowym zwiększa poziom szacunku w odniesieniu do ich posiadaczy, zwłaszcza wśród starszego pokolenia;
- Jeżeli ktoś nie posiada tytułu akademickiego lub zawodowego, to używa się grzecznościowej formy: Gospa (Pani), Gospod (Pan), Gospodiena (Panna) łącznie z nazwiskiem;
- Zwracanie się po imieniu możliwe jest dopiero po propozycji z drugiej strony,
- Bilety wizytowe wymieniane są po prezentacji i bez specjalnego ceremoniału;
- Miłym gestem jest umieszczenie na odwrocie biletu wizytowego jego tłumaczenia na język słoweński.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zaproszenie na obiad lub drinka po spotkaniu należy zaakceptować. To dobra okazja do ustanowienia relacji osobistych i stworzenia odpowiedniego klimatu do rozwijania relacji biznesowych;
- Słoweńcy lubią brać udział w przyjęciach (obiady, lunche) biznesowych. Traktują to jako okazję, aby przedyskutować omawiane sprawy w bardziej swobodnej atmosferze i lepiej poznać swoich partnerów;
- Rozmowy biznesowe Słoweńcy chętniej prowadzą z osobą, którą znają, i stąd decyzje mogą być podejmowane równie dobrze podczas spotkań towarzyskich (np. przyjęć), jak i w biurze (lecz spotkanie finalizujące szczegóły negocjacji zazwyczaj odbywa się w siedzibie firmy);
- Spodziewaj się drobnego poczęstunku, nawet jeśli nie zostałeś specjalnie zaproszony na posiłek;
- Będąc zaproszonym do słoweńskiego domu, przyjdź na czas, najpóźniej 5 minut po ustalonym czasie, okazując tym szacunek dla gospodarza;
- Na przyjęcie w domu należy założyć klasyczne ubranie wyjściowe;
- Dość powszechne jest zdejmowanie butów przed drzwiami. Większość gospodarzy zaproponuje gościom kapcie;
- Słoweńcy dążą do oddzielania życia prywatnego od zawodowego. Dlatego w sytuacjach towarzyskich należy powstrzymywać się od inicjowania rozmów na tematy biznesowe;

- Kiedy goście opuszczają dom gospodarza, zazwyczaj odprowadza się ich do ich samochodów.

Ubiór

- Najlepszy jest ubiór klasyczny. Na spotkaniu biznesowym, jeżeli chcesz być traktowany poważnie, unikaj jasnych kolorów;
- Panowie: garnitur lub marynarka i spodnie w ciemnym kolorze;
- Panie: coś podobnie oficjalnego. Odradza się wszystko, co może być uważane za prowokujące;
- W mniejszych firmach ubiór bywa mniej formalny.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkanie zazwyczaj zaczyna się od krótkiej rozmowy towarzyskiej. Jest to część procesu budowania wzajemnych relacji;
- W trakcie pierwszego spotkania tego rodzaju pogawędki mogą trwać dłużej, gdyż traktuje się je jako okazję do poznania ciebie i twojej osobowości;
- Spodziewaj się, że na początku Słoweńcy będą nieco zdystansowani i oficjalni. Ustanowienie bardziej swobodnej atmosfery i przełamanie ich powściągliwości może czasem zabrać kilka spotkań. Po kilku kieliszkach wina przychodzi to łatwiej;
- Na spotkanie należy być dobrze przygotowanym i umieć odpowiedzieć na dodatkowe pytania. Należy także mieć ze sobą niezbędne prospekty i inne materiały dotyczące naszej oferty;
- Słoweńców cechuje egalitaryzm. Chociaż kierownika swojego zespołu uznają za eksperta, uważają, że wszyscy członkowie zespołu mogą wnieść swój wkład;
- Starsi menedżerowie nie lubią być w trakcie negocjacji popędzani i czują się urażeni agresywnym zachowaniem negocjacyjnym. Preferują także prowadzenie rozmów z kimś ze swojej grupy wiekowej;
- Nie uznają otwartej krytyki innych partnerów biznesowych, jak również mówienia źle o konkurentach; dostosuj się do tego;
- Słoweńcy cenią skromność i pokorę. Nie lubią osób chwalcących się swoimi talentami i osiągnięciami;
- Słoweńcy nie podnoszą głosu; mówią spokojnie;
- Nie przerywają mówiącemu i czekają na swoją kolej włączenia się do rozmowy;

- W prezentacji oferty należy wskazać korzyści, jakie słoweński partner osiągnie. Sami, aby udowodnić swoją reputację, przedstawiają listę referencji od swoich partnerów biznesowych i tego samego oczekują od ciebie;
- Decyzje w biznesie często są podejmowane na podstawie osobistej opinii o drugiej osobie. Stąd warto poświęcić czas na budowanie wzajemnych relacji;
- Proces podejmowania decyzji, mimo wspomnianego egalitaryzmu, często ma podłoże hierarchiczne i wiele decyzji jest nadal podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządu firmy;
- Cenią dokumentację i na każdym etapie sporządzają skrupulatne protokoły z przebiegu negocjacji i podjętych ustaleń;
- Kontrakty zawierane są w formie pisemnej;
- Negocjacje w sektorze publicznym zabierają zazwyczaj więcej czasu i ważne są inne kluczowe dla zawarcia kontraktu czynniki (jakość produktu lub usługi, elastyczność w negocjowaniu cen);
- Bezpieczna tematyka rozmów to miejscowy krajobraz, kultura i sport (zwłaszcza sporty górskie);
- Należy unikać porównywania Słowenii z innymi krajami dawnej Jugosławii i nawiązywania do drugiej wojny światowej;
- Słowenię należy określać jako państwo Europy Centralnej i nie mylić Słowenów ze Słowakami.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Należy utrzymywać umiarkowany dystans interpersonalny (1–1,5 m);
- Należy unikać poufalitych gestów (przytulanie, całowanie, klepanie po ramieniu lub plecach itp.);
- Pokazanie komuś środkowego palca jest gestem nieprzystojnym.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Nie jest powszechną praktyką wręczenie upominków w trakcie pierwszego spotkania, jakkolwiek drobny upominek będzie zaakceptowany (np. przewodnik po naszym kraju, butelka wina lub upominek firmowy z logo);
- Upominki zazwyczaj wręcza się na końcu spotkania i zaleca się przynoszenie prezentów niezbyt kosztownych, aby nie stawiać partnera w niezręcznej sytuacji;

- Będąc zaproszonym do domu na obiad, wypada przynieść kwiaty dla pani domu i butelkę wina dla pana domu;
- Upominki powinny być ładnie opakowane; nie ma tam zastrzeżeń co do koloru opakowania;
- Upominki są zazwyczaj otwierane po ich otrzymaniu.

SZWAJCARIA

Umawianie spotkań

- W szwajcarskim biznesie używa się trzech języków: francuskiego, niemieckiego i włoskiego, lecz język angielski jest niemal powszechnie znany;
- Szwajcarzy słyną z punktualności. Zawsze przychodzi na czas, a nawet pięć minut wcześniej. Dotyczy to zarówno spotkań w biznesie, jak i prywatnych;
- Termin i zakres rozmów należy uzgodnić korespondencyjnie lub telefonicznie z wyprzedzeniem (nie działać „z marszu”);
- W przypadku uzgodnień telefonicznych najlepiej dzwonić rano (między 7.00 a 8.00), gdyż większość osób na kierowniczych stanowiskach ma wypełniony harmonogram dnia;
- Dla większości Szwajcarów lipiec i sierpień są okresem wakacji. Nie należy zatem umawiać ważnych spotkań w tym okresie;
- Nie należy umawiać spotkań między 12.00 a 14.00. Jest to pora lunchu;
- Zalecane jest potwierdzenie przed wyjazdem terminu spotkania.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym powitaniem jest podanie ręki. Nawet dzieci chętne są do jej podawania;
- Uścisk dłoni jest mocny, „męski”, bez nadmiernego potrząsania (kobiet nie całuje się w rękę);
- W pierwszej kolejności podaj rękę kobietom, pozostałym w kolejności posiadanej rangi;
- W niemieckojęzycznej części Szwajcarii kobiety czasem ściskają się na powitanie, lecz mężczyźni tego nie robią;
- Na obszarach francusko- i włoskojęzycznych Szwajcarzy na powitanie mogą także całować się w policzki;
- Zawsze wstań, gdy masz być przedstawiony. Czekaj, aż przedstawi cię osoba trzecia;
- W niemieckojęzycznej części Szwajcarii mężczyźni, mijając znajomych na ulicy, unoszą kapelusz;
- Wchodząc w Szwajcarii do sklepu powiedz „Hello” do ekspedienta;

- Bilet wizytowy najlepiej przetłumaczyć na język szwajcarskiego kontrahenta. Jeżeli nie masz pewności co do języka, wybierz niemiecki. Wielu biznesmenów zna też angielski;
- Jeżeli twoja firma istnieje od wielu lat, zaznacz rok jej założenia na swojej wizytówce. Szwajcarzy wysoce cenią firmy o długim rodowodzie. Swoje tytuły (także akademickie) wydrukuj większą czcionką;
- Do Szwajcarów należy zwracać się, używając ich tytułów lub przez Pan, Pani z nazwiskiem, dopóki nie zasugerują innej formy zwracania się;
- Używając formy Pan przy zwracaniu się do rozmówcy, postaraj się zastosować jego język ojczysty. W odniesieniu do Szwajcarów niemieckojęzycznych: Herr, Frau lub Fräulein; do francuskojęzycznych: Monsieur, Madame lub Mademoiselle; do włoskojęzycznych: Signor, Sognora lub Signorita;
- Tylko dzieci zwracają się do siebie po imieniu;
- W biznesie dopiero wspólne, pozytywne doświadczenia, niekiedy kilkuletnie, pozwolą przejść ze szwajcarskim partnerem na „ty”.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowa pora posiłków – śniadania: 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 19.00–23.00;
- W Szwajcarii przyjęte są lunche i obiady biznesowe; natomiast nie ma śniadań biznesowych;
- Lunch biznesowy ma często charakter nieoficjalny; niejednokrotnie jest organizowany w firmowym barze;
- W pierwszym dniu spotkania nie zapraszaj swego szwajcarskiego partnera na lunch lub obiad;
- Zaproszenie szwajcarskiego partnera na lunch lub obiad możliwe jest w miarę postępu w rozwoju wzajemnych stosunków i z pewnością zostanie przez niego docenione, ale – biorąc pod uwagę jego napięty kalendarz dnia pracy – licz się z odmową i nie traktuj jej jako oznaki braku zainteresowania rozbiciem z tobą interesów;
- W trakcie posiłków często dyskutuje się na tematy polityczne i biznesowe, ale zachowaj dyplomatyczny takt;
- Nie należy oczekiwać w tym tradycyjnie zdominowanym przez mężczyzn kraju, że mąż przyprowadzi żonę na obiad, o ile nie zostanie specjalnie o to poproszony;

- Tradycja zamiera w Szwajcarii bardzo powoli. O ile kobieta będzie traktowana z szacunkiem i obiektywnie w trakcie rozmów o biznesie, o tyle szwajcarski biznesmen wciąż będzie czuł się niezręcznie, będąc zaproszonym przez kobietę na obiad (na lunch ostatecznie może być);
- Z rozpoczęciem picia zaczekaj na wzniesienie toastu;
- Wznoszenie toastu ma charakter ceremonialny. Kiedy gospodarz proponuje toast, spójrz prosto na niego i odpowiedz. (Toast „Pana zdrowie” wydaje się być najbardziej uniwersalny, lecz należy starać się go powiedzieć w języku miejscowym – niemiecki „Prost”, włoski „Salute”, francuski „À votre santé”), potem trącić się kieliszkiem z każdym w twoim zasięgu, a najlepiej ze wszystkimi przy stole. Dopiero wtedy można wypić;
- Po obiedzie wnieść toast z podziękowaniem;
- Wszystko na talerzu powinno być zjedzone;
- W szwajcarskich restauracjach istnieje zwyczaj podawania dokładki. Pamiętaj o tym, nabierając na talerz po raz pierwszy;
- W trakcie posiłku trzymaj nadgarstki na stole. Nigdy nie kładź rąk na kolanach;
- 15-procentowa opłata jest doliczana w większości lokali do rachunków. Dodatkowy napiwek jest dowolny;
- Szwajcarzy rzadko zapraszają kontrahentów do swoich domów;
- Goście czekają, aż pani domu usiądzie pierwsza i nie zaczynają jeść, zanim ona nie zacznie;
- Jeżeli masz chęć na dokładkę (a jest to odbierane jako komplement dla gospodyni), oprzyj swój widelec i nóż o bok talerza; kiedy skończyłeś jeść połóż je razem w poprzek talerza;
- Powinieneś spróbować każdego proponowanego dania;
- Wychodząc z domu po obiedzie, uprzejmie jest, żegnając się, podać rękę wszystkim członkom rodziny.

Ubiór

- W biznesie przyjęty jest dobrze skrojony, klasyczny i w idealnym stanie ubiór;
- Kobiety prowadzące w tym kraju biznes powinny zainwestować w dobrej jakości, klasycznie stylizowany strój;
- Szwajcarzy doceniają dyskrecję odnośnie do zamożności. Nie noś w sposób ostentacyjny biżuterii itp.;
- Na krzykliwe stroje patrzy się z dezaprobatą.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Biznes jest traktowany w sposób poważny i rzeczowy, stąd poczucie humoru nie odgrywa w negocjacjach większej roli;
- Szwajcarzy są dość formalni w kontaktach z zagranicznymi partnerami handlowymi. Nie należy zbyt szybko skracać tego dystansu;
- Prowadzenie negocjacji cechuje się powolnością. Rozmowy są z zasady drobiazgowe. Dlatego nie zaleca się technik wywierania presji na szybkie ich zakończenie, gdyż i tak nie przyspieszy się podjęcia decyzji. Zaleca się kooperacyjny styl prowadzenia negocjacji;
- Wiele czasu zabiera ustanowienie wzajemnych relacji. Bądź cierpliwy. Ustanowienie dobrych wzajemnych relacji jest bardzo pomocne w dalszym prowadzeniu negocjacji;
- Przychodząc na spotkanie, wręcz bilet wizytowy sekretarce oraz szwajcarskiemu partnerowi; sekretarka otrzymany od ciebie bilet wizytowy zatrzyma w dokumentach;
- W trakcie rozmów Szwajcarzy niemieckiego pochodzenia przechodzą od razu do sprawy. Szwajcarzy pochodzenia francuskiego i włoskiego zaczynają rozmowę od krótkiej pogawędki;
- Jeżeli korzystasz z usług tłumacza, mów wyraźnie i powoli. Unikaj idiomów. Często upewnij się, czy to, co powiedziałeś, zostało zrozumiane;
- W trakcie spotkań etykieta wymaga, aby zwracać się do osób z wyższego kierownictwa. Decyzje tradycyjnie zapadają na wyższych szczeblach zarządzania;
- Plan rozmów w negocjacjach Szwajcarzy mają starannie przygotowany i uporządkowany, nie improwizują. Spotkania prowadzą w logicznej kolejności, do nowego tematu przechodzi się dopiero po znalezieniu odpowiedzi na poprzednią kwestię;
- Szwajcarzy dążą do tego, aby partner był przekonany, że otrzymuje to, za co płaci. Są rzetelnymi negocjatorami, którzy szczerze starają się spojrzeć na sprawę z punktu widzenia drugiej strony;
- Swoje propozycje i argumenty przedstawiaj w zwięzły sposób;
- Jeżeli próbujesz targować się z nimi zbyt mocno, to mogą usztywnić się w reakcji na składaną podejrzaną propozycję;
- Dokumentacja przedmiotu negocjacji powinna być solidnie przygotowana (najlepiej w języku obowiązującym w danym kantonie, np. w Zurychu dominuje język niemiecki);
- Prezentacja produktu/usługi musi być przeprowadzona fachowo i starannie. Dobrze jest korzystać z nowoczesnych środków prezentacji: rzutników pisma,

przeźroczy, kolorowych plansz, laserowych wskaźników. Szwajcarzy wychowani na najwyższych osiągnięciach techniki doceniają ten sposób prezentacji, co sprzyja nabraniu zaufania również do prezentowanego produktu;

- Szwajcarzy nie zabiegają o byle ustępstwo, stąd cena i inne warunki kontraktu nie powinny być obłożone zbyt wysokim marginesem negocjacyjnym;
- W trakcie wieloetapowych negocjacji wskazane jest pisemne potwierdzenie osiągniętych częściowych uzgodnień;
- W klauzuli arbitrażowej zaleca się unikania zapisów rozstrzygania ewentualnych sporów przez sąd arbitrażowy w Szwajcarii z uwagi na wysokie koszty postępowania;
- Dobrymi tematami do rozmowy są: sporty zimowe (dobrze znać kilka nazwisk i ostatnich rekordów), kolarstwo, piękno szwajcarskiego krajobrazu, podróże, polityka;
- Nie jest właściwe rozmawianie na temat diety, zwłaszcza w trakcie posiłku. Unikaj pytań osobistych i rozmowy o pracy;
- Nie rozmawiaj na temat roli Szwajcarii podczas I i II wojny światowej oraz jej neutralności;
- Nie należy okazywać zachwyty (szczególnie z nutą zazdrości) nad bogactwem Szwajcarii i Szwajcarów i dyskutować o ich zarobkach;
- Starszym osobom okazuje się szacunek. Oczekuje się, że w środkach komunikacji publicznej młodsi ustąpią miejsca starszym;
- Nie jest czymś niezwykłym, że przechodzień upomni nieznanego z powodu ich niewłaściwego zachowania się na ulicy. Zwłaszcza na terenach niemieckojęzycznych;
- Kiedy do pokoju wchodzi nowa osoba, należy się unieść.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Unikaj częstej lub gorączkowej gestykulacji;
- Niegrzeczne jest rozmawianie z rękami utrzymanymi w kieszeniach;
- Wskazywać należy całą dłoń, a nie palcem wskazującym;
- Klepanie po plecach nie jest mile widziane;
- Żucie gumy w miejscach publicznych jest niestosowne;
- Nie siedź z nogą w kostce założoną na kolanie drugiej nogi;
- Nie siedź przygarbiony i nie wyciągaj nóg w trakcie siedzenia;
- Nie podpieraj głowy ręką opartą łokciem o stół i nie opieraj się łokciami o stół;

- Powszechne jest, zwłaszcza w niemieckiej części, karcenie przez przechodnia osoby za jej, uznane za niewłaściwe, zachowanie.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Wręczenie upominków w kontaktach biznesowych nie jest w Szwajcarii regułą;
- Upominek można wręczyć, gdy jesteśmy blisko końca pomyślnych rozmów. Najlepiej poczekać, aż wymianę upominków zainicjuje szwajcarski partner;
- Jako upominek można wręczyć gustowną reklamówkę firmową, mały wyrób artystyczny lub książkę związaną z twoim regionem oraz butelkę dobrej whisky lub koniaku;
- Tłumacza lub przewodnika bardziej ucieszy osobisty upominek aniżeli napitek;
- Kwiaty, dobre wino lub czekoladki (ale nie belgijskie) są dobrymi prezentami, jeżeli zostałeś zaproszony do domu;
- Nie przynos czerwonych (i w parzystej liczbie) kwiatów (poproś o radę kwiatciarkę).

SZWECJA

Umawianie spotkań

- Najbardziej popularnym językiem obcym jest język angielski. W terenie, tj. poza obszarem dużych metropolii, pożyteczna może być również znajomość języka niemieckiego;
- Zawsze bądź punktualny, zarówno w kontaktach biznesowych, jak i towarzyskich;
- Termin spotkania powinno się ustalać z dwutygodniowym wyprzedzeniem;
- Aby okazać poważanie, zawsze zapytaj, ile czasu będzie trwało spotkanie. Jeżeli szwedzki partner będzie zainteresowany twoją propozycją, sam proponuje jego przedłużenie;
- Minimalny okres wakacji w roku wynosi 5 tygodni;
- Większość Szwedów korzysta z urlopu w lipcu;
- W trakcie przerwy świątecznej z okazji Bożego Narodzenia (22 grudnia – 6 stycznia) wielu szwedzkich biznesmenów jest nieosiągalnych;
- Szwedzi nie umawiają zazwyczaj spotkań biznesowych w godzinach 9.00–10.00 i 14.00–16.00.

Powitanie i tytułowanie

- Typową formą powitania jest uścisk dłoni;
- Kiedy spotykają się mężczyzna i kobieta, uścisk dłoni może zainicjować zarówno ona, jak też on;
- Dobrzy przyjaciele (zwłaszcza wśród młodzieży), często się widujący, nie „zawracają sobie głowy” podawaniem ręki;
- Ludzie starsi, zwłaszcza z wyższych klas społecznych, mogą być bardzo formalistyczni. Pamiętaj o podaniu im ręki na powitanie i na pożegnanie. Często unikają bezpośredniego zwrotu „you” i zwracają się do innych, używając trzeciej osoby (np. witając się z panem Kowalskim, powiedzą: „How is Mr. Kowalski today?”). Aby zachować poprawność, odpowiedz im w ten sam sposób;
- Często spotykany widok to „dygająca” dziewczyna lub chłopiec kłaniający się starszemu;
- Mężczyzna powinien uchylić kapelusza, kiedy mija kogoś znajomego i zdjąć go, kiedy rozmawia z kobietą;

- Używaj zwrotu „How do you do?” lub „It’s a pleasure to meet you”, zamiast „How are you?” (to ostatnie wyrażenie odbierają dosłownie, a ponadto brzmi ono w ich odbiorze nieszczerze);
- W towarzystwie zazwyczaj osoba trzecia przedstawia ci pozostałym, ale jeżeli tego nikt nie uczyni, obejdź pokój, podając dłoń i przedstawiając się z nazwiska każdej osobie;
- Zwyczajowo gość z zagranicy powinien wręczyć bilet wizytowy. Może być w języku angielskim;
- Kolejność podawania imion i nazwisk jest taka sama jak w Polsce;
- Zwracaj się do każdego po nazwisku, dopóki nie zaproponuje ci innej formy. Zwłaszcza młodzi ludzie preferują zwracanie się do siebie po imieniu;
- Do osób bez tytułu zawodowego lub naukowego zwracaj się, używając formy Mr., Mrs. lub Miss wraz z nazwiskiem;
- Do osób posiadających tytuł zwracamy się, używając ich tytułu łącznie z nazwiskiem (np. Professor Tomasson).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowa pora spożywania posiłków: śniadanie 7.00–8.00, lunch 11.30–13.30, obiad 18.00–21.00;
- Na lunch poświęca się jedną godzinę;
- Lunche i obiady biznesowe są bardzo popularne. Należy z wyprzedzeniem dokonać rezerwacji miejsc w lokalu. Zaleca się korzystanie z dobrych restauracji;
- Na obiad biznesowy (lecz nie na lunch) można zaprosić współmałżonka;
- Po godzinach pracy Szwedzi z zasady nie utrzymują kontaktów ze współpracownikami, nawet jeśli uważają swoich kolegów za dobrych przyjaciół;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do szwedzkiego domu, powinieneś przynieść kwiaty dla pani domu;
- W trakcie przyjęcia goście są sadzani według rangi (nawet w prywatnym domu);
- Gość honorowy siedzi po lewej stronie gospodarzy;
- Toasty w Szwecji są bardziej oficjalne aniżeli gdziekolwiek indziej w Europie Północnej;
- Szwedzkim odpowiednikiem „Na zdrowie” jest „Skoal”;
- Pozwól gospodarzowi i osobom starszym od ciebie, aby wzniosły toast za ciebie, zanim zaproponujesz toast za nich;

- Panowie z odstawieniem kieliszków czekają, dopóki nie odstawią ich panie;
- Jeżeli siedzisz obok gospodyni jako gość honorowy, spodziewaj się, że w trakcie deseru zostaniesz poproszony o wygłoszenie toastu na jej cześć; nawet bez tej prośby zaproponuj pod koniec posiłku ogólny toast z podziękowaniem dla pani i pana domu;
- Jeżeli siedzisz po prawej stronie gospodyni, będą oczekiwać od ciebie krótkiej mowy z wyrazami uznania;
- Rytuał toastów jest następujący: w każdej chwili po wzniesieniu przez gospodarza powitalnego toastu za gości możesz uchwycić czyjś wzrok – poczynając od pani siedzącej po twojej prawej stronie – podnieść swój kieliszek, lekko skłonić się, powiedzieć „Skoal”, potem wypić. Następnie skieruj kieliszek w stronę gospodarza, lekko skłoń się, odstaw kieliszek;
- Przyjęcie w domu należy opuścić najpóźniej o 23.00, nawet jeżeli gospodarz nalega na pozostanie;
- Jeżeli zostawisz nieco jedzenia na talerzu, gospodarz nie będzie urażony;
- Przed odejściem od stołu należy podziękować gospodyni;
- Następnego dnia po przyjęciu napisz parę słów podziękowania albo ostatecznie zatelefonuj do gospodyni z podziękowaniem za wieczór, który spędziłeś w jej domu. Jeżeli później przypadkiem spotkasz swojego gospodarza lub gospodynię, powtórz podziękowanie;
- Napiwki w hotelu i restauracjach są wliczone do rachunku. Dodatkowy napiwek według uznania gościa (przeważnie 5–10%);
- W taksówkach napiwki są czasem wliczone do rachunku; trzeba się upewnić;
- Obsługa w szatniach otrzymuje zwyczajowo 10 koron.

Ubiór

- Odpowiedni strój w biznesie to strój klasyczny. Szwedzi są nawet pod tym względem nieco bardziej konserwatywni i formalni aniżeli w wielu krajach Europy Zachodniej. Na spotkania biznesowe panowie powinni ubierać się w ciemne ubrania i krawaty, natomiast panie powinny założyć kostium lub suknię;
- Na przyjęciach i spotkaniach wieczorowych obowiązują ciemne garnitury, a nawet smokingi;
- Szwedzi w miejscach publicznych chodzą dobrze, elegancko i modnie ubrani. Nawet, gdy noszą jeansy, to są one schludne i czyste;
- Wyjeżdżając do Szwecji, strój swobodny zostaw w domu i zabierz eleganckie, lecz sensowne stroje, które noszone w ciągu dnia będą także stosowne na wieczór.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W kontaktach ze Szwedami dobrze jest odbierana znajomość choćby kilku słów w języku szwedzkim;
- W trakcie rozmów handlowych Szwedzi przechodzą niemal od razu, po paru wstępnych uprzejmościach, do meritum;
- Szwedzi mają opinię twardych negocjatorów, postępujących zgodnie z przyjętym scenariuszem, co bardzo utrudnia zastosowanie bardziej elastycznego podejścia;
- Nie okazuj swoich uczuć w trakcie negocjacji;
- Szwedzi są na ogół poważni i w trakcie negocjacji zazwyczaj nie okazują poczucia humoru (pod tym względem są nieraz wręcz nudni);
- Cenią jednomysłność i unikają konfrontacji;
- Nie bądź zbyt otwarty w okazywaniu uczuć (np. „Jestem szczęśliwy, że udało mi się tutaj przyjechać” powinno zostać wypowiedziane spokojnym tonem);
- Okazywanie rezerwy bądź lekkiej nieśmiałości natomiast może wywrzeć pozytywne wrażenie na twoim szwedzkim partnerze;
- Chwile milczenia w rozmowie traktują jako coś normalnego; nie staraj się wypełnić ich na siłę rozmową;
- W czasie prezentacji bądź dokładny i konkretny; nie wpadaj w przesadę bądź nie oczekuj, że szwedzka wyobraźnia zastąpi część twojej prezentacji;
- Materiały promocyjne są bardzo ważne. Powinny być sporządzone w języku angielskim (szwedzki nie jest konieczny);
- Materiały informacyjne powinny koncentrować się na faktach, zawierać informacje o firmie dostawcy, dokładny opis produktu, stosowane metody produkcji, metody badania jakości, ocenę według skal międzynarodowych, minimalne ilości dostaw, dane o standardowym opakowaniu, cenie i warunkach płatności;
- Mile widziane są próbki;
- Importerzy chcą znać zdolności produkcyjne i ilości przeznaczone na eksport;
- Importerzy wymagają informacji na temat banku eksportera, członkostwa w różnych stowarzyszeniach handlowych itp. oraz wcześniejszego doświadczenia w eksportowaniu towarów;
- Dążenie do zaprezentowania w jednej ofercie wielu różnorodnych produktów mija się z celem. Zaufanie importerów budzą raczej oferty koncentrujące się na jednym wyrobie lub wyrobach zbliżonych, co świadczy o specjalizacji producenta;

- Szwedzcy odbiorcy w zdecydowanej większości przypadków nie wykazują zainteresowania możliwością negocjacji ceny. Trzeba zatem przygotować się na to, że cena podana w ofercie jest ostateczna (co nie oznacza, że nie traktują problemu cen z dużą uwagą – zbyt wysoki poziom ceny wyjściowej może ich zniechęcić do dalszych rozmów);
- Powszechnie stosuje się przy zakupie zasadę „just in time”;
- Szwedzcy importerzy są niezwykle dokładni w sprawdzaniu, czy jakość produktu jest taka sama, jak próbki oraz czy jakość towarów z poszczególnych dostaw różni się między sobą;
- W negocjacjach „tak” znaczy „tak”, ale „nie” często oznacza, że są chętni do kontynuowania negocjacji;
- Docień krytykę – dowodzi ona zainteresowania partnera;
- Moment osiągnięcia porozumienia jest zaznaczony słownie, a na słowie szwedzkiego biznesmena można polegać. Porozumienie jest potwierdzone uściskiem dłoni, a następnie pisemnie;
- Decyzje są z zasady podejmowane przez menedżerów średniego szczebla, chociaż naczelne kierownictwo rezerwuje czasem dla siebie ostatnie słowo w negocjacjach;
- Odpoczynek jest dla Szwedów ważny. Dotyczy to także przerw w pracy. Nie próbuj ponaglać Szweda, który urządził sobie dłuższą przerwę na kawę lub przedłużył przerwę na lunch, nawet jeżeli jest to dla ciebie niewygodne;
- Unikaj dowcipów w trakcie rozmów. Większość Szwedów uważa to za niewłaściwe w biurze;
- Bezpiecznymi tematami do rozmów są: sport (piłka nożna, narciarstwo, hokej, tenis, żeglarsstwo), życie kulturalne, troska o ochronę środowiska w kontekście krajowym i międzynarodowym;
- Nie pytaj o sprawy osobiste i nie czuj się urażony, jeżeli Szwedzi nie pytają o twoją rodzinę, pracę itp.;
- Szwedzi unikają spierania się na tematy uznane powszechnie za delikatne, zwłaszcza z obcokrajowcami. Jeżeli dyskusja tego typu przypadkiem się wywiąże, nie bądź zdziwiony nagłym jej przerwaniem przez Szweda;
- Unikaj uwag krytycznych w odniesieniu do szwedzkiej kultury, polityki i szwedzkiego poczucia humoru;
- W rozmowach nie krytykuj systemu podatkowego w Polsce (i oczywiście w Szwecji);
- Poszczególne regiony Szwecji cechuje lokalna duma. Nie wychwalaj zalet jednego regionu przed mieszkańcami innego;

- Skandynawowie doceniają znajomość różnic między mieszkańcami Finlandii, Norwegii, Szwecji i Danii.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Szwedzi gestykulują oszczędnie; ty również powinieneś być pod tym względem powściągliwy;
- W relacjach ze Szwedami dbaj o spokój wypowiedzi. Szwedzi są na ogół spokojnymi ludźmi;
- Szwedzi nie lubią fizycznych kontaktów. Nie dotykaj Szweda, nie klep po ramieniu i nie obejmuj;
- Patrz ludziom prosto w oczy, gdy z nimi rozmawiasz;
- Podrzucenie głowy oznacza „podejdź tutaj”;
- Wiedząc, że Szwedki znane są ze swej seksualnej otwartości, nie myl śmiałości Szwedek z erotycznym zaproszeniem. Szwedki bardzo często rozmawiają z obcymi, zwłaszcza obcokrajowcami, gdyż chcą ćwiczyć znajomość języka obcego;
- Mężczyzna zawsze idzie po lewej stronie kobiety;
- Nie trzymaj rąk w kieszeniach, kiedy stoisz.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominek powinien być w miarę skromny. Może to być firmowy gadżet reklamowy, książka o twoim kraju, butelka dobrego trunku (ale nic osobistego i nie wyrób miejscowy);
- Wręczenie upominków nie jest powszechne na początku nawiązywania kontaktów; można to zrobić na zakończenie pomyślnych negocjacji (także z okazji Świąt Bożego Narodzenia);
- Alkohole są w Szwecji bardzo drogie i stąd są wysoko cenionym prezentem. Dobra wódka lub wino są odpowiednim upominkiem w biznesie;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do złożenia wizyty w szwedzkim domu, miłym prezentem będą: kwiaty (nie przynoś czerwonych róż, białych bukietów i parzystej liczby kwiatów), alkohol, ciastka lub czekolada dla pani domu. Można także przynieść cukierki dla dzieci.

UKRAINA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język ukraiński. W dość powszechnym użyciu jest również język rosyjski;
- Zawsze bądź punktualny;
- Ukraińcy nie zawsze są punktualni i potrafią spóźnić się na umówione spotkanie nawet o godzinę lub dwie, dlatego na Ukrainie wyżej anizeli punktualność ceni się cierpliwość;
- Na spotkanie zarezerwuj sobie sporo czasu. Pomijając prawdopodobieństwo późniejszego rozpoczęcia, może ono trwać dwa, a nawet trzy razy dłużej niż wstępnie zaplanowano;
- Uzgodnienie spotkania może wymagać wiele wysiłku. Bądź cierpliwy i wytrwały. Jeżeli już je uzgodnisz, zrób wszystko, aby nie dopuścić do jego odwołania.

Powitanie i tytułowanie

- Witamy się i żegnamy, podając rękę;
- Nie ma na Ukrainie pisanych zasad, kto podaje rękę jako pierwszy. Tak więc nie wahaj się;
- W miejscach publicznych są raczej zimni i stateczni, choć etniczni Ukraińcy są bardziej otwarci od Rosjan. Uśmiech jest zastrzeżony dla bliskich przyjaciół;
- Publicznie okazują uczucia jedynie w trakcie powitania. Krewni i przyjaciele witają się hałaśliwie, obejmują i całują w policzki;
- Ukraińcy często witają obcych podaniem ręki i wymienieniem swojego nazwiska, nie wypowiadając przy tym żadnego zwrotu (typu: „Dzień dobry” „Jak się masz” itp.). Odpowiedz w taki sam sposób;
- Miej zawsze przy sobie wystarczającą liczbę biletów wizytowych. Nie bądź jednak zdziwiony, jeżeli nie otrzymasz biletu wizytowego w zamian. Mogą go po prostu nie mieć.
- Kolejność podawania imienia i nazwiska jest taka, jak w Polsce, lecz między imieniem a nazwiskiem występuje nazwisko patronimiczne (wywodzące się od imienia ojca);
- Charakterystyczna dla nazwisk etnicznie ukraińskich jest końcówka „-enko”;

- Chociaż różnorodność nazwisk na Ukrainie jest nieco większa niż w Rosji, to pomocne przy poszukiwaniu właściwej osoby mogą być dodatkowe informacje typu: data urodzenia, miejsce urodzenia;
- Zwracając się do Ukraińców, używaj tytułu i nazwiska;
- Nie zwracaj się po imieniu, dopóki tego sami tego nie zaproponują;
- Zwracanie się do drugiej osoby, nawet starszej, z użyciem jej imienia i nazwiska patronimicznego to okazanie poważania. Dlatego nie bądź zdziwiony, jeżeli pytają cię o imię twego ojca, a następnie przerobią je w, czasem trudne do poznania, nazwisko;
- W kontaktach między sobą Ukraińcy używają oszałamiającej różnorodności zdrobnień i przydomków. Jeżeli nawiążesz z nimi dobre stosunki, mogą zaproponować ci, abyś zwracał się do nich, używając przydomka lub imienia. Jest to dobra pora, aby zaproponować im zwracanie się do ciebie po imieniu;
- Przetłumaczenie biletu wizytowego na jednej stronie na język ukraiński jest dobrze odbierane. Jeżeli posiadasz wyższe stopnie akademickie, zamieść je również na bilecie.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie: 7.00–9.00; lunch 12.00–14.30, obiad 18.30–22.00;
- Sukces w biznesie zależy w dużym stopniu od ustanowienia osobistych kontaktów z ukraińskim partnerem. Pomocne w tym zakresie są spotkania towarzyskie;
- W restauracjach można długo czekać na podanie zamówionych dań;
- Na stole znajdują się zazwyczaj dwie butelki: jedna z wodą, a druga z wódką. Wódka często nie ma nakrętki umożliwiającej ponowne zamknięcie butelki. Ukraińcy zakładają, że wypijecie całą butelkę;
- Oprócz wódki pije się tutaj także dużo szampana. Osoby, które nie piją, są tu podejrzane. Dlatego odmowę najlepiej uzasadnić względami medycznymi;
- W restauracjach i nocnych klubach Ukraińcy mogą prosić cię do tańca bądź zapraszać do swojego stołu;
- Gospodarz często wznosi toast przed rozpoczęciem posiłku. Wznoszenie toastów jest częścią tutejszej kultury i na ogół ma miejsce, gdy trzy lub więcej osób wspólnie spożywa posiłek;

- Zaproszenie do ukraińskiego domu należy traktować jako duże wyróżnienie;
- Gościom zawsze proponuje się posiłek i napoje (zazwyczaj alkoholowe, spożywane w znacznych ilościach);
- Należy spróbować wszystkich dań. Odmowa jest traktowana jako niegrzeczność;
- Ukraińcy są niemal tak samo, jak Finowie dumni ze swoich saun, noszących tutaj nazwę bani. Zdejmij ubranie przed drzwiami, rozkoszuj się wódką i nie wpadaj w panikę, kiedy poczujesz na plecach uderzenia brzozonej różgi (ma to na celu pobudzenie krążenia);
- Ukraińcy nie czują się zobowiązani, aby telefonicznie uprzedzić o swojej wizycie w domu przyjaciela. Po nawiązaniu prawdziwie przyjacielskich stosunków, Ukrainiec może wpaść z krótką wizytą nawet późnym wieczorem, jeżeli zobaczy światło w twoim oknie;
- Opłata za obsługę zazwyczaj jest doliczana do rachunków w większości hoteli i restauracji pierwszej klasy;
- Niewielkie napiwki są zawsze mile widziane.

Ubiór

- Ubiór w biznesie (a także przy innych okazjach, z wyjątkiem pójścia do bani) tradycyjny. Moda na Ukrainie pozostaje w tyle za modą Zachodu;
- Paniom nie zaleca się noszenia butów na wysokich obcasach z uwagi na zły stan nawierzchni chodników (dobrze wziąć ze sobą pastę do czyszczenia obuwia);
- Zimą należy zabierać ciepłe ubrania, czapki i rękawice. Dobrze też wziąć ze sobą parę butów z antypoślizgowymi podeszwami;
- Co do ubioru, to dobrze jest wyglądać na obcokrajowca – są oni wszędzie traktowani preferencyjnie.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Nawiązywanie relacji jest w tej kulturze bardzo ważne i stąd część spotkania może być poświęcona na rozmowy o tematyce nie biznesowej. Włącz się do rozmowy i poczekaj, aż powrócą do rozmowy o biznesie;
- Bardzo istotne jest, aby ranga przewodniczącego delegacji zagranicznej odpowiadała randze głównego negocjatora strony ukraińskiej;

- Ukraińscy negocjatorzy mówią jednym głosem. Dlatego twoja delegacja powinna również prezentować jednolity front;
- W negocjacjach nie należy stosować podejścia polegającego na dążeniu do kompromisu. Tradycyjne ukraińskie podejście jest podobne do rosyjskiego: dążenie do kompromisu oznacza słabość. Jeżeli tylko mogą tej „słabości” uniknąć, zrobią to. Należy też unikać ustępstw nawet w sprawach nieistotnych;
- Korzystne dla procesu negocjacji może być prowadzenie ich w naszym kraju. Będąc poza domem, wydają dużo pieniędzy w hotelach i restauracjach, a także chętnie robią zakupy, co ogranicza ich czas przeznaczony na negocjacje. Negocjują wtedy pod presją czasu;
- Pośpiech zawsze działa na twoją niekorzyść. Jeżeli twój ukraiński partner zorientuje się, że nie możesz czekać, jesteś na straconej pozycji;
- W trakcie negocjacji należy co najmniej dwukrotnie, okazując oburzenie, opuścić pomieszczenie, w którym toczą się negocjacje. Oznacza to, że w negocjacjach jesteś twardy i zdecydowany. Ukraińcy oczekują wyjść i groźnych zapowiedzi o zerwaniu rozmów. Sami też tak postępują;
- Inną techniką, jeżeli nie zamierzacie robić teatralnych gestów, jest bycie cierpliwym i przeczekanie strony przeciwnej;
- W trakcie negocjacji należy opierać się na faktach i dysponować wieloma technicznymi szczegółami;
- Pierwszego „nie” nie traktuj jako odpowiedzi. Jest to odpowiedź natychmiastowa i automatyczna. Bądź uprzejmy, staraj się nawiązać obustronny kontakt i pytaj ponownie w inny sposób;
- Mimo panującego wśród biurokratów i kierowników zwyczaju mówienie „nie” w każdej okoliczności, obecnie ukraińscy biznesmeni często odpowiadają na złożone im propozycje „tak”, chcąc kontynuować kontakty z obcokrajowcami. Należy jednak brać pod uwagę, że nie wszystkie obietnice są w stanie spełnić;
- W trakcie wstępnych negocjacji „oferta końcowa” nigdy nie jest ostateczną. Naucz się czekać, jeżeli potrafisz się nie poddawać, to oferta może być bardziej atrakcyjna;
- Przed udzieleniem ci pozytywnej odpowiedzi ukraiński biurokrata musi dokładnie wiedzieć, kim jesteś, czego chcesz, czego dotyczy twoja propozycja i czy inni jego koledzy-biurokraci też wyrażają zgodę. Dobrze, aby te informacje przekazał mu ktoś trzeci; czasem pomocny może być odpowiedni list;

- Cechą charakterystyczną ukraińskiej mentalności (choć w mniejszym stopniu niż rosyjskiej) jest pesymizm. Spodziewają się, że sprawy nie ułożą się dobrze. Dlatego nie bądź zdziwiony brakiem entuzjastycznych odpowiedzi;
- Dopóki kontrakt nie został podpisany, nie bądź zbyt pewny siebie co do sukcesu w tej mierze. Nie licz także na możliwość jego późniejszej renowacji;
- Ukraińcy, krytykując wiele przejawów życia w ich kraju, uważają, że tylko oni mają do tego prawo. Jeżeli taka krytyka pojawia się ze strony obcokrajowca, natychmiast się wycofuje;
- Należy unikać dyskusji na tematy polityczne (krajowe i międzynarodowe), gospodarcze i dotyczące warunków socjalnych. Nie należy także wspominać okresu przynależności Ukrainy do ZSRR;
- Nie pytaj o ich sprawy osobiste;
- Dobrymi tematami rozmów są sport i muzyka.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy zachowują dystans interpersonalny na długość ręki;
- Język ukraiński jest bogaty w przekleństwa, a w użyciu jest też wiele nieprzyzwoitych gestów (stąd należy być ostrożnym z użyciem gestów przyjętych u nas za przyzwoite);
- Gest „kciuk do góry” oznacza pochwałę;
- Gest „figa z makiem” ma tutaj to samo znaczenie;
- Nie siadaj z rozstawionymi nogami lub z nogą założoną w kostce na kolanie drugiej nogi;
- Przechodząc na swoje miejsce w teatrze, należy być zwróconym twarzą do osób już siedzących.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Dobrym prezentem jest każdy wyrób, którego brakuje na ukraińskim rynku;
- Na prezenty nadają się artykuły odzieżowe (koszule, krawaty, T-shirty);
- Dobrymi prezentami są także zapalniczki, materiały piśmiennicze, zegarki, termosy, popularna elektronika (np. iPody);
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu, przynieś prezent także dla pani domu. Można przynieść wyroby czekoladowe, kwiaty (unikać żółtych), wino lub

importowaną wódkę, pamiątkę związaną z własnym krajem. Dla dzieci dobrym upominkiem są słodczyce;

- Dobrym upominkiem, a także „zachętą do działania” są zagraniczne papierosy (zwłaszcza Marlboro i Kent). Bez nich nie powinno się przyjeżdżać;
- Na Ukrainie obchodzi się imieniny. Będąc zaproszonym na przyjęcie imieninowe, można przynieść w prezencie trudne do nabycia produkty żywnościowe;
- Na ogół upominki nie są otwierane w momencie ich wręczenia.

WĘGRY

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest węgierski. Środowiska biznesowe potrafią porozumiewać się po niemiecku (jest to najbardziej popularny język) albo angielsku;
- Na wszelkie spotkania należy stawiać się punktualnie (Węgrzy często zjawiają się parę minut wcześniej);
- Węgrzy zdecydowanie wolą spotkania twarzą w twarz od innych form kontaktu, jak np. listy, maile;
- Przed zaplanowaną wizytą dobrze jest nawiązać kontakt i ustanowić swojego węgierskiego przedstawiciela. Osoba taka może zainicjować twoje kontakty i towarzyszyć ci w trakcie spotkań. Osobę przedstawiciela dobieraj uważnie, gdyż zgodnie z oczekiwaniem twoich nowych węgierskich partnerów nie powinien być on zmieniany;
- Propozycje spotkań składaj na piśmie z dwutygodniowym wyprzedzeniem;
- Nie ma obowiązku potwierdzania uzgodnionych wcześniej rozmów;
- Korespondencja biznesowa może być pisana w języku niemieckim lub po angielsku. Zakładając, że niemal wszyscy biznesmeni potrafią odczytać listy pisane w tych językach, to jednak nie wszyscy mają personel nimi władający (zwłaszcza mówiący po angielsku). Rozważ zaangażowanie tłumacza;
- Dobre godziny na umówienie spotkań to 10.00–11.00 i 14.00–15.00;
- Soboty nie są dniem spotkań, nie umawiaj się także na piątkowe popołudnie;
- Nie planuj wyjazdów handlowych w okresie lipca, sierpnia i od połowy grudnia do połowy stycznia. Są to okresy wakacyjne i świąteczne.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym gestem powitania jest podanie ręki w trakcie przedstawiania się (również w czasie pożegnania);
- Mężczyzna czeka, aż kobieta pierwsza poda rękę;
- Tradycyjnie wychowani Węgrzy schylają głowę w trakcie podawania ręki kobiecie;
- Tylko bliscy przyjaciele witają się uściskiem. Panowie: ściskają dłonie, obejmują się, dotykają się lewym policzkiem, a następnie prawym. Przyjaciółki robią to samo, ale bez uścisku dłoni;

- Weź ze sobą dużo biletów wizytowych i wręczaj je każdemu, z kim się spotkasz. Wymiana biletów wizytowych stanowi ważny element początkowego etapu nawiązywania znajomości;
- Nie jest konieczne przetłumaczenie biletów wizytowych na język węgierski, jeżeli masz przetłumaczone na angielski. Język węgierski ma dużo zapożyczeń z języków obcych, tak więc twoje angielskie tytuły mogą być bardzo podobne do używanych na Węgrzech. Jednakże przetłumaczenie biletu na język węgierski zostanie docenione;
- Na wizytówce wymień swoje tytuły zawodowe i inne świadczące o wysokich kwalifikacjach;
- Na Węgrzech nazwisko wymienia się przed imieniem. Stąd np. Franciszek Liszt na Węgrzech znany jest jako Liszt Franz. Natomiast nazwiska i imiona obcokrajowców wymawiane są w kolejności zwyczajowo przyjętej w kraju pochodzenia;
- Zwracając się do danej osoby, zawsze używaj jej tytułów (dyrektor, minister itp.). Użyj tytułu i nazwiska (np. Professor Toth) lub dodaj Pan, Pani lub Panna (Mr., Mrs. lub Miss) do samego tytułu (np. Mrs. Architect);
- Węgierskie odpowiedniki dla Pan/Pani/Panna stosowane są po nazwisku:
- Pan = ur: Mr. Architect = Epitesz ur; Mr. Kowalski = Kowalski ur,
- Panna = Kisasszony: Miss Doctor = Orvosno Kisasszony,
- Pani ma dwie formy. Najpopularniejszą formą jest użycie przyrostka „-ne” dodanego do nazwiska męża Mrs. Kowalski = Kowalskine; Mrs. Szabo = Szabone. Druga forma, rzadziej używana, zastrzeżona jest zazwyczaj dla wybitnych zamężnych kobiet pochodzących z zagranicy. Słowo „asszony” wymieniane jest po nazwisku, ale nie jest z nim łączone, np. Mrs. Jolanta Kwaśniewska = Jolanta Kwaśniewska asszony;
- Krewni i bliscy dorośli przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu. Tę formę stosują też na ogół ludzie młodzi. Bezpieczniej jest zwracać się do dorosłych, używając ich tytułów i nazwisk, dopóki nie zaproponują, aby zwracać się do nich inaczej.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadania 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 18.00–21.00;
- Posiłki są przede wszystkim wydarzeniem towarzyskim i ważną częścią procesu budowania wzajemnych relacji. W trakcie lunchu nie osiągnie się zbyt

wiele w sprawach biznesowych, a w trakcie obiadu spraw takich nie wolno poruszać;

- Spodziewaj się, że obiad będzie trwał długo; wieczorem w restauracjach posiłkom towarzyszą zazwyczaj występy muzyków, piosenkarzy, komików itp.;
- Jeżeli twój rozkład dnia nie pozwala na poświęcenie całego wieczoru na towarzyskie spotkanie, zasugeruj w to miejsce biznes lunch;
- Gościnność Węgrów jest legendarna. O zapłaceniu rachunku będziesz musiał „walczyć” z twoim węgierskim partnerem;
- Po podpisaniu kontraktu urządz cocktail party w prestiżowym hotelu;
- Przed rozpoczęciem jedzenia życz osobom znajdującym się przy stole smacznego;
- Spożywanie posiłków rozpoczyna gospodarz lub gospodyni;
- Przed rozpoczęciem picia wina należy powiedzieć „Na zdrowie”;
- W węgierskich restauracjach zazwyczaj nie podaje się schłodzonej wody;
- W przypadku zaproszenia na towarzyskie przyjęcie w domu węgierskiego partnera akceptowane jest spóźnienie do 30 minut (w przypadku dużego przyjęcia), a do 5 minut, gdy jest się zaproszonym na obiad;
- Napiwki w wysokości 10–15% są przyjęte dla większości usług.

Ubiór

- W biznesie przyjęty jest tradycyjny sposób ubierania się. Dla panów: ciemny garnitur, biała koszula i krawat. Panie powinny nosić sukienkę lub kostium;
- Ubiór biznesowy jest właściwy również przy takich okazjach, jak: spotkania towarzyskie, obiad w restauracji, wyjście do teatru. Do opery panowie powinni założyć ciemny garnitur lub smoking, panie wieczorowe suknie;
- Jeansy są powszechnie przyjętym ubiorem w czasie wolnym od pracy. Krótkie spodnie nie są przyjęte w mieście, ale są dobrze widziane na plażę lub wycieczkę;
- Węgrzy uważają się za naród kawalerzystów, stąd zaproszenie obcokrajowca na jazdę konną nie należy do rzadkości. Roztropne może być zabranie ze sobą ubrania do konnej jazdy (o ile się takowe posiada).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkanie rzadko przebiega w sposób spokojny i uregulowany, a porządek dnia nie jest przestrzegany. Często kapryszą i podnoszą problemy bez propozycji ich rozwiązań, jakby tego oczekiwali od drugiej strony;

- W miarę postępu w prywatyzowaniu gospodarki odpowiedzialność za podjęcie decyzji w coraz większym stopniu spada na barki jednostki. W wielu przypadkach odpowiedzialność ta może być przeniesiona na grupę lub zależeć od zgody uprzywilejowanych osób;
- Czas trwania negocjacji jest trudny do przewidzenia. Jeśli w ich proces zaangażowana jest również strona rządowa lub samorząd lokalny, spodziewaj się powolnego postępu negocjacji; z drugiej strony wielu nowym węgierskim przedsiębiorcom zależy na szybkim procesie negocjacji, dotyczy to zwłaszcza małych przedsiębiorstw;
- Bez względu na to, jak szybko przebiegają procesy negocjacyjne, transakcje na Węgrzech nie mogą zostać sfinalizowane bez sporej liczby spotkań towarzyskich, jedzenia i picia;
- Po powitaniu zostaniecie najprawdopodobniej poproszeni o zaprezentowanie działalności waszego przedsiębiorstwa;
- Przed przystąpieniem do właściwych negocjacji liczyć się z długą, służącą nawiązaniu dobrych kontaktów wstępną pogawędką;
- Po pierwszych kontaktach Węgrzy stają się bardziej wylewni, ekspresyjni. Lubią uciekać się do wyolbrzymiania i przesady – bądź na to przygotowany;
- W trakcie negocjacji Węgrzy zachowują się podobnie jak Niemcy: sprawiają wrażenie rozluźnionych, ale wykazują dużą pewność siebie;
- W sprawach biznesu zachowaj spokój i rozwagę;
- Prezentacja twojej oferty powinna być szczegółowa i precyzyjna. Materiały informacyjne zaleca się przetłumaczyć na język węgierski;
- Oferta wyjściowa powinna być realistyczna, ale z wystarczającym polem manewru;
- Węgierscy negocjatorzy w większości lubią się targować. Trzymaj zatem parę asów w rękawie;
- Dużo czasu może zabrać wynegocjowanie warunków kredytowych i cen;
- Bardzo ważne jest przestrzeganie terminów dostaw, zapłat itp.;
- Ze względu na swoje dążenie do utrzymania dobrych stosunków z kontrahentem Węgrzy często wyrażają się nie wprost, używając ogólników (starażą się unikać mówienia „nie”);
- Pamiętaj, że ważna jest tylko podpisana umowa;
- Rodzina, węgierska kuchnia, wina, muzyka, konie i widoki są dobrymi tematami do rozmów;
- Zachwycaj się pięknem Budapesztu;

- Bądź wstrzemięźliwy w dyskusjach na tematy polityczne i religijne;
- Pamiętaj, że Węgrzy uważają, że ich kraj należy do Europy Środkowej (nie Wschodniej);
- Stosunki Węgrów z sąsiadami nie zawsze były serdeczne. Lepiej więc nie nawiązywać do swoich korzeni, jeśli są one rumuńskie, słowackie lub cygańskie;
- Na komplementy lub pochwały Węgrzy reagują odżegnywaniem się od swoich zasług.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Węgrzy utrzymują średni dystans interpersonalny (ok. 30–40 cm);
- Nie podnoś głosu i nie uderzaj pięścią w stół;
- Kontakty w postaci dotyku mają miejsce w sytuacjach towarzyskich; w biznesie są ograniczone;
- Mężczyzna idzie z lewej strony kobiety i osoby wysokiej rangi;
- Znak OK (palec skierowany do góry) jest tutaj gestem nieprzyzwoitym.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Chociaż nie jest to konieczne, to w trakcie odwiedzin w firmie wręczanie upominków jest zwyczajowo przyjęte zarówno w trakcie pierwszego spotkania, jak i po zawarciu kontraktu;
- Sprawisz przyjemność swemu partnerowi, dając mu jakiś drobiazg kojarzący się z twoim krajem, alkohol, akcesoria biurowe;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do złożenia wizyty w domu, zalecanymi upominkami są: pudełko dobrych czekoladek, zachodni alkohol (ale nie wino, gdyż Węgrzy są dumni z win produkowanych u nich) i owinięte kwiaty (w nieparzystej liczbie, ale nie róże i chryzantemy);
- Upominki zazwyczaj otwiera się po ich otrzymaniu.

WIELKA BRYTANIA

Umawianie spotkań

- Zawsze bądź punktualny. Tłok panujący na ulicach Londynu sprzyja spóźnieniom, dlatego w tym mieście należy uwzględnić stosowną ilość czasu na dotarcie na spotkanie;
- Ostatecznie możesz spóźnić się dziesięć minut, ale nigdy nie przychodź dziesięć minut wcześniej;
- Ustalaj termin wizyty z co najmniej 2–3-tygodniowym wyprzedzeniem i potwierdź spotkanie przed przybyciem do Anglii;
- Planując termin spotkania, pamiętaj, że wielu Anglików w środku przedpołudnia i środku popołudnia urządza sobie przerwę na herbatę;
- Istotne jest umówienie spotkania z właściwą osobą. Najbardziej skuteczną drogą natrafienia na właściwą osobę będzie listowne, bezpośrednie zwrócenie się do właściciela lub dyrektora naczelnego (Chief Executive lub Managing Director) czy też prezesa (Chairman) w dużych firmach;
- W niektórych przedsiębiorstwach ktoś może mieć więcej niż jeden z wyżej wymienionych tytułów, stąd telefon do sekretarki pozwoli ustalić, który tytuł ceni on sobie najbardziej;
- Zainicjowanie kontaktu za pomocą dobrze napisanego, poprawnie zaadresowanego i merytorycznie uzasadnionego listu będzie wyjściem na przeciw formalizmowi Brytyjczyków;
- Zawsze lepiej jest zaadresować list do konkretnej osoby. Jeżeli nie masz możliwości ustalenia, do kogo chciałbyś się zwrócić, użyj formuły „Dear Sir”, a list zakończ „Yours faithfully” (gdy adresujesz do konkretnej osoby zakończ formułą „Yours sincerely”);
- Jeżeli jesteś ze swoim partnerem po imieniu, list może z powodzeniem zaczynać się od „Dear Paul”. Zerwaniem przyjaźni będzie jednak, jeżeli w listach powrócisz do formuły z użyciem nazwiska tego partnera;
- Kontakt telefoniczny nawiązany w jakimś stosownym czasie po liście jest dopuszczalny i jest dobrą okazją do nawiązania przyjacielskich kontaktów z sekretarką twojego rozmówcy (pamiętaj, że to ona najczęściej organizuje rozkład dnia swojego szefa);
- Z większością ludzi biznesu trudno się będzie spotkać w okresie wakacji. Korzystają wtedy z 2–3-tygodniowego urlopu rodzinnego, którego

termin zbiega się zwykle z wakacjami szkolnymi, przypadającymi na drugą połowę lipca i sierpień.

Powitanie i tytułowanie

- Powszechnym powitaniem, zarówno w biznesie, jak i podczas wizyt domowych, jest lekki uścisk dłoni;
- W sytuacjach towarzyskich (spotkaniach okolicznościowych) uścisk dłoni nie zawsze jest właściwy. Obserwuj, co robią inni;
- Kobiety nie zawsze podają rękę; zawsze poczekaj, aż ona zrobi to pierwsza;
- Z zasady Brytyjczycy nie witają się rano z kolegami i nie żegnają po zakończeniu pracy przez podanie ręki (w przeciwieństwie do wielu krajów na kontynencie);
- Kiedy jesteś przedstawiany, powiedz „How do you do?”, zamiast „Nice to meet you”. Jest to oczywiście pytanie retoryczne;
- Mając na uwadze niechęć Brytyjczyków do wyrażania silnych uczuć, twoje zapoczątkowujące znajomość powitanie powinno być dość powściągliwe;
- Klepanie po ramieniu na powitanie uważane jest za niewłaściwe;
- W biznesie zwracaj się do partnerów: Mr., Mrs., Miss lub Ms., dopóki nie spotkasz się z propozycją mówienia sobie po imieniu. Jeżeli jesteś z kimś po imieniu, to w trakcie rozmowy staraj się nie powtarzać jego imienia;
- Dowiedz się o tytuły honorowe każdego, z kim będziesz w kontakcie i używaj ich bez względu na stopień waszej wzajemnej zażyłości;
- Do doktorów medycyny, dentystów i duchownych zwracaj się, używając ich tytułów zawodowych łącznie z nazwiskiem, ale do chirurga przez Mr., Mrs. lub Miss;
- W Wielkiej Brytanii nie należy stosować praktyki mówienia „Yes, sir” i „No, sir”, lecz użyć tytułu osoby, do której się zwracamy (np. „Yes, minister”),
- Nawet w kontaktach formalnych tytułów rodowych, takich jak lord, sir czy lady używaj łącznie z imieniem (np. Sir James);
- Unikaj powtarzania nazwiska drugiej osoby w trakcie rozmowy z nią;
- Bilety wizytowe wymienia się podczas początkowej prezentacji bez specjalnego rytuału.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Będąc zaproszonym na obiad do domu, można przyjść 10–15 minut później. Ale będąc zaproszonym do restauracji, należy przyjść punktualnie;
- Zwyczajowymi przyjęciami biznesowymi są lunche. Spożywa się je w godzinach pomiędzy 12.00 a 14.00;
- Miejscem spożywania lunchu, będącego z zasady lekkim posiłkiem, są bardzo często puby;
- Jeżeli w lunchu uczestniczy wyższe kierownictwo, jest on serwowany w najlepszych restauracjach lub w specjalnej jadalni dla kierownictwa na terenie firmy;
- Lunch służbowy przynajmniej połowicznie jest wydarzeniem towarzyskim i tematy biznesowe odkłada się do czasu, kiedy zostanie podana kawa;
- Obiad, będący w większym stopniu wydarzeniem towarzyskim, podaje się w większości restauracji między 19.00 a 23.00; mniejsze jest też prawdopodobieństwo, że podczas niego podjęte zostaną tematy służbowe;
- Biorąc udział w przyjęciu po godzinach pracy, unikaj mówienia o interesach, dopóki brytyjski partner sam tego tematu nie zainicjuje. Inaczej będziesz uważany za nudziarza;
- Aby przywołać kelnera, podnieś po prostu rękę;
- Nie jest dobrze widziane wznoszenie toastu na cześć osób starszych lub wyższych rangą od ciebie;
- Jeżeli jesteś gościem, musisz zainicjować swoje wyjście, gdyż gospodarze nie okażą, że chcieliby, aby spotkanie dobiegło końca;
- Kiedy jesteś gospodarzem, miejsce honorowe zaproponuj najstarszej stanowiskiem osobie. Może ona odmówić, proponując je tobie jako gospodarzowi; zaakceptuj to z wdzięcznością;
- Półmiski z daniami, krążące wśród gości, zawsze przekazuj osobie po twojej lewej stronie.
- W trakcie lunchu lub obiadu przed posiłkiem podawane są gin z tonikiem lub sherry, a w trakcie posiłku piwo lub wino. Kawę podaje się po posiłku;
- Z rozpoczęciem posiłku zaczekaj, aż pierwszy zacznie twój gospodarz lub gospodyni, zostaw trochę jedzenia na talerzu i odłóż nóż i widelec razem w pozycji poziomej w poprzek talerza, aby wskazać, że zakończyłeś jedzenie;
- Płaci zazwyczaj osoba zapraszająca, chociaż Anglik może nalegać na zapłacenie rachunku, nawet wtedy, kiedy to on był zaproszony. Po krótkiej dyskusji lepiej się na to zgodzić;

- Przyjęte jest, że w pubie poszczególne kolejki zamawia i za nie płaci każdy uczestnik grupy. Gdy zamawiasz piwo, zwróć na siebie uwagę barmana i powiedz „Another pint, please!”;
- Nie zostawiaj w pubie reszty na kontuarze w celu opłacenia następnej kolejki, gdyż barman może ją potraktować jako napiwek;
- Panie nie powinny czuć się urażone, kiedy w pubie barman lub kelner zwróci się do nich, używając takich słów, jak: „Love” „Dearie” lub „Darling”. Są to powszechnie przyjęte zwroty i nie są traktowane jako przynoszące ujmę;
- W londyńskich klubach nie rozmawia się na tematy biznesowe, a czytanie w nich gazet o tematyce ekonomicznej jest wyraźnie zakazane. Kelnerzy nie zważają się ze zwróceniem uwagi osobom nieprzestrzegającym zakazu;
- Brytyjczycy, częściej niż inne nacje, zapraszają partnera do domu. Dobrze jest zareagować na propozycję z ochotą;
- Przed opuszczeniem domu gospodarza goście powinni podziękować mu za gościnność, a pani domu za posiłek;
- Zawsze należy pamiętać o dobrych manierach. W sprawie traktowania kobiet, wzoruj się na Anglikach. Oni np. wciąż przestrzegają tradycji otwierania drzwi kobietom, czy wstają, kiedy panie wchodzi do pokoju;
- Zapalić można dopiero po toaście na cześć Jej Królewskiej Wysokości, ale nigdy przedtem;
- Opłata za obsługę w wysokości 10–15% jest wliczana w większości rachunków hotelowych i w restauracjach – dodatkowy napiwek nie jest wtedy konieczny;
- Kierowcom taksówek wręcza się zwyczajowo napiwek w wysokości 10% opłaty za przejazd.

Ubiór

- Na większość spotkań należy się ubierać bardzo tradycyjnie (mężczyźni: ciemny garnitur, dobrej jakości koszula, gładka lub w delikatne pasy, elegancki krawat, w niezbyt jaskrawych kolorach i dobrze wyczyszczone buty; kobiety mogą sobie pozwolić na strój bardziej kolorowy, ale nie powinien być zbyt kwiecisty);
- Panowie winni nosić buty sznurowane (nie wsuwane);
- Męskie koszule nie powinny mieć kieszeni; jeżeli już mają, muszą być puste;
- Panowie powinni unikać noszenia krawatów w paski, gdyż mogłyby zostać uznane za imitację prestiżowych krawatów brytyjskich pułków;

- Ubrania męskie powinny być wysokiej jakości, ale niekoniecznie muszą wyglądać na nowe. Znoszone, dobrze wyglądające ubrania są także akceptowane;
- Marynarkę należy mieć zapiętą;
- Należy pamiętać o zabraniu płaszcza przeciwdeszczowego i parasola.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Trzeba być przygotowanym na prowadzenie negocjacji wyłącznie w języku angielskim, co często stawia cudzoziemca w nieco gorszej sytuacji negocjacyjnej. Mów pełnymi zdaniem;
- Ważne jest poznanie statusu negocjatorów w brytyjskiej firmie. Wielu brytyjskich menedżerów nie przyzna się, że ich prerogatywy są ograniczone i choć będą się wypowiadali z wielkim autorytetem, w istocie mogą mieć niewielki wpływ na decyzję;
- Hierarchia stanowisk w firmach jest z zasady następująca: managing director, deputy, divisional officer, deputy director, manager (wyjątkiem jest general manager, który to tytuł jest de facto tytułem dyrektorskim, a nosząca go osoba kieruje całym zakładem);
- W trakcie pierwszego spotkania sekretarka przedstawi cię kierownikowi; jeżeli nie, przedstaw się sam;
- Rozmowy zwykle zaczynają się i kończą rozmową towarzyską, a część merytoryczna jest prowadzona z wielką kulturą;
- Jeżeli przed spotkaniem wysłałeś skrótową informację o twoim przedsiębiorstwie, nie bądź zdziwiony, odnosząc wrażenie, że z tą informacją zapoznano się dopiero tuż przed spotkaniem z tobą. Jest to wysoce prawdopodobne, gdyż Brytyjczycy nie przywiązują wielkiej wagi do czynności przygotowawczych;
- Anglicy są z zasady bardziej zainteresowani wynikami krótkoterminowymi aniżeli odleglejszą przyszłością;
- Dobrze jest potwierdzić ustalenia spotkania specjalnie przygotowaną notatką, co pozwoli na uniknięcie powracania do spraw już rozstrzygniętych;
- Anglicy na ogół nie okazują swoich uczuć czy emocji; staraj się być również opanowany;
- Anglicy powstrzymują się również od wygórowanych żądań odnośnie do produktów lub przyszłych zamierzeń;
- Powiedzenie „nie” przychodzi Anglikom z łatwością;

- Anglicy są mistrzami niedomówień;
- Prezentacja powinna być jasna i rzeczowa;
- Należy unikać stanowczych, nieugiętych negocjacji;
- Anglicy w swojej ofercie wyjściowej mogą zawrzeć szeroki margines bezpieczeństwa, tak aby pozostało pole do istotnych ustępstw w trakcie negocjacji;
- Nie należy popędzać Anglików w sprawie podjęcia decyzji;
- Anglicy bywają bardzo bezpośredni i nie należy obrażać się, kiedy zachowują rezerwę; oceniając twoją propozycję;
- Do Anglii najlepiej jest wysłać starszych wiekiem kierowników, gdyż są bardziej poważani i zazwyczaj bardziej opanowani w trakcie prowadzenia negocjacji;
- Zezwól, aby przewodniczący zespołu brytyjskich negocjatorów zasugerował koniec spotkania i nie przedłużaj wtedy chwili wyjścia;
- Anglicy wysoko cenią dane przez siebie słowo i tego samego oczekują od zagranicznego partnera. Dlatego ustne ustalenia traktowane są jako wiążące, co potwierdza się następnie pisemnym uzgodnieniem. Tylko duże umowy wymagają zastosowania procedur prawnych (dlatego bądź ostrożny z sugestiami skontaktowania się z prawnikiem);
- W kontaktach biznesowych Brytyjczycy zachowują spory dystans interpersonalny (mniej więcej długości ręki). Również rozmawiając, nie zawsze stoją twarzą w twarz (patrzenie sobie w twarz krępuje niektórych Brytyjczyków);
- Unikaj kontrowersyjnych tematów, takich jak polityka, religia, pieniądze, ceny i nie dyskutuj na temat angielskiej etyki pracy;
- Życie rodzinne i osobiste jest również sprawą prywatną. Nie należy także pytać o zawód;
- Anglicy lubią rozmawiać na temat zwierząt i ogrodów; bezpiecznymi tematami rozmów są również: pogoda, sport, muzyka, miejscowe życie kulturalne, dzieci, samochody, domy, posiadłości;
- Nie opowiadaj dowcipów na temat rodziny królewskiej;
- Choć Anglicy bywają często samokrytyczni, goście powinni unikać wygłaszania krytycznych uwag na temat postępowania innych;
- Nawiązanie kontaktu ze słuchaczami, zarówno w wypowiedziach publicznych, jak i prywatnych, ułatwia podkreślenie pozytywnego wpływu Wielkiej Brytanii na sprawy światowe;
- Anglicy często przepraszają, nawet za małe niedogodności;

- Brytyjczycy rzadko przerywają partnerom przy stole negocyjacyjnym; rzadko również podnoszą głos;
- Unikaj słowa „English”. Sprawisz każdemu przyjemność, używając słowa „British”.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Niegrzeczne jest trzymanie rąk w kieszeniach w trakcie rozmowy;
- Podczas rozmowy Brytyjczycy nie zawsze patrzą na drugą osobę. Patrzenie komuś prosto w oczy może zostać zinterpretowane jako zachowanie niegrzeczne i natarcywe. Dlatego należy unikać przedłużającego się kontaktu wzrokowego;
- Nie wskazuj palcami, zamiast tego wskaż głową w danym kierunku;
- Siedzenie z nogą w kostce położoną na kolanie drugiej nogi może być odebrane jako niegrzeczne;
- Znak zwycięstwa „V” należy pokazywać z dłonią zwróconą na zewnątrz (dłoń zwrócona do siebie to gest nieprzyzwoity);
- Stukanie po nosie oznacza wiadomość poufną lub tajemnicę;
- Unikaj przesadnych gestów ręką w trakcie rozmowy;
- Nie należy przepychać się w kolejce. Należy stanąć na jej końcu i cierpliwie czekać;
- W zatłoczonych środkach komunikacji publicznej panowie ustępują miejsca paniom;
- W sytuacjach publicznych Anglicy unikają dotykania innych osób. Wyjątek stanowi uścisk dłoni;
- Nie należy mówić głośno, a głośnie przywoływanie kogoś jest niewłaściwe.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Dawanie upominków nie jest powszechnie przyjętym elementem protokołu w kontaktach biznesowych;
- Jeżeli otrzymałeś upominek, należy się zrewanżować (dobrym wyborem są przybory biurowe, dobre pióra, książki);
- Zamiast wręczania upominków, lepiej zaprosić gospodarza do restauracji lub na jakąś imprezę;
- Przyjęty zwyczaj nakazuje, żeby – będąc zaproszonym do domu – przynieść ze sobą drobny gościniec w postaci kwiatów (nie białe lilie i czerwone róże),

butelki alkoholu bądź bombonierki. Następnego dnia powinno się wysłać do gospodarzy krótką kartkę z podziękowaniem, jeżeli to możliwe przez posłańca;

- Kupując kwiaty, skonsultuj z kwiaciarnią ich stosowny rodzaj i liczbę;
- Debrett, uznany autorytet angielskiego protokołu, doradza nawet, aby upominki przesłać wraz z podziękowaniem po złożeniu wizyty, która pozwoli poznać zainteresowania gospodarza. Przyniesienie upominku ze sobą może stanowić kłopot dla gospodarza, który musi podziwiać przyniesiony upominek, lub dokonać zamiany już wybranych win itp.;
- Upominki otwiera się po ich otrzymaniu.

WŁOCHY

Umawianie spotkań

- Wielu włoskich biznesmenów mówi po angielsku, lecz bardziej powszechny jako drugi język jest język francuski;
- Na umówione spotkania przychodź punktualnie, szczególnie w północnej części kraju;
- Włosi potrafią się spóźnić bez przeproszenia, ale ich nie naśladow; w ich naturze leży również przekładanie lub odwoływanie spotkań;
- Włosi lubią prowadzić interesy ze znanymi sobie osobami, nawet jeśli ta znajomość wynika tylko z przelotnego uściśnięcia ręki, np. na terenie międzynarodowych targów;
- Przed udaniem się do Włoch dobrze jest zatem – jeżeli nie znamy się osobiście – wejść w kontakt z przedstawicielem, który nas właściwie zapowie i umówi;
- List z propozycją spotkania najlepiej wysłać z odpowiednim wyprzedzeniem (2–3 tygodnie). List napisany poprawnie po włosku może przyspieszyć odpowiedź;
- W ślad za listem wyślij faks lub zatelefonuj (Włosi nie zawsze spieszą się z odpowiedzią na listy, gdyż nie przepadają za ich pisaniami);
- Po uzgodnieniu spotkania, około tygodnia przed podróżą, należy potwierdzić, termin wizyty i zrobić to jeszcze raz w przeddzień spotkania (Włosi dowolnie przesuwają terminy spotkań, nie zawsze powiadamiając o tym rozmówców);
- Jeśli konieczny będzie tłumacz, należy w liście proponującym spotkanie uprzedzić, że z nim przyjdziemy;
- Włosi lubią poznać osobę, z którą mają prowadzić rozmowy i stąd wdają się w osobiste pogawędki (niekonieczne krótkie) przed przystąpieniem do interesów. Są bardzo gościnni i troskliwi. Oczekuj pytań dotyczących twojej rodziny;
- Spotkania najlepiej planować między 10.00–11.00 oraz po 15.00;
- Należy pamiętać o letnich wakacjach. Większość firm jest w sierpniu zamknięta;
- Godziny pracy w biznesie mogą się różnić nieco między północą a południem kraju.

Powitanie i tytułowanie

- Jako gość zostaniesz przedstawiony jako pierwszy;
- Szczególny szacunek okazuje się osobie najstarszej lub starszej;
- Uściśnij dłoń każdemu obecnemu w czasie powitania i wychodząc;
- W trakcie dużych spotkań, jeżeli nikt oficjalnie nie przedstawia, poprawne jest uściśnięcie dłoni i przedstawienie się samemu,
- Uściskowi dłoni może także towarzyszyć uchwycenie czyjejś ręki drugą dłonią;
- Kobiety mogą „ucałować” dobre przyjaciółki w oba policzki (taki pocałunek przypomina raczej zetknięcie się policzkami z obu stron);
- Bliscy przyjaciele i krewni płci męskiej często obejmują się i klepią jeden drugiego po plecach;
- Nie zwracaj się po imieniu, o ile nie zostanie to zaproponowane – formalizm jest wciąż w cenie. W biurach kierownicy i podwładni w zasadzie nie zwracają się do siebie po imieniu;
- We Włoszech do wykształcenia podchodzi się z szacunkiem. Tytuły profesora i doktora są bardzo cenione; używaj tytułu „dottore” w odniesieniu do mężczyzn i „dottoresa” w stosunku do kobiet;
- Lepiej jest użyć tytułu (nawet jeśli nie jesteś go pewny). Uznane to zostanie jako status zasłużony, chociaż nie uzyskany drogą akademicką (nadmierna ostrożność jest zawsze lepsza od jej braku);
- Tytułów używa się we wszelkich formach kontaktu, mówiąc czy pisząc. Można ich używać z nazwiskiem lub bez nazwiska (do szanowanej, ważnej osoby można mówić „commendatore”). W odniesieniu do prawników używa się tytułu „avvocato”, do osób po studiach technicznych „ingegnere”, po studiach humanistycznych „dottore”, a w odniesieniu do profesorów i większości lekarzy – „professore”;
- Bilety wizytowe wręcza się tylko w kontekście biznesowym (nie w trakcie spotkań towarzyskich). Po otrzymaniu należy na niego spojrzeć – co pomoże ustalić właściwy tytuł drugiej osoby (o ile go nie znasz). W sytuacjach towarzyskich Włosi używają nieco większych wizytówek tylko z nazwiskiem, adresem, tytułem i numerem telefonu (nigdy nie dawaj w zamian swojego biznesowego biletu wizytowego);
- Włoskie bilety wizytowe są zazwyczaj śnieżnobiałe z czarnym nadrukiem. Zazwyczaj im ważniejsza osoba, tym mniej informacji zamieszcza na bilecie;
- Zaleca się zamieszczenie na odwrocie biletu jego tłumaczenia na język włoski.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Włoska gościnność odgrywa istotną rolę w biznesie i najczęściej oznacza obiad w restauracji. Odmowa przyjęcia zaproszenia jest niemalże obrazą;
- Na obiad biznesowy zaprasza się jedynie małą grupę ważnych osób. Jeżeli jesteś gospodarzem, uzgodnij z twoim włoskim partnerem, kogo zaprosić, gdyż to on dobrze zna układ zależności wewnątrz firmy;
- Poproś włoskiego partnera lub jego sekretarkę o radę odnośnie do wyboru restauracji;
- Obiad ma bardzo ważne znaczenie w procesie negocjacji i przy stole można zyskać lub stracić prestiż. W stosownym momencie można poruszyć sprawy biznesowe;
- Rachunek powinna zapłacić strona zapraszająca, ale nie bądźmy zaskoczeni, jeśli włoski partner będzie chciał go opłacić. Po chwilowym naleganiu z naszej strony, należy poddać się i z wdzięcznością przyjąć jego propozycję (kierownikowi-kobiecie szczególnie trudno będzie uregulować rachunek);
- Płacenie rachunków za obiad ma charakter prestiżowy i płacący mogą nawet przed rozpoczęciem obiadu wręczyć kelnerowi szczodry napiwek, aby mieć pewność, że nie dostaniesz rachunku;
- O rachunek należy poprosić. W tym celu można zwrócić uwagę kelnera, mówiąc „senta” (rodzaj idiomu oznaczającego „proszę podejść”, „proszę mnie posłuchać”). Można także podnieść odrobinę rękę i powiedzieć „camariere” lub „signorina”;
- Zachowaj rachunek za obiad (także dowody zapłaty innych zakupów). Zdara się, że policja podatkowa sprawdza rachunki po wyjściu z restauracji, aby upewnić się, że zostały wystawione zgodnie z obowiązującymi przepisami;
- O lód w restauracjach należy poprosić, gdyż Włosi nie serwują chłodnych napojów (uważają, że chłodne rzeczy są niezdrowe);
- Jeżeli zostałeś zaproszony na obiad do domu, spóźnij się około 15 minut;
- Nie zostawiaj jedzenia na talerzu, a zakończenie posiłku sygnalizuj położeniem noża i widelca w poprzek talerza;
- Śniadanie (la prima colazione) je się zwykle o 8.00, a składa się ono zazwyczaj z bułek, chleba, masła i mocnej kawy lub czekolady,
- Lunch (la colazione) jest głównym posiłkiem dnia i spożywa się go około 13.00 (lunch jako forma spotkania biznesowego przyjęty jest głównie w Mediolanie); organizowany na specjalne okazje trwa 2–3 godziny;
- Obiad (la cena) jest posiłkiem wieczornym i zaczyna się zwykle o 19.00 (w niektórych rejonach nawet o 22.00);

- Kawę podaje się czarną;
- Makaron i zupe podaje się jako przystawki – do wyboru według upodobania;
- Sałatę podaje się po daniu głównym;
- W trakcie posiłku Włosi trzymają obie ręce nad stołem, żadnej nie opierają o kolano;
- Ser nabierają nożem (nie palcami) i nie jedzą owoców ręką (z wyjątkiem winogron i wiśni);
- W trakcie posiłku wino służy do popijania, nie pij zatem zbyt dużo (jest to źle odbierane); jeżeli nie chcesz, aby dolewano ci wina, zostaw trochę w kieliszku;
- W restauracjach akceptowane są napiwki dla kelnerów w wysokości 5–10% (wręczane dyskretnie). Napiwki dla taksówkarzy – 8–10% (często wliczane już w opłatę). Zwyczajowo napiwki wręcza się także pokojówkom, portierom i parkingowym;
- Bardzo źle odbierane jest picie alkoholu poza miejscami do tego przeznaczonymi.

Ubiór

- W świecie biznesu dobry ubiór jest oznaką sukcesu. Kobiety noszą spokojne, kosztowne i eleganckie stroje; modne i dobrze skrojone powinny być też męskie ubranie oraz krawat;
- Należy pamiętać, że Włochy stanowią centrum mody europejskiej. Nawet okazjonalne stroje powinny być eleganckie i modne;
- Włoszki w miastach noszą spodnie, ale szorty należą do rzadkości;
- Zwiedzając świątynie, należy dostosować się do obowiązujących norm. Obowiązuje zakaz wchodzenia w krótkich spódniczkach, spodenkach (także dla mężczyzn) oraz w skąpych bluzkach i bez rękawów;
- Można zdjąć krawat lub marynarkę, lecz należy poczekać na propozycję ze strony gospodarza lub poprosić o jego zezwolenie;
- Ważną część stroju Włocha stanowi jego obuwie.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Ważne jest zrozumienie i znajomość wewnętrznej hierarchii stanowisk i odpowiedzialności w firmie włoskiego rozmówcy. Tytuł nie zawsze łączy się z określoną odpowiedzialnością czy władzą;

- Włosi wolą prowadzić interesy z osobami wysoko postawionymi. Hierarchia jest podstawą włoskiego biznesu. Włosi szanują władzę i wiek;
- Włosi mają talent do targowania się i są mistrzami w tej sztuce;
- Tempo negocjacji jest zazwyczaj wolniejsze niż u nas. Im ważniejszy kontakt, tym więcej spraw jest konsultowanych poza pomieszczeniem negocjacyjnym;
- Widoczne objawy pośpiechu osłabiają pozycję negocjacyjną;
- Często stosowaną przez Włochów techniką negocjacyjną, mającą wzbudzić niepewność, jest zmiana żądań w ostatniej minucie. Zachowaj spokój, właśnie wtedy, gdy będzie się zdawało, że może nie dojść do zawarcia kontraktu, zostanie on zawarty;
- Przy ocenianiu prawdy subiektywne odczucia są dla Włochów często ważniejsze aniżeli obiektywne fakty, chociaż Włosi posiadający wyższe wykształcenie dla poparcia swoich argumentów starają się używać faktów;
- Najważniejszym elementem negocjacji jest cena, dlatego należy starać się na początku omówić inne aspekty transakcji, cenę zostawiając na koniec;
- Włosi w negocjacjach koncentrują się na cenie i obniżaniu jej początkowego poziomu. Należy zatem odpowiednio kształtować wyjściową cenę negocjacyjną;
- W trakcie rozmów i negocjacji stosują ożywioną gestykulację (gdy robią interesy z obcokrajowcami, starają się być pod tym względem bardziej powściągliwi);
- Należy utrzymać stały kontakt wzrokowy z osobą mówiącą; świadczy to o zainteresowaniu jej wypowiedzią (brak kontaktu wzrokowego oznacza brak zainteresowania);
- Na lekceważące uwagi (przekazywane przez Włochów w sposób bardzo czarujący) należy zareagować w sposób merytoryczny, z elokwencją i równie czarująco. Włosi szanują tych, którzy potrafią podjąć wyzwanie;
- Włosi miewają zmienny charakter: z wesołego potrafią zmienić nałotrój na posępny i hardy. Należy zachować spokój i nie reagować na chwilowe zmiany ich nastroju;
- Dobrymi tematami do rozmów są: włoska kultura, sztuka, żywność i wino, dyscypliny sportowe: kolarstwo i piłka nożna, rodzina, włoski krajobraz i filmy;
- Unikaj rozmów na temat mafii, religii, polityki i II wojny światowej;
- Włoch może wyrażać się krytycznie o sprawach własnego kraju, ale nie zgadzaj się z nim zbyt stanowczo i nie pomagaj mu w tej krytyce;

- Włosi zazwyczaj nie opowiadają nieprzyzwoitych dowcipów i czują się nie-swojo, kiedy ktoś im je opowiada;
- Nigdy nie pytaj osoby, którą spotkałeś na towarzyskim przyjęciu, o jej zawód;
- Włosi są niezwykle dumni ze swoich rodzin. Dlatego jako temat rozmowy można polecić komplementowanie rodziny gospodarza i podziwianie jej sukcesów.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W rozmowach Włochów aktywny udział biorą barki, ramiona i ręce; większość gestów jest ekspresyjna i nieszkodliwa;
- Głaskanie czubkami palców podbródka tam i z powrotem jest oznaką sprzeciwu i/lub drwiny (coś podobnego do pociągnięcia nosem u nas);
- Trzymanie dłoni skierowanej w dół z wyprostowanymi palcami małym i wskazującym, i pozostałymi zwiniętymi symbolizuje rogi szatana i ma na celu odpędzenie diabła;
- Ten sam gest z palcami skierowanymi ku górze jest przekazem ubliżającym (oznacza „rogacza”);
- Wciśnięcie palca wskazującego w policzek i przekręcenie nim jest oznaką uznania;
- Przyciśnięcie palca wskazującego do policzka z jednoczesnym pogwizdywaniem to gest wykonywany przez Włochów na widok ładnej kobiety;
- W południowych Włoszech odrzucenie głowy do tyłu to znak negacji;
- Dystans interpersonalny jest mały (Włosi lubią znajdować się blisko innych, również w kontaktach zawodowych). Kontakty fizyczne (dotykanie) są tu częste.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków stanowi ważny element relacji biznesowych we Włoszech. Wręcza się je niezależnie od prowadzonych rozmów (jeżeli nie będą uznane jako bezpośrednia reakcja na przebieg rozmów, zostaną życzliwie przyjęte);
- Włosi lubią wręczać wytworne prezenty o znacznej wartości;
- Prezent powinien odzwierciedlać wielkość i znaczenie reprezentowanej przez nas firmy;

- Jako prezent można wręczyć: książki, wyroby artystyczne lub dobrze wykonane przybory biurowe; mogą to być również upominki z małym logo firmy, pod warunkiem, że są bardzo dobrej jakości;
- Drobnym upominkiem można wręczyć każdemu pracownikowi firmy, który był nam szczególnie pomocny. Mogą to być budziki, pióra, srebrne breloczki do kluczy, kalkulatory – pod warunkiem, że posiadają markę firmową. Kwiaty i czekoladki można wręczyć sekretarce;
- Jeżeli jesteś zaproszony do czyjegoś domu, możesz przynieść w prezencie zapakowaną w papier bombonierkę, ciastka lub kwiaty. Nie wręcza się parzystej liczby kwiatów. (Chryzantemy wyłącznie na pogrzeby). Nie należy też dawać broszek, chusteczek do nosa lub noży – przedmioty te kojarzą się ze smutkiem;
- Jeżeli chcesz zaoferować wino, upewnij się, że jest z bardzo dobrego rocznika – wielu Włochów jest koneserami wina;
- Upominki otwiera się zaraz po ich otrzymaniu.

AZJA

ARABIA SAUDYJSKA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język arabski;
- Znajomość języka angielskiego jest tutaj dość powszechna;
- Na umówione spotkanie powinno się przybyć punktualnie. Należy jednak pamiętać, że punktualność nie jest w tym kraju zaletą. Twój saudyjski partner może się spóźnić na spotkanie albo w ogóle nie przybyć;
- Praktyką przyjętą w tym kraju, również w odniesieniu do zagranicznych biznesmenów, jest kazanie petentom czekać;
- Osoba niebędąca muzułmaninem nie otrzyma wizy wjazdowej bez zaproszenia ze strony prominentnego Saudyjczyka;
- Taka „osoba wprowadzająca” będzie jednocześnie kimś w rodzaju pośrednika i umówi spotkania z właściwymi osobami;
- Raz wybranego pośrednika nie wolno zamieniać na innego. Warto też pamiętać, że nie robi tego za darmo;
- Należy się spodziewać, iż spotkanie może być przerywane rozmowami telefonicznymi i odwiedzinami przyjaciół i członków rodziny twojego saudyjskiego partnera. Staraj się zachować spokój;

- Na spotkania najlepsza jest pora przedpołudniowa;
- Latem, z powodu upałów, niektórzy saudyjscy biznesmeni pracują po zachodzie słońca. Mogą wtedy wyznaczać spotkania na godziny wieczorne;
- W islamskim kalendarzu miesiąc liczy 28 dni (miesiąc synodyczny), a rok 12 miesięcy (354 dni). Stąd dni świąteczne liczone według kalendarza gregoriańskiego przypadają co roku w innym terminie. Dlatego daty używane w korespondencji, dokumentacji itp. dobrze zapisywać według obydwu kalendarzy;
- Godziny pracy w urzędach: 7.30–14.30, od soboty do środy;
- Godziny pracy w biurach: 8.00–17.00 lub 9.00–14.00 i 17.00–20.00, od soboty do środy.

Powitanie i tytułowanie

- Powitania mogą być skomplikowane. W Arabii Saudyjskiej mamy do czynienia z wieloma sposobami witania, dlatego lepiej poczekać, aby zainicjował to Saudyjczyk (zwłaszcza w trakcie pierwszego spotkania);
- Zeuropeizowani Saudyjczycy podają innym mężczyznom rękę;
- Podawaniu ręki może towarzyszyć dotykanie ramion lub przedramienia;
- Niektórzy Saudyjczycy mogą podać rękę kobiecie z Zachodu;
- Po kilku spotkaniach mężczyźni mogą nawet się objąć;
- Kiedy zawołowana kobieta towarzyszy Saudyjczykowi, nie ma on zwyczaju przedstawiania jej. Postępuj tak jak Saudyjczyk;
- Tradycyjne powitanie mężczyzn to wypowiedzenie „salem alejkum”, następnie mocne uściśnięcie prawej dłoni, któremu towarzyszą słowa „Kaif halak”, potem położenie lewej ręki na prawym ramieniu drugiej osoby i wymiana pocałunków w oba policzki;
- W miejscu publicznym nie należy całować znajomych pań, koleżanek czy przyjaciółek na powitanie, gdyż zgodnie z miejscowym prawem może to uczynić tylko małżonek. Można narazić się nawet na deportację;
- Bilety wizytowe powinny być wydrukowane z jednej strony w języku angielskim, a z drugiej w języku arabskim;
- Wielu Saudyjczyków nie zamieszcza na biletach wizytowych numerów telefonu, adresu e-mail, faksu. Kiedy otrzymujesz bilet wizytowy, odnotuj na nim ewentualne dodatkowe informacje;
- Arabskie imiona i nazwiska często sprawiają Europejczykom kłopot. Najlepiej poprosić swego saudyjskiego pośrednika o dostarczenie nam nazwisk

– napisanych np. po angielsku – wszystkich Saudyjczyków, z którymi mamy się spotkać, rozmawiać lub prowadzić korespondencję (w tym przypadku konieczne jest pełne nazwisko);

- Z zasady kolejność imion i nazwiska jest następująca: tytuł, imię, patronimik, nazwisko. Np. w zwrocie „King Fahd bin Abdul Aziz al-Saud”: tytułem jest „King”, imieniem „Fahd”, patronimikiem „bin Abdul Aziz, oznaczający syn Abdula Aziza i „al Saud” jest nazwiskiem;
- Jeżeli dziadek Saudyjczyk jest lub był znaną osobą, dodaje się czasem imię dziadka. Np. nazwisko Dr Mahmoud bin Sultan bin Hamed Al Muqrin oznacza: doktor Mahmoud, syn Sultana, wnuk Hamedy z rodziny Muqrin,
- Żeńskim odpowiednikiem „bin” jest „bint”;
- Do większości Saudyjczyków należy zwracać się, używając tytułu i imienia;
- W stosunku do księcia lub innych członków rządzącej rodziny należy używać tytułu Szejk (Sheikh). Do księcia można zwracać się także, używając zwrotu „Wasza wysokość” (Your Highness) lub „Wasza Ekscelencja” (Your Excellency);
- Tytuł Szejk jest używany również w odniesieniu do ważnych czołowych postaci dobrze obeznanych w Koranie (nie oznacza to automatycznie członkostwa w rodzinie królewskiej);
- W odniesieniu do innych osób wystarczy forma Pan (Mr.), Pani (Mrs).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.30–9.00; lunch 12.30–14.30; obiad 20.00–22.00;
- Przed podaniem posiłku ma miejsce towarzyska pogawędka;
- Spożywaniu posiłku nie towarzyszy rozbudowana konwersacja; tak więc goście mogą delectować się jedzeniem;
- Chęć ugoszczenia osób składających wizytę jest wrodzoną zaletą Saudyjczyków. Będą dbali o to w trakcie całego twojego pobytu w ich kraju;
- Spożywanie alkoholu i wieprzowiny jest w tym kraju zabronione;
- Bądź przygotowany na picie jednej po drugiej filiżanek mocnej kawy lub herbaty oraz znacznej ilości coli, napojów owocowych;
- Na propozycję poczęstunku kawą lub jedzeniem (daktyłami) nie należy odpowiadać odmownie, nawet jeśli kawy nie pijesz – jest to uważane za niegrzeczność (jedynie w trakcie ramadanu uprzejma odmowa jest akceptowana);

- Jeżeli nie chcesz pić więcej kawy, potrząśnij filiżanką – jest to sygnał, że już zaspokoiliś pragnienie;
- Do jedzenia należy używać tylko prawej ręki. Nawet jeżeli jesteś leworęczny, jedz, używając prawej ręki;
- Jeżeli posiłek będzie podany na podłodze, siedź ze skrzyżowanymi nogami;
- Jeżeli nie możesz dotrzymać kroku w jedzeniu Saudyjczykom, próbuj jedynie skubać jedzenie do czasu, aż oni skończą jeść;
- Honorowym gościom proponuje się najbardziej cenione kąski, np. głowę lub oczy owcy;
- Sztućce napotkasz jedynie w najbardziej zeuropeizowanych domach saudyjskich;
- Spodziewaj się ciągłych pytań typu „How are you?”. Gospodarz okazuje w ten sposób troskę o to, czy otrzymałeś wszystko, co chciałeś do jedzenia lub picia;
- W czasie towarzyskiego spotkania panie muszą liczyć się z tym, że mogą być oddzielone od panów i siedzieć razem z innymi paniami (np. żonami gospodarza);
- Brak tu zasad dotyczących napiwków, chociaż ten zwyczaj staje się tutaj coraz bardziej popularny. Napiwek w wysokości 10% jest stosowny w odniesieniu do kelnerów i taksówkarzy. Można również wręczyć napiwek portierowi w hotelu.

Ubiór

- Obcokrajowcy nie są zwolnieni od przestrzegania saudyjskich zasad ubierania się. Nie powinni jednak nosić ich strojów narodowych – Saudyjczycy mogą uznać to za obraźliwe;
- Obcokrajowcy winni ubierać się w sposób odpowiadający prostocie i skromności ubioru saudyjskiego. Mimo pustynnej gorączki większość ciała musi być zakryta;
- Panowie winni nosić długie spodnie i koszule, najlepiej z długimi rękawami. W trakcie biznesowych spotkań są z reguły wymagane marynarka i krawat. Koszule muszą być zapięte pod szyję. Saudyjskie prawo zabrania mężczyznom noszenia biżuterii w formie naszyjników i z tego powodu można zostać nawet aresztowanym;
- Panie muszą nosić skromne stroje. Bluzki i suknie muszą zakrywać szyję, a ich rękawy zakrywać co najmniej łokcie. Suknie winny sięgać poniżej ko-

lan, a najlepiej do kostek. Całość winna mieć charakter workowaty; strój ściśle przylegający bądź odsłaniający ciało jest niedopuszczalny. Stąd nie zaleca się noszenia przez panie spodni. (Panie, których spódnice są zbyt krótkie, mogą spodziewać się, że ich nogi zostaną wychłostane różgami noszonymi przez muttawa – członków policji religijnej);

- Panie pochodzenia arabskiego, przyjeżdżające do Arabii Saudyjskiej, muszą ubierać się na miejscową modłę;
- Przygotuj się na zdejmowanie obuwia przed wejściem do budynku. Naśladuj w tym względzie gospodarza.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Saudyjczycy lubią nawiązywać długotrwałe, bliskie znajomości handlowe;
- Społeczeństwo jest skrajnie biurokratyczne. Większość decyzji wymaga kilkukrotnej aprobaty. Pomyślnie zakończenie prostych zadań może wymagać kilku wizyt;
- Tempo negocjacji jest znacznie wolniejsze aniżeli w krajach Zachodu. Bądź cierpliwy;
- Spotkania w biznesie rozkręcają się powoli i rozpoczynają się od dociekliwych pytań o zdrowie i podróż;
- Nie należy zmieniać członków zespołu negocjatorów;
- Kobiety z Zachodu przybywające do Arabii Saudyjskiej w sprawach biznesu traktowane są z szacunkiem i kurtuazją;
- W Arabii Saudyjskiej kobiety nie pracują w biznesie;
- Preferowane są bezpośrednie kontakty z członkami kierownictwa lub dostawcami; jeżeli jesteś pośrednikiem lub tylko kooperantem niższego szczebla, twoja propozycja może spotkać się z lekceważeniem;
- Inteligentna „osoba wprowadzająca” (saudyjski pośrednik) wysonduje opinie różnych decydentów, zanim się z nimi spotkasz. Następnie skontaktuje cię tylko z osobami życzliwie usposobionymi do twojej propozycji. Dlatego nie popędzaj pośrednika w kwestii organizowania tych spotkań. Pośpieszny i niewłaściwy wybór naraża cię na ryzyko odrzucenia propozycji;
- Proces podejmowania decyzji zabiera tu dużo czasu. Decyzje są z łatwością unieważniane,
- Tak długo, jak rozmowy nie zostaną potwierdzone decyzją głównego szefa negocjacji, uwielbiają cofać się do zamkniętego przedziału negocjacji, by spróbować coś jeszcze uszczknąć dla siebie;

- Honor i poczucie godności nie pozwalają oszukiwać. Niestety, niektórzy partnerzy arabscy nie stosują tej zasady wobec firm Zachodu. Dlatego też najdrobniejsze ustalenia powinny być spisane;
- Przygotuj się na pozostawienie wielu egzemplarzy materiałów informacyjnych. Osoba, z którą rozmawiasz, może nie być ostatecznym decydem i twoją propozycję będzie musiała przedłożyć innym osobom;
- Przygotowanie materiałów informacyjnych w języku arabskim robi dobre wrażenie;
- Arabski jest „językiem przesady”. Kiedy Saudyjczyk mówi „tak”, zazwyczaj oznacza to „możliwe”. Możesz być tym podbudowany, ale nie sądz, że to koniec negocjacji;
- W trakcie negocjacji często używają argumentów osobistych, odwołań i natrączywej perswazji;
- Unikaj przykładania zbytnej wagi do przyszłości. Muzułmanie nie mówią o niej, przynosi to pecha. Przyszłość jest w rękach boga;
- Jeżeli w trakcie rozmowy twój gospodarz nagle przeprosi cię i zniknie na 20–30 minut, prawdopodobnie poszedł odmówić modlitwę – religia islamu wymaga pięciu modlitw dziennie między wschodem a zachodem słońca;
- Jeżeli będziesz milczał, mogą podejrzewać, że coś jest nie tak i będą obszerne wypytywać, aby wykryć, co stanowi problem;
- Nie lubią konfrontacji i nie cierpią mówienia „nie”. Jeżeli nie udzielają odpowiedzi, zazwyczaj jest to oznaką negocjacji;
- Zachowanie twarzy i uniknięcie wstydu ma dla Saudyjczyków istotne znaczenie. Możesz być zmuszonym do kompromisu, aby uchronić swoją dumę, nawet jeżeli nie ma istotnych powodów dla tego kompromisu;
- W tej kulturze, jeśli chce się na coś zwrócić uwagę, rzeczą normalną jest mówienie dużo i w sposób niemal agresywny. Oszczędność w słowach nie jest tutaj szanowana. Nie tylko powinieneś dużo mówić, ale także podnosić głos. Donośność głosu, podnoszenie jego intensywności i tonu są postrzegane jako oznaki szczerości;
- Biznes jest hierarchiczny. Decyzje podejmowane są przez osoby na najwyższych stanowiskach;
- Pod koniec spotkania często jest podawana kawa. Jest to znak, że spotkanie wkrótce się skończy. W tym czasie często zapalane jest również kadzidło;
- Dobrymi tematami do rozmów są: historia, kultura, szacunek dla islamu. Lubią także rozmawiać o sporcie i piłce nożnej, wyścigach konnych i wielbłądów, polowaniu i polowaniu z sokołem;

- Nie należy rozmawiać na temat Izraela, roli kobiety (nie należy nawet pytać o zdrowie żony lub córki Saudyjczyka) i unikać czarnego humoru;
- W odniesieniu do Zatoki Perskiej używaj określenia Arabian Gulf (nie Persian Gulf – co może być potraktowane jako zaczepka).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Saudyjczycy stosują mały dystans interpersonalny. Nie cofaj się i nie odskakuj;
- W trakcie rozmowy często dotykają osobę, z którą rozmawiają;
- Saudyjczycy często chodzą; trzymając się za rękę. Jeżeli Saudyjczyk chwyci cię za dłoń, odbierz to jako oznakę przyjaźni;
- Lewa ręka jest nieczysta. Zawsze używaj prawej ręki (lewą możesz wręczać coś, co jest uważane za nieczyste). Unikaj gestykulacji lewą ręką;
- Chociaż Arabowie gestykulują rękoma w trakcie rozmowy, to nie wskazują ręką na inną osobę. Uważa się to za niegrzeczność;
- Trzymaj obie stopy na ziemi. Nigdy nie pokazuj Arabowi spodu stopy – jest to obraźliwe;
- Arabowie nie krzyżują nóg w trakcie siedzenia;
- Gest „kciuk do góry” jest obraźliwy w całym świecie arabskim;
- Nie wolno fotografować kobiet, rytuałów religijnych, nocnych klubów;
- Jeżeli chcesz zrobić zdjęcie osoby lub jakiegoś obiektu, poproś o zezwolenie;
- Nie-muzułmanom nie wolno wchodzić do meczetów;
- Nie-muzułmanom nie wolno znajdować się bliżej niż 50 km od Mekki. Nie wolno im także przebywać w Medynie;
- Kobiocie nie wolno samotnie jechać samochodem. Musi jechać z krewnym lub znajomym albo samochodem z kierowcą zatrudnionym przez saudyjskiego pośrednika.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki nie są konieczne, ale mały gest z twojej strony, np. w formie interesującego drobiazgu z twojego rodzinnego regionu, drobny wyrób sztuki, będzie mile odebrany;
- Składając wizytę w domu, upominek przynosi się dla gospodarza, nie dla pani domu. Przynieś coś małego jako wyraz podziękowania;
- Nie podziwiaj przedmiotów w otoczeniu twego saudyjskiego partnera – może czuć się zobowiązany ci je sprezentować;

- Kwiaty od mężczyzny nie są dobrym wyborem, chociaż kobieta może wręczyć je pani domu;
- Upominkiem dla mężczyzny może być srebrna lub platynowa biżuteria (nie złota – jest ona zastrzeżona dla kobiet), a także kadzidło lub dobre perfumy;
- Jako upominków należy unikać: alkoholu, perfum zawierających alkohol, produktów ze świńskiej skóry, noży, przedmiotów (maskotek) i obrazków przedstawiających psa, obrazów przedstawiających nagie lub częściowo ubrane kobiety (nawet na obrazach lub rzeźbach znanych artystów);
- Upominków nie rozpakowuje się zaraz po ich otrzymaniu. Ale jeżeli jest to wyrób rękodzieła artystycznego, to prawdopodobne jest, że Saudyjczyk, aby okazać swoje uznanie dla prezentu, otworzy go niezwłocznie w obecności darczyńcy i razem ze wszystkimi obecnymi będzie go dokładnie oglądać.

CHINY

Umawianie spotkań

- Chińczycy nie lubią robić interesów z firmami, których nie znają. Stąd ważny jest kontakt przez pośrednika;
- W Chinach należy być bardzo punktualnym zarówno w spotkaniach służbowych, jak i prywatnych. Spóźnienie się lub odwołanie spotkania jest poważnym afrontem;
- Ważne jest nawiązanie kontaktów (umówienie spotkań) przed wyjazdem do tego kraju. Spotkanie należy umawiać z 1–2-miesięcznym wyprzedzeniem, najlepiej listownie;
- Przed przyjazdem do Chin wyślij materiały (w języku chińskim) zawierające informacje o swojej firmie: jej historii, produktach i usługach;
- Najlepszą porą na planowanie wyjazdów w celach biznesowych są okresy: (marzec) kwiecień – czerwiec oraz wrzesień – październik (listopad);
- Godziny pracy w biznesie i urzędach: 8.00–17.00 (od poniedziałku do soboty, chociaż w dużych miastach spotyka się 5-dniowy tydzień pracy),
- W godzinach 12.00–14.00 przerwa w pracy (na drzemkę). Nic wtedy nie funkcjonuje, włączając w to obsługiwane przez personel windy i obsługiwane ręcznie centrale telefoniczne (w Hongkongu jest to pora lunchu);
- Nie należy planować wyjazdów w czasie trwania Chińskiego Nowego Roku – wiele firm jest zamkniętych tydzień przed i po tym święcie. Data nowego roku zmienia się zgodnie z kalendarzem księżycowo-słonecznym;
- Chiński język nie ma czasów. Czas określany jest kontekstem zdania lub słowami go wskazującymi, np. jutro. Stąd nawet w innym języku należy bardzo wyraźnie określać daty i godziny spotkań, wykonania kontraktów itd.;
- W trakcie spotkań (narań, konferencji) często podaje się herbatę. Nie odmawiaj. Poczekaaj, aż gospodarz zacznie pić pierwszy.

Powitanie i tytułowanie

- Chińczycy witają inne osoby wolnym skinieniem głowy lub ukłonem; powszechny jest także uścisk dłoni. Czekaj, aż Chińczyk pierwszy poda rękę;
- Tradycyjne chińskie powitanie nawiązuje do jedzenia. „Czy jadłeś już ryż?” jest powszechnym zwrotem. Pytanie jest retoryczne i zawsze należy odpowiedzieć „tak”;

- Jako pierwszą pozdrawiaj zawsze osobę najwyższą rangą lub najstarszą w grupie i uprzejmie zapytaj o jej zdrowie;
- Odwiedzający fabrykę, teatr czy szkołę mogą być witani oklaskami. W odpowiedzi należy również klaskać;
- Przedstawianie powinno mieć charakter formalny, kurtuazyjny, bez poufałości;
- Bilety wizytowe wymieniane są zawsze na pierwszym spotkaniu;
- Bilety wizytowe powinny posiadać na odwrocie tłumaczenie na język chiński (dialekt mandaryński). Największym prestiżem cieszy się druk chińskiego tekstu złotą czcionką. Na bilecie zamieść swój tytuł zawodowy świadczący o twoich uprawnieniach do podejmowania decyzji. Jest to informacja, kto jest kluczowym decydentem z twojej strony;
- Nigdy nie wkładaj otrzymanego biletu wizytowego do swojego portfela, a potem do tylnej kieszeni. Przed schowaniem przeczytaj go z zainteresowaniem. Bilety wizytowe wręczamy i odbieramy obiema rękami. Wręczamy odwróconą do góry stroną chińską;
- Miej zawsze dużo kart wizytowych. Wymiana kart jest w Chinach niemal rytuałem;
- Chińczycy są bardzo czuli na punkcie statusu i tytułów. W związku z tym należy używać, o ile to możliwe, oficjalnych tytułów;
- Nazwiska i imiona podawane są w następującej kolejności: nazwisko rodzinne, nazwisko rodowe i imię nadane przy urodzeniu. Nazwisko rodowe i imię mogą być oddzielone, połączone łącznikiem lub pisane jako jedno słowo (np. Li Teng Hui, Li Teng-Hui lub Li Tenghui);
- Do osób, które spotykamy, zwracamy się, używając ich tytułu i nazwiska. Jeśli dana osoba nie posiada tytułu zawodowego (prezes, inżynier, doktor) należy użyć słów Mr., Mrs. lub Miss oraz nazwiska;
- Podczas zwracania się do kobiet zamężnych, poprawne jest użycie słowa Madame i jej panińskiego nazwiska.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Biznes lunch staje się coraz bardziej popularny, ale najprawdopodobniej będziesz zaproszony na co najmniej jeden wieczorny bankiet. Powinieneś się zrewanżować;
- Odwzajemniając się, wydaj przyjęcie tej samej klasy. Nigdy nie staraj się przewyższyć swego gospodarza okazałością przyjęcia;

- Większość bankietów rozpoczyna się między 18.30 a 19.00 i trwa około dwóch godzin;
- Jeśli jesteś gościem, przyjdź punktualnie, a nawet trochę wcześniej;
- W czasie posiłków nie rozmawia się na tematy biznesu;
- Dobrym tematem do rozmów przy stole są chińskie osobliwości, sztuka, pismo i zdrowie członków rodziny. Z zasady rozmowa przy posiłku koncentruje się na nim samym i zawiera komplementy pod adresem przygotowującego;
- Nigdy nie zaczynaj jeść lub pić, zanim nie uczyni tego gospodarz;
- W trakcie jedzenia ryżu zwyczajowo miseczkę trzyma się blisko ust;
- Z grzeczności należy spróbować każdego dania;
- W trakcie posiłku nie spożywaj od razu zbyt wiele, gdyż może zostać podane do dwudziestu dań. Jeżeli tylko twoja miseczka będzie pusta, spodziewaj się, że gospodarz napełni ją żywnością. Zjedzenie wszystkiego do końca stanowi uchybienie wobec gospodarza, gdyż może oznaczać, że posiłek przez niego zaoferowany był zbyt ubogi. Nieuprzejme jest również zostawienie pełnej miseczki;
- Nigdy nie bierz ostatniego kawałka z półmiska. Oznacza to, że jesteś wciąż głodny;
- Chińczycy używają pałeczek do jedzenia i porcelanowych łyżeczek do zupy. Twoje próby użycia pałeczek zostaną docenione. Po skończonym posiłku odłóż pałeczki na stole lub na specjalnej podstawce. Położenie ich równoległe na miseczce oznacza niepowodzenie;
- Wtykanie pałeczek w pozycji na stojąco do miseczek z ryżem jest niegrzecznością, gdyż przypomina boskie patyczki używane w ceremoniale religijnym;
- Staraj się nie upuścić pałeczek – oznacza to pecha;
- Serwowane dania nie krążą wśród gości. Sięgaj po żywność za pomocą pałeczek, ale nie stroną, którą wkładasz do ust. Jest powszechnie przyjęte sięganie po żywność „przed nosem” innego uczestnika posiłku;
- Kości i pestki kładzie się na stole lub specjalnym talerzyku – nigdy z powrotem w miseczce;
- W bardzo tradycyjnych chińskich restauracjach nie podaje się serwetek. Należy wtedy wycierać ręce w obrus. Pobrudzony obrus wskazuje, że się najadłeś ze smakiem;
- Toasty w Chinach są ważne. Podczas bankietu pierwszy toast wznosi gospodarz, a toasty kontynuowane są w trakcie całego przyjęcia. Dopuszczal-

ne jest wznoszenie toastu napojem bezalkoholowym. Popularne toasty to: „Ganbei” (Do dna!) oraz „Kay pay” (Pijmy do dna!);

- Kobiety nie powinny pić napojów alkoholowych. Businesswoman powinna przyjąć zaoferowany alkohol, wypić mały łyk i resztę odstawić;
- Jeśli nie chcesz, aby nalano ci ponownie herbaty, zostaw trochę na dnie;
- Jeśli palisz, poczęstuj innych;
- Podanie owoców oznacza koniec posiłku;
- Jeśli jesteś gościem honorowym, wyjdź po posiłku. Nikt nie może wyjść przed gościem honorowym;
- Napiwki są zakazane;
- Powszechnie przyjęte jest oczekiwanie na podziękowania. Dla dyrektora hotelu lub kierownika restauracji dobrze jest mieć przygotowany tekst podziękowania w języku chińskim;
- W Chinach nikt nas do swego domu nie zaprosi, bo jest to zakazane (możliwe jest zaproszenie do domu w Hongkongu).

Ubiór

- W biznesie mężczyźni powinni nosić tradycyjne ubranie, koszule i krawaty. Krzykliwe kolory są niewłaściwe. Kobiety powinny również ubierać się tradycyjnie: kostiumy, bluzki zapięte pod szyję, niskie obcasy (ubranie w możliwie neutralnych kolorach);
- Na oficjalnych przyjęciach nie wymaga się od kobiet wysokich obcasów i wieczorowych sukni. Jest to tylko konieczne w przypadku oficjalnych przyjęć dyplomatycznych. Mężczyźni: ubrania wieczorowe i krawaty;
- W sytuacjach nieformalnych zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą nosić dżinsy. W przypadku pań ubiór zbyt odsłaniający może być uznany za nieprzyzwoity. Szorty można nosić tylko w trakcie uprawiania zajęć sportowych.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Wiele przedstawicieli świata biznesu mówi po angielsku;
- Na negocjacje nie należy się udawać w pojedynkę;
- Bądź przygotowany na przedstawienie swojej propozycji wielu różnym grupom przedstawicieli firmy na różnych szczeblach;
- Przygotuj co najmniej 20 kopii swojej propozycji do rozdania (zdarzają się problemy z usługami kserograficznymi);

- Materiały dodatkowe przygotuj w kolorze czarno-białym; Chińczycy przywiązują do koloru duże znaczenie;
- Chińczycy nie lubią wyznaczania terminu podjęcia ostatecznych decyzji czy zakończenia spraw;
- W trakcie negocjacji nie należy okazywać zniecierpliwienia lub też negatywnych emocji;
- Negocjacje dotyczące technicznej strony produktu trwają długo i charakteryzują się wysokim stopniem dociekliwości ze strony partnerów chińskich;
- Negocjacje dotyczące handlowej strony transakcji są również uciążliwe i długie. Chińczycy dążą do uzyskania znacznych ustępstw w każdym negocjowanym elemencie przyszłego kontraktu;
- Często starają się przeciągać negocjacje poza ustalony ostateczny termin, aby uzyskać korzyści. Ostatniego dnia wizyty mogą nawet próbować wszystko renegocjować;
- Chińscy negocjatorzy często stosują technikę „braku pełnomocnictwa”, co w praktyce oznacza konieczność uzyskania akceptacji przez przedstawiciela wyższego szczebla zarządzania, który swoją zgodę warunkuje uzyskaniem kolejnych ustępstw;
- Ani w ofercie, ani w trakcie rozmów nie należy sygnalizować gotowości do ustępstw cenowych, strona chińska potraktuje to jako ustępstwo już im przyznane i będzie nalegać na kolejne;
- Dla negocjatorów chińskich uszczytnienie twojego stanowiska nie jest traktowane jako sygnał, że wykorzystali już pulę ustępstw, ale jako przejaw niechęci do zawarcia kontraktu;
- Nigdy nie wyolbrzymiaj swoich możliwości dostaw – u Chińczyków pokora jest cnotą;
- Większość Chińczyków nie podejmuje ważnych decyzji bez skonsultowania z gwiazdami pomyślnego dnia i godziny dla ich podjęcia;
- Bądź cierpliwy. Pomyślnie zakończenie transakcji może wymagać kilku wyjazdów do Chin (wynika to z dążeń Chińczyków do ustanowienia silnych wzajemnych związków i stworzenia układu zaufania – „guanxi”);
- W przedsiębiorstwach „nowej generacji” proces negocjacyjny trwa nieco krócej, chociaż czasami negocjacje mogą ulec zahamowaniu na wiele miesięcy (z nieujawnionych powodów);
- Zespół przybywający na spotkanie negocjacyjne powinien być prowadzony przez waszego najwyższego rangą przedstawiciela. Do pokoju spotkań wchodzi się w kolejności hierarchicznej;

- Rozmowy negocjacyjne powinny być prowadzone przez najwyższych rangą przedstawicieli obu stron. Jeżeli podwładny przerwie rozmowę, Chińczycy będą bardzo mocno zgorzeleni;
- Należy pamiętać o ciągłym okazywaniu szacunku dla drugiej strony;
- Strona chińska z zasady przyprowadza tłumacza. Jeśli to możliwe, przyprowadź również własnego tłumacza, co ułatwi zrozumienie niuansów w trakcie dyskusji;
- Ustne ustalenia zawarte pomiędzy partnerami czasem mają dla Chińczyków większe znaczenie niż spisany dokument (święte jest „guanxi”, a zapis w kontrakcie jest tylko ważny i można go renegocjować);
- Unikaj slangu i żargonu, szczególnie metafor odnoszących się do sportu. Używaj krótkich, prostych zdań i rób częste przerwy, aby się upewnić, że zostałeś dobrze zrozumiany;
- Przed przyjazdem zapoznaj się ze specyfikacją wszystkich przejawów życia w Chinach. Chińczycy cenią gości z Zachodu, którzy okazują zainteresowanie ich kulturą i historią;
- Bądź cierpliwy, oczekuj zwłok w negocjacjach, nie okazuj emocji (mów ściszym głosem) i nie mów o swoim nieprzekraczalnym terminie zawarcia transakcji;
- „Tak” rzadko kiedy oznacza „zgadzam się”, z zasady oznacza „słucham, co Pan mówi”;
- „To może być trudne” może oznaczać „nie” (w kulturach Wschodu unika się negatywnych odpowiedzi, aby nie urazić rozmówcy). Ty również nie udzielaj negatywnych odpowiedzi, np. zamiast „nie”, powiedz „być może”, „pomyślę o tym” i przejdź do dalszych spraw;
- Aktualny stan negocjacji może odzwierciedlać sposób ustawienia filiżanek. Ustawienie filiżanek względem siebie (jedna filiżanka obrazuje firmę chińską, a druga naszą) wskazuje, jak dalece firmy uzgodniły swoje stanowiska;
- Po zakończeniu spotkania wyjdź przed Chińczykiem;
- Dobra tematyka rozmów: chiński krajobraz; pogoda, klimat i geografia Chin, twoje podróże do innych krajów, twoje pozytywne doświadczenie z podróży po Chinach, sztuka chińska;
- Unikaj tematyki dotyczącej Tajwanu (jeżeli ją podejmą, używaj terminu „Prowincja Tajwan” lub „Tajwan”);
- Chińczycy mogą pytać o wiek, dochody, status matrymonialny. Jeżeli nie chcesz udzielić odpowiedzi, pozostań uprzejmy i udziel nieokreślonej odpowiedzi. Nie okazuj irytacji;

- Postaraj się nauczyć i używać chociażby kilku słów w języku chińskim. Zostanie to zauważone i docenione.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Ceniąc prywatność drugiej osoby, staraj się utrzymać dystans interpersonalny około jednego metra;
- Unikaj przesadnych gestów i dramatycznych min. Chińczycy nie gestykulują w trakcie rozmowy i rozprasza ich czyniący to rozmówca;
- Chińczycy nie lubią być dotykani przez osoby, których nie znają;
- Aby na coś wskazać, używaj otwartej dłoni;
- W celu przywołania zwróć dłoń w dół i machaj palcami w kierunku ciała;
- Nie wkładaj palców do ust (np. w celu usunięcia resztek pokarmu z zębów), wzbudza to wstręt;
- U Chińczyka uśmiech może zupełnie niczego nie wyrażać;
- Nawet bardzo życzliwi Chińczycy starają się nie okazywać na zewnątrz swych uczuć, prezentując zawsze kamienną twarz;
- W Chinach powszechny jest obyczaj spluwania na ziemię – nawet pod stoły w restauracjach.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Dawanie prezentów jest w Chinach drażliwym problemem. Formalnie jest to niezgodne z prawem, lecz akceptacja wręczania upominków w wielu instytucjach wzrosła. Jednak w każdym przypadku zachowaj dyskrecję;
- Unikaj dawania rzeczy wartościowych w obecności innych – może to wywołać zażenowanie czy zakłopotanie u obdarowanego;
- Do zaakceptowania jest upominek od twojej firmy dla firmy chińskiego partnera. Daj do zrozumienia, że jest to prezent od całej twojej firmy dla całej grupy, której go wręczasz. Upominek należy wręczyć przewodniczącemu chińskiej delegacji. Upominkiem tego rodzaju może być rzecz związana z twoim regionem, jak np. pamiątka historyczna, wyrób miejscowego rzemiosła czy ilustrowany album;
- Akceptowalnym upominkiem jest urządzenie bankietu;
- Jeżeli chcesz wręczyć upominek jednej osobie, zrób to prywatnie, w kontekście przyjaźni, nie biznesu;

- Chińczycy cenią sobie jako upominek indywidualny wysokiej jakości pióro, drogie napoje alkoholowe (np. dobry koniak);
- Prezentem mogą również być znaczki (bardzo popularne hobby w Chinach), monety kolekcjonerskie, akcesoria na biurko, T-shirty znanych zespołów sportowych;
- Wręczając lub odbierając upominek, używaj obu rąk. Nie rozpakowuje się prezentu w obecności darczyńcy;
- Upominki wręcza się na koniec spotkania;
- Jeżeli wręczasz upominek każdemu członkowi chińskiego zespołu, to najbardziej wartościowy wręcz jego szefowi;
- Chińczycy tradycyjnie trzykrotnie odmawiają przyjęcia prezentu, zanim fakt obdarowania zaakceptują – w ten sposób pokazują, że nie są zachłanni. Nałegaj na przyjęcie upominku, a kiedy twój chiński partner go przyjmie, powiedz, że jest ci bardzo miło, że to zrobił;
- Prezenty w postaci żywności są zawsze cenione przez Chińczyków, ale nie przynoś takiego prezentu na obiad lub przyjęcie. Można przesłać żywność jako upominek razem z podziękowaniem za przyjęcie;
- Unikaj jako upominków przedmiotów i kolorów kojarzonych z pogrzebem i żałobą. Są to: słomkowe sandały, zegarki, bocian lub żuraw, chustki do nosa i inne oraz papieru do pakowania, w którym dominującym kolorem jest biały, czarny lub niebieski;
- Jako prezentów nie należy również dawać zielonych kapeluszy (sugerują „rogacza” lub siostrę prostytutkę) oraz koca (może przytłumić pomysłość obdarowanego). Nie należy wręczać także ostrych przedmiotów i niczego w zestawie po 4 sztuki (czwórka jest liczbą przynoszącą pecha);
- Nie opakowuj prezentów przed przybyciem do Chin – może zostać rozpakowany na chińskiej granicy celnej;
- Najlepiej opakować prezent kolorem czerwonym (kolor przynoszący szczęście), różowym lub złotym albo srebrnym (kolor bogactwa i pomysłości);
- Wymiana prezentów następuje po zakończeniu negocjacji;
- Z okazji Chińskiego Nowego Roku zwyczajowym prezentem są pieniądze w czerwonej kopercie (hongbao) dla dzieci i dla personelu obsługi, z którym mamy na stałe do czynienia. Powinny to być nowe banknoty o parzystych numerach i w parzystej liczbie.

FILIPINY

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest filipiński (ale tylko 55% Filipińczyków mówi w tym języku). Powszechnie używany jest język angielski;
- Godziny pracy w biznesie trwają zazwyczaj od 8.00 do 17.00 (czasem 9.00–17.30), od poniedziałku do piątku. Większość biur w czasie lunchu, trwającego zazwyczaj od 12.00 do 13.00 (choć przedłużanego często do 14.00), jest zamknięta. Niektóre firmy są otwarte również w sobotę w godz. 8.00–12.00;
- Godziny pracy urzędów: 8.00–17.00 od poniedziałku do piątku. Wielu starszych rangą urzędników pracuje dłużej i niektórzy akceptują rozmowy telefoniczne po godzinach pracy, ale tylko w biurze, nigdy w domu. (Natomiast w przypadku innych biznesmenów możliwe jest telefoniczne skontaktowanie się z nimi w domu);
- Spotkanie powinno być umawiane z około miesięcznym wyprzedzeniem;
- Dobrze jest potwierdzić umówione spotkanie kilka dni przed wyjazdem na Filipiny;
- Najlepszą porą na spotkania są godziny poranne lub późne popołudnie;
- Na wszystkie spotkania w sprawach biznesu od obcokrajowców oczekuje się punktualnego przybycia. Filipińczycy również starają się przestrzegać tej zasady;
- Przy przedstawianiu się nowemu partnerowi bardzo użyteczny może być list polecający od jego przyjaciół bądź współpracowników w biznesie;
- Bez wprowadzenia bądź uprzedniego polecenia trudno jest uzyskać dostęp do znajdujących się zazwyczaj na szczytach hierarchii w firmie decydentów;
- Aby dotrzeć do decydenta, należy spotkać się kilkakrotnie z jego podwładnymi, pokonując kolejne szczeble pośrednie (również w zakresie stosunków formalnych – od bycia przedstawianym na spotkaniach towarzyskich, poprzez półoficjalne lunchy, na umówionych spotkaniach biznesowych skończywszy). Często dla pokonania tej „przeszkody” wynajmuje się wykwalifikowanego pośrednika;
- Możesz spodziewać się częstych kontaktów towarzyskich z twoim filipińskim partnerem. Nigdy nie odmawiaj zaproszenia na towarzyskie spotkanie. Wiele spraw biznesowych jest nieoficjalnie załatwianych w trakcie posiłków, podejmowania gości lub czasem w trakcie gry w golfa;

- Kontakty towarzyskie są na Filipinach ważniejsze niż biznesowe. Nawiązane już relacje są relacjami z tobą, a nie z reprezentowaną przez ciebie firmą. Jeżeli na twoje miejsce przyjedzie inny pracownik firmy, musi budować swoje kontakty od nowa (chyba, że nowy negocjator jest twoim krewnym).

Powitanie i tytułowanie

- Witając się z Filipińczykiem – mężczyzną, należy zdecydowanie uścisnąć dłoni; również przy kolejnych spotkaniach;
- Zgodnie z tradycją przy powitaniu nie ma fizycznego kontaktu kobiety z mężczyzną. Mężczyzna winien czekać z podaniem ręki; dopóki kobieta tego nie zaproponuje;
- Kobieta biznesu – obcokrajowiec może zainicjować podanie ręki zarówno Filipińczykowi, jak i Filipince;
- Filipińczycy często witają się ze sobą nawiązaniem kontaktu wzrokowego i ruchem brwi w górę i w dół;
- Filipińczyk tradycjonalista może demonstrować swój szacunek dla witanej starszej osoby, dotykając swego czoła jej dłonią lub palcami;
- Bilety wizytowe mogą być w języku angielskim. Wymiana biletów wizytowych z Filipińczykami jest ważnym elementem ustanawiania wzajemnych relacji. Bilety należy wręczać oburącz. Należy umieścić na nim swój tytuł i pozycję w celu zaznaczenia, jakie masz wpływy i władzę;
- Biznesmen składający wizytę powinien pierwszy dać bilet wizytowy;
- Niektórzy wyżsi rangą kierownicy wręczają bilet wizytowy tylko osobom podobnej rangi;
- Jeżeli Filipińczyk daje swój bilet wizytowy z dopisanym ręcznie numerem domowego telefonu, oznacza to zaproszenie do kontaktu telefonicznego;
- Do napotkanych osób należy zwracać się, używając ich tytułu i nazwiska;
- Do osoby nieposiadającej zawodowego tytułu należy zwracać się po angielsku, używając formy Mr., Mrs. lub Miss oraz nazwiska;
- Do żon osób na wysokich stanowiskach zwraca się czasami, używając tytułu męża, np. Mrs. Senator;
- Wśród wyższych klas społecznych stosuje się czasem hiszpańskie tradycje używania dwóch nazwisk: po ojcu – wymienia się je jako pierwsze, i drugiego po matce. Zwracając się do kogoś, używasz tylko pierwszego z nich;
- Wielu Filipińczyków posiada przydomki, często dla obcokrajowca brzmiące dziwnie. Jeśli poprosi o zwracanie się do niego przy użyciu tego przy-

domka, należy to zrobić. Trzeba wtedy zaproponować to samo w odniesieniu do nas. Jeżeli nie mamy przydomka, należy go „stworzyć”;

- Filipińczycy uważają, że każdy jest wart szacunku. Nawet prośbie żebraka odmawia się zwrotem „Patawarin po” (Niech mi Pan wybaczy). Szorstkie odmówienie jego prośbie naraża na utratę dobrego imienia;
- Nigdy nie odnoś się do żony gospodarza jako do „hostess” (pani domu). Termin ten jest na Filipinach synonimem słowa „ prostytutka”.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Biznes lunch trwa 2 godziny, a nawet dłużej. Towarzyszy mu sporo swobodnej rozmowy (w celu poznania cię) połączonej z omawianiem spraw biznesowych będących przedmiotem waszego kontaktu;
- Większość przyjęć nie zaczyna się w wyznaczonym czasie. Punktualne przybycie na przyjęcie byłoby nieuprzejmością. Im ważniejsi goście, tym później powinni przybyć – spóźnienia sięgają od 15 minut do dwóch godzin. Ogólnie biorąc, obcokrajowcy na kierowniczych stanowiskach powinni przybyć z 15–30-minutowym opóźnieniem;
- Wyjątkiem od powyższej zasady jest wesele. Spóźnić się może jedynie panina młoda;
- Jedzenie odgrywa ważną rolę w kulturze Filipińczyków. Towarzyskie spotkania zawsze połączone są z konsumpcją. Popularne filipińskie pozdrowienie „Kumain ka na ba?” tłumaczy się „Czy już jadłeś?”;
- Po doprowadzeniu do końca negocjacji należy zaprosić filipińskich partnerów do restauracji. Rachunek zawsze płaci osoba zapraszająca, chyba że jest to kobieta. Wtedy większość filipińskich biznesmenów będzie nalegała na zapłacenie rachunku;
- Małżonki filipińskich partnerów można zaprosić na obiad, ale nie na lunch;
- Spodziewaj się zaproszeń na obiady i przyjęcia do domu filipińskiego partnera (o ile nie jest Chińczykiem; Chińczycy rzadko podejmują w domu). Na takim przyjęciu zwykle jest dużo gości, włączywszy w to wielu krewnych. Niekoniecznie musisz być przedstawiony wszystkim indywidualnie;
- Możesz być poproszony o zdjęcie butów przed wejściem lub otrzymać od gospodarza kaptcie;
- W większości domów są służący i kucharze. Pochwal panią domu za dobór potraw, ale bądź świadomy, że prawdopodobnie sama ich nie przygotowała;

- Bardzo popularne w czasie obiadów i lunchów są desery. Jeśli organizujesz lunch, zadbaj o deser;
- Nie spiesz się z rozpoczęciem konsumpcji na przyjęciu (jest to źle odbierane), pozwól gospodyni, aby kilka razy prosiła cię o zajęcie miejsca;
- Zaproszenie na przyjęcie należy powtórzyć nawet kilka razy. Jednokrotne zaproszenie nie wystarcza, uprzejme „tak” usłyszane w odpowiedzi nie jest wiążące. Można spodziewać się odmowy nawet przez trzecią osobę. Można spróbować zdobyć potwierdzenie, wysyłając zaproszenie z dopiskiem R.S.V.P., ale z uwagi na konieczność honorowego spełniania pisemnych zobowiązań tylko niewielu je potwierdza;
- Towarzyskie spotkania często kończą się tańcami i śpiewem. Spodziewaj się zaproszenia do śpiewu;
- Publiczne nadużywanie alkoholu uważane jest za skandaliczne;
- W ciągu tygodnia następującego po przyjęciu wyślij na ręce gospodarza list z podziękowaniem. Będzie to oznaczać, że jesteś osobą z klasą;
- W odniesieniu do wielu usług oczekuje się napiwków. W restauracjach standardowo wynosi on 10% wartości rachunku. Jest fakultatywny, jeżeli do rachunku została doliczona opłata za obsługę.

Ubiór

- Ze względu na upały i wysoką wilgotność strój Filipińczyków często jest dość dowolny. Najczęściej dla panów: ciemne spodnie, biała koszula z krótkim rękawem, brak krawata. Dla pań: biała bluzka z długim rękawem i spódnica;
- Obcokrajowiec powinien być ubrany bardziej tradycyjnie, dopóki nie zorientuje się, jaki stopień formalizmu jest w tym zakresie obowiązujący. Mężczyźni: ubranie i krawat; panie: białe bluzki i ciemne kostiumy bądź spódnice;
- Nie zdejmuj marynarki, dopóki najważniejszy Filipińczyk tego nie zrobi;
- W sytuacjach formalnych, takich jak teatr, oficjalny obiad itp., mężczyźni mogą nosić strój biznesowy, lecz kobiety powinny założyć krótką sukienkę koktajlową. Długie suknie wieczorowe obowiązują w zasadzie tylko na przyjęciach dyplomatycznych;
- Ani kobieta, ani mężczyzna nie powinni nosić szortów i sandałów w miejscach publicznych (tylko na plaży);
- W czasie fiesty nie wychodź w niczym, co może zostać uszkodzone przez deszcz (zmoknięci spacerowicze są przedmiotem żartów przechodniów).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Zanim przejdziecie do właściwych rozmów, ma miejsce krótka pogawędka. Po spotkaniu Filipińczycy także będą chcieli swobodnie i miło porozmawiać, nawet jeśli spotkanie było prowadzone w napiętej atmosferze. Wyjście natychmiast po zakończeniu rozmów jest nieuprzejmością. Wychodź z uśmiechem, serdecznie się pożegnaj;
- Zawsze akceptuj każdy proponowany w trakcie prowadzenia rozmów poczęstunek. Odrzucenie propozycji twoi partnerzy odbiorą jako upokorzenie;
- Język angielski jest językiem większości transakcji i w zasadzie całej korespondencji w biznesie oraz urzędowej. Broszury i materiały promocyjne przygotuj także w języku angielskim;
- Tempo negocjacji na Filipinach jest wolniejsze od europejskiego. Przewlekły jest również proces podejmowania decyzji;
- Skomplikowaną transakcję trudno jest nieraz doprowadzić do końca w trakcie jednej podróży na Filipiny; czasem zabiera to kilka miesięcy i wymaga kilku podróży;
- Mów spokojnym miękkim tonem. Filipińczycy lubią harmonię. Wyrażanie złości, negacji spowoduje rysę na twoim wizerunku, co może mieć negatywne następstwa dla prowadzonych rozmów;
- Filipińczycy unikają konfliktów i wolą powiedzieć to, co sądzą, że druga strona chce usłyszeć. Dlatego unikają mówienia „nie”;
- Możesz nigdy nie spotkać decydenta lub spotkać się z nim dopiero po kilku wizytach;
- Na każdym etapie negocjacji staraj się uzyskać na piśmie dotychczasowe uzgodnienia, aby uniknąć nieporozumień lub błędnej interpretacji;
- Decyzje często są podejmowane bardziej na podstawie odczuć aniżeli faktów. Stąd ważne jest nawiązanie pozytywnych relacji personalnych i ustanowienie wzajemnego zaufania;
- Jeśli Filipińczyk chce być miły dla osoby, z którą prowadzi negocjacje, na przedłożoną mu ofertę może powiedzieć „tak”. Tyle tylko, że może to oznaczać, że nie chciał jej urazić, mówiąc jej otwarcie „nie”. Na Filipinach „tak” może oznaczać wszystko: od „zgadzam się”, przez „może”, do „mam nadzieję, że z braku entuzjazmu z mojej strony, odczytujesz, że w rzeczywistości mówię nie”;
- Aby mieć pewność, że „tak” z ust Filipińczyka rzeczywiście znaczy „tak”, musisz uzyskać to w formie pisemnej. Jeśli to możliwe, staraj się uzyskać pisemne potwierdzenie dla każdego etapu waszych negocjacji. Honor nakazuje Filipińczykom wypełniać pisemne uzgodnienia;

- Filipińczycy rzadziej przedstawiają propozycje, chętniej reagują na propozycje innych;
- Jeżeli zostaniesz zaakceptowany, Filipińczycy staną się bardzo towarzyscy i rozmowni. Oczekuj pytań w rodzaju „Dlaczego nie jesteś żonaty?”. Mogą także pytać, ile za coś zapłaciłeś, niepokojąc się, czy nie zostałeś przypadkiem oszukany. Dobrą tematyką rozmów są: filipińska kultura i obyczaje, rodzina, fiesty, sport (zwłaszcza koszykówka);
- Unikaj rozmów na tematy dotyczące ich sytuacji politycznej i społecznej, korupcji, religii.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Filipińczycy stale się uśmiechają, jakkolwiek uśmiech i śmiech niekoniecznie wskazują na szczęście lub rozbawienie;
- Filipińczycy mogą uśmiechać się lub śmiać w sytuacjach uznanych przez ludzi Zachodu za niewłaściwe. Uśmiechem zakrywa się zakłopotanie i brak zgody. Filipiński biznesmen może śmiać się w najbardziej poważnej części spotkania w interesach (tak samo filipiński lekarz może uśmiechać się, mówiąc pacjentowi, że jest poważnie chory);
- Od obcokrajowców oczekuje się pohamowania gniewu. Kto publicznie okazuje gniew, traci twarz i szacunek;
- Wyprostowany środkowy palec dłoni oznacza zniewagę; Filipińczycy wskazują tym palcem osobę lub rzecz, którą chcą znieważyć;
- Z uwagi na to, że wskazywanie palcem może być uznane za obelgę, Filipińczycy rzadko wskazują rzeczy lub kierunek palcem – wskazują spojrzeniem lub ściągając wargi;
- Liczbę „dwa” za pomocą palców pokazuje się, unosząc mały i serdeczny palec. Do liczenia nie używa się kciuka;
- Nie należy wpatrywać się nieruchomym wzrokiem w Filipińczyka – wywołuje to z reguły negatywne skojarzenia (np. zaczepka);
- Przywoływać należy wyciągniętą ręką, z dłonią zwieszoną w dół, machając palcami. Przywoływanie dłonią skierowaną ku górze i jednym wyciągniętym palcem potraktowane może być jako afront;
- Stanie z rękami na biodrach interpretowane jest jako postawa agresywna;
- Torując sobie drogę przez tłum lub między dwiema osobami, dobrze jest spuścić wzrok. Przeciskanie się można wspomóc wyciągniętą ręką z płaską

dłonią (jak do uderzenia karate) lub dwiema złożonymi razem rękami wskazującymi kierunek twojego ruchu;

- Filipińczyk może próbować zwrócić twoją uwagę, dotykając przelotnie twojego łokcia.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki są ważnym elementem życia społecznego. Kwiaty i artykuły żywnościowe to najbardziej popularne upominki. Wymiana upominków stanowi istotny krok w utrwalaniu biznesowych więzi;
- Zawsze doceniane będą drobne, niekosztowne upominki nawiązujące do upodobań obdarowanego. Zorientuj się, czym interesuje się twój biznesowy partner;
- Docenianymi upominkami są rzeczy związane z twoim krajem lub miastem, dobre pióra, przedmioty biurowe z logo twojej firmy;
- Zaproszony do domu Filipińczyka wręcz (lub wcześniej prześlij) kwiaty, ciasteczki albo czekoladki dla pani domu. Nie przynos alkoholu i większej ilości produktów spożywczych – może to zostać odebrane jako sugestia, że twój gospodarz nie jest w stanie wystarczająco przyjąć gości (wyjątkiem mogą być jedynie specjalnie przywiezione z twojego kraju);
- Po przyjęciu należy wysłać pisemne podziękowanie; niektórzy przesyłają również drobne upominki (może to być kosz owoców);
- Po obiedzie Filipińczycy często wręczają gościom jedzenie do wzięcia do domu (wynika to ze starej tradycji, zwanej pabalon);
- Filipińczycy nie odpakowują prezentów w obecności darczyńcy. Odkładają je na bok, dziękują w późniejszym terminie, przy sposobności;
- Upominki należy elegancko zapakować, jest to ważne. Nie ma ograniczeń co do koloru papieru opakowaniowego;
- Po podpisaniu kontraktu bądź przygotowany na wręczenie swojemu nowemu partnerowi bardziej wartościowego upominku. Może to być obiad w dobrej restauracji, whisky dla mężczyzn, perfumy dla pań. Na cokolwiek się zdecydujesz, nie bądź w wyborze zbyt ekstrawagancki, aby twój upominek nie został odebrany jak łapówka.

GRUZJA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język gruziński;
- Zaleca się dostarczenie krótkiej informacji o osobach przybywających na spotkanie;
- Gruzini są notorycznie niepunktualni. Jeżeli spotkanie jest zaplanowane na np. godz. 10.00, rzadko się zdarzy, o ile w ogóle, rozpocząć je w wyznaczonym czasie;
- Niczym niezwykłym jest zjawienie się Gruzinów 45 minut, a nawet godzinę po czasie;
- Punktualność jest dla nich ważna, jeżeli mają spotkanie z VIP-em; w innych przypadkach na spóźnienie patrzy się przez palce.

Powitanie i tytułowanie

- Panowie wymieniają mocny uścisk dłoni, utrzymując kontakt wzrokowy;
- Panie witają się uściskiem dłoni, akceptowane jest również skinienie głową;
- W większości sytuacji panie witają się z panami uściskiem dłoni. Najlepiej poczekać, aż kobieta pierwsza poda rękę;
- Witając się z kimś po raz pierwszy, podczas uścisku dłoni powiedz „Gamarjoba” (Cześć/Dzień dobry);
- Większość osób oczekuje zwracania się do nich z użyciem ich tytułu i nazwiska;
- Zwracając się, można też użyć zwrotów Batano (Pan) lub Kalbatano (Pani) i nazwiska;
- Ze zwracaniem się po imieniu należy czekać na propozycję drugiej strony;
- Kiedy wzajemne relacje się ocieplą, niektórzy Gruzini mogą zmienić powitanie na całus w policzek;
- Nie ma specjalnego protokołu dotyczącego wręczania biletów wizytowych. Ale zawsze najlepiej traktować je z szacunkiem. Dobrze mieć na odwrocie biletu tłumaczenie na język gruziński lub rosyjski.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Oczekuj zaproszenia na domowy posiłek;
- Dużym przyjęciem obiadowym obejmującym wiele toastów jest supra. Oso-

by do ogłoszenia długich toastów wybiera mistrz ceremonii (tamada), a toasty specjalne spełnia się winem, którym napełniony jest róg przekazywany wokół stołu;

- Należy spróbować wszystkich podanych dań (jeżeli możesz i dasz radę);
- Nie należy zostawiać jedzenia na talerzu;
- Oczekuj drugiej (a nawet trzeciej) dokładki. Ich zaakceptowanie sprawi przyjemność gospodarzowi (dlatego staraj się nabierać mniejsze pierwsze porcje);
- W czasie posiłku spodziewaj się ożywionej dyskusji;
- Picie w towarzystwie obejmuje serię toastów, z których wiele wymaga opróżnienia kieliszka do dna. Nie jest zazwyczaj przyjęte wypicie od czasu do czasu łyka alkoholu pomiędzy toastami. Aby wypić, należy czekać na kolejny toast (często następujący);
- Piwo wykorzystuje się jedynie dla wznoszenia toastów za wrogów. Dlatego nie wznos toastów piwem.

Ubiór

- Co do ubioru, w mieście standardem dla panów jest ciemny, w nieco tradycyjnym stylu, garnitur oraz krawat;
- Na terenach wiejskich panowie mogą nosić ubiór bardziej swobodny, np. akceptowane są spodnie i kolorowa koszula;
- Kobiety biznesu prawie zawsze są modnie ubrane i zazwyczaj noszą długie suknie. Akceptowane są też ładne spodnie; docenia się również najmodniejsze buty czy kozaki;
- Sprawdzaj, czy buty masz zawsze czyste i z połyskiem. Na osoby, których buty wyglądają jak znoszone, patrzy się tam z wyższością;
- Dorosłe osoby nie noszą krótkich spodni nawet w bardzo gorących obszarach tego kraju.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W momencie przybycia i wychodzenia wymieniamy ze wszystkimi uścisk dłoni. Zazwyczaj inicjuje to osoba najwyższą rangą;
- Normą jest prezentacja osób na początku spotkania. Dokonywana jest w kolejności starszeństwa, chociaż panie są często przedstawiane pierwsze. Bądź przygotowany na przedstawienie krótkiej informacji o sobie: przeszłość, doświadczenie, cel wizyty;

- W trakcie pierwszego spotkania rozważa się możliwość wspólnego kontraktu biznesowego, ale nie należy w jego trakcie oczekiwać podjęcia decyzji;
- Do osób, których dobrze nie znają, większość Gruzinów woli mówić nie wprost. Kiedy się lepiej poznać, staną się w swoich wypowiedziach bardziej bezpośredni;
- Często w trakcie spotkania, przed przejściem do spraw biznesowych, ma miejsce krótka pogawędka, ale nie jest to ustaloną regułą;
- Przerwywanie rozmówcy jest powszechne i nawet nieco oczekiwane. Nie należy tego traktować jako oznaki braku szacunku;
- Gruzini są ekspresyjnymi rozmówcami. Powszechne jest publiczne wyrażanie swoich emocji. Angażują się także w gniewną konwersację, co traktowane jest przez nich jako zwykła dyskusja;
- Decyzje podejmowane są odgórnie i ich uzyskanie może zabrać nieco czasu;
- Dopóki nie spotkasz się z dyrektorem bądź właścicielem, powinieneś mieć świadomość, że wszystkie spotkania służą przygotowaniu ustaleń przekazywanych decydentowi;
- Spotkanie może być kontynuowane przy lunchu lub obiedzie. Temat rozmów odejdzie od spraw biznesu, ale będzie to czas, który pozwoli gruzińskiemu gospodarzowi poznać cię od strony prywatnej;
- Bardzo powszechne są pytania o sprawy osobiste: ile zarabiasz, czy poślubiłbyś Gruzinkę itp.;
- Dobre tematy do rozmów: rodzina, praca, gruzińska żywność, sztuka i muzyka.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy stoją bardzo blisko siebie – bliżej niż na odległość ręki jest tutaj normą;
- Powszechny jest widok kobiet idących pod rękę lub trzymających się za ręce. Także mężczyźni, spacerując, trzymają się pod ramię. Jest to oznaką przyjaźni i/lub akceptacji;
- W miarę rozwoju wzajemnych relacji dotyk w takcie prowadzenia rozmów staje się częstszy;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy jest postrzegany jako oznaka szacunku i wiarygodności;
- Lepiej unikać przywoływania kogoś dłonią skierowaną do góry; najlepiej skierować dłoń w dół i machać palcami do siebie;
- Nieakceptowany jest nasz gest OK w postaci kółka wykonywanego palcami.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki są zawsze dobrze przyjmowane, chociaż niekoniecznie oczekiwane;
- Upominki nie muszą być okazałe, może to być np. pudełko czekoladek;
- Upominki nie muszą być pakowane w jakiś wyszukany sposób;
- Będąc zaproszonym do domu, dobrze jest coś przynieść: kwiaty, czekoladki, butelkę dobrego wina lub wódki;
- Upominki są zazwyczaj rozpakowywane przy wręczającym;
- Nie wręcza się parzystej liczby kwiatów (parzystą liczbę przynosi się na pogrzeb).

INDIE

Umawianie spotkań

- Typowe godziny prowadzenia biznesu: 10.00–17.00, od poniedziałku do piątku (lunch zwykle przypada w godz. 12.00–14.00);
- Większość Hindusów na kierowniczych stanowiskach preferuje spotkania w godzinach między 11.00 a 16.00;
- Godziny otwarcia urzędów administracji publicznej: 10.00–17.00, od poniedziałku do soboty (z przerwą na lunch – 13.00–14.00). W każdą drugą sobotę miesiąca urzędy są zamknięte;
- Wizyty w Indiach należy składać w okresie między październikiem a marcem, omijając okres ekstremalnego gorąca i monsunów;
- W czasie świąt religijnych, których jest wiele, biznesmen nie pracuje. W różnych częściach Indii obchodzi się różne święta. Dаты tych świąt zmieniają się corocznie, dlatego warto przed przystąpieniem do planowania wizyt skonsultować się w tej sprawie z konsulatem lub ambasadą;
- Jeżeli reprezentujesz dobrze znaną firmę globalną, nie potrzebujesz pośrednika i referencji;
- Jeżeli jesteś z mało znanego kraju lub małej firmy, pomocne mogą być referencje od twoich innych klientów/partnerów w Indiach;
- Spotkania należy umawiać listownie z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem. Poczta do i z Indii bywa bardzo powolna, a będąc na niskim poziomie usługi telefoniczne utrudniają korzystanie z faksów;
- Jeżeli umawiasz się tuż przed przyjazdem, podkreśl, że przyjeżdżasz na krótko;
- Warto także potwierdzić spotkanie kilka dni przed umówionym terminem;
- Hindusi doceniają punktualność, ale nie zawsze sami ją praktykują. W urzędach państwowych oczekiwanie na spotkanie może trwać nawet kilka godzin;
- Ustalony terminarz spotkań traktuj elastycznie, licząc się ze zmianami terminów w ostatniej chwili. Dobrze jest zostawić swoje dane kontaktowe w sekretariacie firmy, aby w przypadku zmiany czasu bądź miejsca zostać poinformowanym;
- Nawiązując kontakty w biznesie, staraj się dotrzeć do naczelnego kierownictwa firmy – wszystkie decyzje podejmowane są na tym szczeblu;
- Należy dążyć do ustanowienia ścisłych kontaktów osobistych opartych na zasadach wzajemnego poszanowania i zaufania;

- Kierownicy średniego szczebla mogą posiadać pewien wpływ na decyzje, chociaż zazwyczaj ich nie podejmują. Przekonani do twojej propozycji mogą ją poprzeć. Są łatwiej dostępni i chętni do spotkań, w każdej porze dnia.

Powitanie i tytułowanie

- W dużych miastach mężczyźni i mocno zeuropeizowane Hinduski witają się uściskiem dłoni z obcokrajowcami mężczyznami i czasem z kobietami. Europejki nie powinny jako pierwsze podawać ręki Hindusowi;
- Najliczniejszą grupę mieszkańców Indii stanowią Hindusi. Większość z nich unika publicznych kontaktów między mężczyzną i kobietą. Mężczyzna może podać rękę mężczyźnie, a kobieta kobiecie;
- Nie mają także miejsca publiczne kontakty fizyczne między muzułmanami płci przeciwnej. Jeśli na przykład religijny muzułmanin zostanie dotknięty przez kobietę, musi rytualnie oczyścić się przed kolejną modlitwą. Dlatego kobiety nie powinny proponować uścisku dłoni muzułmanom, a mężczyźni muzułmankom. Chyba, że sami zaproponują to zeuropeizowani muzułmanie;
- Tradycyjne hinduskie powitanie określane jest terminem „namaste”. Należy, trzymając poniżej podbródka dłonie złożone jak do modlitwy, lekko skłonić głowę lub uklonąć się i powiedzieć „namaste”. Ten rodzaj powitania jest użyteczny dla obcokrajowców w tych wszystkich przypadkach, gdy uścisk dłoni może nie zostać zaakceptowany. Jest to zalecana alternatywa uścisku dłoni w przypadku, gdy Europejka pozdrawia Hindusa;
- Mieszkańcy Indii z wszelkich grup etnicznych traktują z dezaprobatą wszelkie publiczne okazywanie uczuć między osobami płci przeciwnej. Nie dotykaj (z wyjątkiem uścisku dłoni), nie bierz w objęcia i nie całuj na powitanie;
- W Indiach tytuły są bardzo cenione. Zawsze używaj swojego tytułu naukowego (profesor, doktor) lub godności (związanego z piastowanym stanowiskiem). Nie zwracaj się do nikogo jego imieniem, dopóki o to nie poprosi, używaj Mr., Mrs. lub Miss lub jego tytułu zawodowego;
- Status danej osoby zależy od jej wieku, stopnia lub tytułu akademickiego, zawodu i przynależności kastowej. Stanowiska w państwowej służbie publicznej są bardziej prestiżowe aniżeli w prywatnym biznesie;
- Tradycyjni Hindusi nie posiadają nazwiska w rozumieniu europejskim. Jego „nazwisko” np. V. Ullal oznacza Ullal syn V. W wymaganych przez prawo sytuacjach pisze się oba imiona z literami „s/o” (son of) między imionami:

Ullal s/o Vijay. Powszechnie natomiast jest znany jako Mr. Ullal. Długie nazwiska bywają w codziennym użytku skracane – np. Mr. Thiruselvan może używać skrótu Mr. Thiru lub Mr. Selvan;

- Podobnie jest w przypadku kobiet, z tym że przed imieniem ojca pisze się „d/o” (daughter of). Gdy wychodzi za mąż przestaje używać pierwszej litery imienia ojca i w zamian po swoim imieniu używa imienia męża. Np. gdy S. Kamala (kobieta) wyjdzie za mąż za V. Thiru, jej nazwisko będzie brzmiało: Mrs. Kamala Thiru;
- Muzułmanie używają swojego imienia, dodając słowo „bin” (syn) i imię ojca. Np. Osman bin Ali oznacza Osmana syna Alego. Prawdopodobnie należy zwracać się do niego: Mr. Osman;
- Muzułmanka używa swojego imienia, dodając słowo binti (córka) i imię ojca. Np. Khadijah binti Fauzi, oznacza Khadijah córka Fauziego. Należy się do niej zwracać: Miss Khadijah lub, gdy jest zamężna, Mrs. Khadijah. W sferach biznesu kobiety czasem dodają imię męża. Należy także dodać, że niektórzy przesiąknęci kulturą Zachodu muzułmanie wykreślają słowo „bin” lub „binti” ze swych nazwisk;
- Muzułmanin, który odbył pielgrzymkę do Mekki, jest tytułowany „Haji”, muzułmanka – „Hajah”. Tytuły te nie przechodzą automatycznie na współmałżonka. Kiedy masz wątpliwości, użyj tego tytułu – lepiej użyć dodatkowego tytułu niż jakiś opuścić;
- U Sikhów imię poprzedzone jest tytułem Singh (w przypadku panów) lub Kaur (w przypadku pań). Zwracając się do nich, zawsze używaj tytułu i imienia. Zwracanie się do Sikha – mężczyzny w formie „Mr Singh” nic nie oznacza (tłumaczy się to bowiem jako Pan Pan – po polsku, lub Mr. Man – po angielsku);
- Wymiana biletów wizytowych jest bardzo ważna w kontaktach biznesowych. Ma miejsce bezpośrednio po przywitaniu się;
- Należy przywieźć ze sobą dużo biletów wizytowych, gdyż są wymieniane nie tylko w sytuacjach biznesowych;
- Bilety biznesowe powinny być w języku angielskim. Wręcza się je prawą ręką.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Posiłki biznesowe organizowane są zazwyczaj w wysokiej klasy restauracjach lub pięciogwiazdkowych hotelach;
- Preferowane są lunche biznesowe (obiady biznesowe są mniej popularne);

- W ostatnich latach rośnie popularność „power breakfasts” (spotkania biznesowe przy śniadaniu);
- Hinduiści nie jedzą wołowiny, muzułmanie wieprzowiny;
- Kobieta biznesu może podjąć biznesmena Hindusa posiłkiem, nie czyniąc go zakłopotanym czy zażenowanym, chociaż mężczyźni mogą próbować zapłacić za posiłek;
- Jeśli zostałeś zaproszony na obiad, przyjdź kilka minut później, o ile nie jest to impreza oficjalna. Jeśli zostałeś zaproszony na obiad do domu, możesz spóźnić się 15–30 minut;
- Jedz tylko prawą ręką, gdyż lewej używa się do celów higienicznych i w związku z tym uważa się ją za nieczystą (jakkolwiek dopuszczalne jest podawanie dań lewą ręką);
- Dotknięcie wspólnego półmiska obiema rękami może spowodować, że współbiesiadnicy nic z niego nie wezmą;
- Nigdy nie oferuj innej osobie (nawet współmałżonkowi) jedzenia z twojego talerza – jest ono traktowane jako „skażone” z momentem położenia na twoim talerzu;
- Wznoszenie toastów nie jest powszechnym zwyczajem w Indiach. Gdy w trakcie posiłku podawany jest alkohol, zwyczajowo gospodarz podnosi kieliszek i mówi „Cheers”;
- Mycie rąk jest konieczne przed i po posiłku. W domu Hindusa oczekuje się, że przepłuczysz również usta;
- Nie dziękuj gospodarzowi po zakończeniu posiłku. Podziękowanie za posiłek jest obraźliwe, ponieważ traktuje się je jako formę zapłaty. Odwzajemnienie posiłku poprzez zaproszenie gospodarza na obiad oznacza, że przywiązujesz wagę do ustanowienia wzajemnych relacji;
- Jeżeli jesteś gospodarzem lunchu lub obiadu, zaleca się zapewnić kilka dań wegetariańskich. Dania mięsne i wegetariańskie należy umieścić na oddzielnych stołach;
- W większości restauracji wystarczający jest 10-procentowy napiwek.

Ubiór

- W sytuacjach oficjalnych biznesmeni powinni nosić garnitur z krawatem, chociaż latem marynarka może być zdjęta; kobiety: strój tradycyjny lub damski garnitur (marynarka i spodnie), bluzki bliżej szyi. Kolory ubioru neutralne, przyciemnione i niezbyt jasne;

- W sytuacjach nieformalnych mężczyźni noszą długie spodnie i koszule z krótkimi rękawami; krótkich spodni można używać jedynie w trakcie uprawiania joggingu. U kobiet ramiona, piersi, plecy i nogi winny być przykryte cały czas. W czasie uprawiania joggingu kobiety winny używać długich spodni;
- Hindusi czczą krowy. Stąd noszenie wyrobów skórzanych (włączając w to paski, torby, a nawet portfele) może być traktowane jako obraźliwe, szczególnie w świątyniach;
- Okazale prezentujący się bagaż może być zaproszeniem dla złodziei.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Zasada „czas to pieniądz” jest obca większości mieszkańców tego kraju;
- Zasięgnij solidnej porady prawnej i podatkowej przed negocjowaniem jakiegokolwiek kontraktu. W trakcie negocjacji bądź elastyczny i nie staraj się być zbyt legalistą;
- Broszury i materiały promocyjne należy przygotować w języku angielskim;
- Istotnym elementem oferty technologicznej powinna być pomoc techniczna i szkoleniowa, możliwa do zaoferowania. Jest to czynnik mający istotny wpływ na decyzje strony indyjskiej;
- Przed podjęciem rozmów ważne jest wysłanie bardziej szczegółowej propozycji rozmów. Są one sprawdzone przez kierownika średniego szczebla, który zwięźle informuje o nich przełożonego;
- W porównaniu z innymi kulturami wzajemne relacje i odczucia odgrywają większą rolę w podejmowaniu decyzji. Hindusi wykazują skłonność do większego ryzyka w odniesieniu do osób, w których intencje wierzą. Stąd czyjaś wiarygodność i solidność są istotne w negocjowaniu transakcji;
- Hindusi mają naturę polichromiczną i stąd skłonność do zajmowania się naraz wieloma sprawami. Bądź przygotowany na dekoncentrację, zakłócenia w trakcie spotkania. Ale to nie oznacza braku zainteresowania czy uwagi;
- Spodziewaj się odwlekania decyzji – jest to nieuniknione. Bądź cierpliwy i dokonaj realistycznej oceny kroków i terminów niezbędnych do sfinalizowania każdego porozumienia;
- Zalecane jest unikanie bezpośredniego okazywania niezgody (różnicy zdań);
- Biznes w Indiach jest wysoce indywidualny i prowadzony bez pośpiechu;
- Prowadzenie biznesu łączy się z dużą dozą gościnności. Krótkie rozmowy przy herbatce stanowią wstęp do większości negocjacji handlowych;

- Gdy indyjski partner oferuje poczęstunek, zwyczajowo należy po raz pierwszy odmówić, ale zaakceptować drugą lub trzecią propozycję. Odmówienie jakiegokolwiek poczęstunku stanowi afront. Pij wolno, jeśli chcesz ograniczyć spożycie słodkiej i mętnej herbaty indyjskiej;
- Mieszkańcy Indii są zbyt uprzejmi, aby powiedzieć „nie”. Ponadto słowo „nie” posiada w Indiach niemiłe skojarzenia. Stąd przyjęte są odmowy wykrętne, uważane za bardziej uprzejme. Nigdy nie odrzucaj zaproszenia wprost, udziel odpowiedzi wymijającej i unikaj określania czasu ostatecznej odpowiedzi. „Spróbuję” (I’ll try) jest akceptowaną odmową;
- Hindusi zadają czasem pytania dotyczące spraw osobistych. Rozmowy na temat rodziny i życia osobistego są wśród nich rzeczą normalną i takie pytania traktowane są jako oznaki przyjaźni;
- Należy unikać pytań o wyznanie, nie rozmawiać na temat Pakistanu i na temat ubóstwa. Nie krytykuj systemu kastowego.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Rodowici mieszkańcy Indii „nie” wyrażają, poruszając głowę w górę i w dół, natomiast potrząsanie głową w poprzek oznacza zgodę;
- W trakcie rozmowy z innymi nie utrzymuj stałego kontaktu wzrokowego;
- Wielu Hindusów traktuje głowę jako siedzibę duszy. Nie dotykaj cudzej głowy, nawet dziecka nie głaszcz po głowie;
- Aby kogoś przywołać, należy wyciągnąć ręką ze zwieszoną dłońią i poruszać palcami w swoim kierunku. Przywołanie kogoś palcem z dłońią zwróconą do góry (jak np. w Polsce) jest traktowane jako afront;
- Stanie w pozycji wyprostowanej z rękoma opartymi na biodrach interpretowane jest jako przyjęcie postawy agresywnej;
- Przyjęty wśród Hindusów dystans interpersonalny (odstęp między osobami w trakcie rozmowy) wynosi około 0,8 metra;
- Wskazanie palcem uważane jest za niegrzeczne; Hindusi wskazują brodą;
- Gwizdanie, bez względu na okoliczności, uważane jest za niegrzeczne;
- Mruganie może być opacznie interpretowane jako zniewaga lub propozycja seksualna;
- Chwycenie kogoś za uszy przez Hindusa wskazuje na szczerość lub skruchę. Uszy traktowane są jako święte części ciała; pociągnięcie kogoś za uszy lub ich uderzenie traktuje się jako dużą zniewagę;

- Nigdy nie wskazuj osoby stopami. Stopy traktuje się jako nieczyste. Jeśli przypadkiem dotkniesz kogoś stopami lub butami, przeproś;
- Danie pieniędzy żebrakowi spowoduje, że będziesz nagabywany przez tuziny innych. Unikaj nawet kontaktu wzrokowego z nimi;
- Spacerując po hinduskiej świątyni, trzymaj ręce w kieszeniach. Jeśli twoja ręka będzie wolna, nieznajomy może zaproponować ci uścisk dłoni. Są to bardzo często uliczni sprzedawcy, którzy błyskawicznie zapną świątynną bransoletę na twojej wyciągniętej ręce i będą oczekiwać, że za nią zapłacisz;
- W trakcie realizowania płatności przy użyciu pieniądza reszta jest wręczana do twojej ręki bez określania, jaka to suma. Bardzo często, jeśli nadal będziesz trzymał swoją rękę wyciągniętą do przodu, otrzymasz więcej reszty;
- Dysponuj zawsze drobnymi, gdyż handlarze uliczni i kierowcy taksówek często utrzymują, że nie mają reszty.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Wręczenie upominków jest w Indiach zwyczajowe i postrzegane jako oznaka przyjaźni. Jakkolwiek nie oczekuje się tego w trakcie pierwszego spotkania;
- Nie jest zalecane wręczenie kosztownych upominków (takie wręczone są tylko przez przyjaciół rodziny i bliskich krewnych). Zbyt kosztowny upominek może postawić starającego się odwzajemnić Hindusa w kłopotliwej sytuacji;
- Prezentów nie otwiera się w obecności darczyńcy. Jeżeli przedmiot jest zapakowany, należy odłożyć go na bok i rozpakować dopiero po wyjściu ofiarodawcy. Jednak czasem twój hinduski gospodarz może na to nalegać i oczekuje wyrazów uznania za swój wybór;
- Zaproszony na obiad do domu Hindusa, przynieś małą bombonierkę (lub inny czekoladowy drobiazg) lub kwiaty. Nie należy wręczać kwiatów z uroczynu czerwonego (frangipani), gdyż wiążą się z pogrzebem. Jeżeli gospodarz ma dzieci, przyniesienie upominku dla nich (zabawka lub książka) zostanie docenione;
- Nie owijaj prezentów w czarny i biały papier (kolory przynoszące nieszczęście); „szczęśliwymi” kolorami są zielony, czerwony, żółty i niebieski;
- Jeśli wiesz, że twój hinduski partner pije alkohol, przynieś importowaną whisky;
- Muzułmanie uważają psy za stworzenia nieczyste. Nie dawaj muzułmanom w prezencie maskotek (zabawek) psów i upominków ze zdjęciami psów;

- Religijny Hinduś nie je wołowiny i nie używa produktów pochodzenia bydłęcego. To eliminuje większość produktów skórzanych jako prezenty;
- Gdy chcesz oferować pieniądze Hindusowi, używaj liczb nieparzystych, np. daj 11 zamiast 10 dolarów;
- Napiwki w Indiach są czymś więcej niż nagrodą za dobrą obsługę. Daje się je także, aby się upewnić, że to, o co nam chodzi, zostanie zrobione (np. uzyskanie miejscówki w pociągu, w którym „brak wolnych miejsc”);
- Łapownictwo policji hinduskiej obrosło już legendą.

INDONEZJA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest język indonezyjski (bahasa indonesia). W tym języku należy prowadzić oficjalną korespondencję z urzędnikami rządowymi. Użycie tego języka obowiązuje także w odniesieniu do wielu ogłoszeń, reklam, publikacji;
- Język angielski jest językiem wielu transakcji handlowych i znacznej części korespondencji handlowej, aczkolwiek docenia się tutaj próby użycia języka indonezyjskiego;
- Chociaż wielu urzędników rządowych potrafi porozumieć się w języku angielskim, to mogą jednak w trakcie spotkań dać pierwszeństwo swojemu językowi. Na szczęście tłumacz języka angielskiego jest zazwyczaj w zasięgu ręki;
- Od zagranicznych biznesmenów oczekuje się punktualności. Jest to szczególnie ważne przy spotkaniach z osobami o wyższym niż twój statusie społecznym;
- Zróżnicowanie statusu społecznego jest w Indonezji normalnym zjawiskiem. Jednym z przywilejów osoby z wyższej klasy jest możliwość kazania osobie niższej rangi czekania na nią;
- Im wyższy status społeczny Indonezyjczyka, tym większe prawdopodobieństwo doceniania przez niego punktualności. Np. wielu indonezyjskich robotników uważa się za punktualnych, jeżeli przyjdą w ciągu kilku godzin od umówionego terminu spotkania;
- Większość indonezyjskich biznesmenów to z pochodzenia Chińczycy. Ich kultura jest zorientowana na pracę i najprawdopodobniej będą punktualni co do minuty. Pozostali biznesmeni i większość urzędników państwowych to etniczni Malajowie, a ich podejście do czasu jest bardziej elastyczne;
- Na spotkania towarzyskie Indonezyjczycy przychodzą z półgodzinnym opóźnieniem;
- Status społeczny jest równie ważny w trakcie spotkań towarzyskich. Zaproszeni na tego rodzaju przyjęcie Indonezyjczycy starają się rozeznaczyć, kto jest najważniejszym gościem. Przychodząc na spotkanie, będą się starali przyjść po osobach o mniejszym znaczeniu, lecz wcześniej niż osoby najważniejsze. W zaproszeniach na spotkania, gdzie oczekuje się ważnego gościa, może być określona godzina rozpoczęcia i dopisana adnotacja „proszę

przyjść piętnaście minut wcześniej” (aby mieć pewność, że nikt nie przyjdzie po najważniejszym gościu);

- Nieprzywiązywanie przez Indonezyjczyków zbytnej wagi do czasu pozwala na umawianie spotkań bez zbytecznego wyprzedzenia czasowego. Tylko w przypadku dużych korporacji umawiaj spotkanie z dwutygodniowym wyprzedzeniem;
- Przy wysyłaniu korespondencji pocztą, należy opatrzyć ją dokładnym adresem, z podaniem nazwiska adresata i aktualnym tytułem (przesyłki zaadresowane do firmy, bez wymienienia nazwiska nie zawsze docierają do właściwej osoby);
- Pożądane jest, zwłaszcza poza dużymi miastami, adresowanie korespondencji w języku indonezyjskim;
- Indonezyjczycy na kierowniczych stanowiskach są bardziej dostępni aniżeli kierownicy w wielu innych krajach. Nawet osoby z najwyższego kierownictwa chętnie spotykają się z zagranicznymi biznesmenami;
- Podczas spotkań gospodarze proponują poczęstunek (kawa, herbata). Przyjęte jest jednak, że z poczęstunku korzysta się dopiero po powtórnym zaproszeniu ze strony gospodarza. Zaczekaj, aż gospodarz wypije pierwszy łyk;
- Godziny pracy w urzędach: 8.00–15.00 od poniedziałku do czwartku; 8.00–11.00 w piątki; 8.30–14. 00 w soboty;
- Godziny pracy w biurach: 8.00/9.00–16.00/17.00, od poniedziałku do piątku; 8.00–13.00 w soboty;
- W trakcie ramadanu kontakty biznesowe z muzułmanami ze względów praktycznych lepiej ograniczać.

Powitanie i tytułowanie

- Rękę podaje się zazwyczaj w trakcie pierwszego spotkania oraz przed i po długim niewidzeniu. Uścisk dłoni większości Indonezyjczyków przypomina splecenie dłoni – miękkie i trwające około dziesięć do dwunastu sekund. Dla uwydatnienia powitania uścisk dłoni może być „wzmocniony” położeniem ręki na sercu;
- Większość Indonezyjczyków to muzułmanie i hinduiści. W ich tradycji przy powitaniu między mężczyzną i kobietą nie ma kontaktu fizycznego. Dlatego panie nie powinny podawać ręki Indonezyjczykom. Chyba że pierwszy poda rękę Indonezyjczyk wychowany w kulturze zachodniej;
- W trakcie powitania tradycyjnym pozdrowieniem muzułmanów indonezyjskich jest słowo „Selamat” („Pokój”);

- Wśród Indonezyjczyków chińskiego pochodzenia tradycyjnym powitaniem był skłon. Obecnie większość z nich podaje rękę lub łączy skłon z podaniem ręki. Bez większego skrępowania podają rękę również paniom;
- Tradycyjne powitanie hinduskie obejmuje delikatny skłon ze złożonymi, jak do modlitwy, dłońmi. Obecnie stosują je tylko starsi, tradycyjni hinduiści. Może to być również alternatywna dla uścisku dłoni forma powitania, gdy businesswoman wita się z Indonezyjczykiem-hinduistą;
- Ogólnie biorąc, powitania w Indonezji są pełne godności i ceremoniału. Nie spiesz się. Szybkie powitania są oznaką braku szacunku;
- Całowanie na powitanie w miejscach publicznych nie jest akceptowane w żadnej z grup etnicznych;
- Podobnie do angielskiego retorycznego „How do you do?” Indonezyjczycy na powitanie również używają retorycznych zwrotów. W przypadku Chińczyków mogą to być zwroty „Have you eaten?”, „Have you taken food?”; odpowiedź zawsze powinna brzmieć „Yes” – nawet jeśli jesteś głodny. Typowym indonezyjskim powitaniem w trakcie spotkania na ulicy jest zwrot: „Where are you going”; należy odpowiedzieć „For a walk” lub „Nowhere of importance” (idiomatyczna odpowiedź w języku indonezyjskim brzmi: „Jem wiatr”) – nikt nie oczekuje, abyś wyjawiał trasę swojej marszruty;
- Bilety wizytowe powinny być wydrukowane w języku angielskim (dobrze widziany jest druk wytłoczony). Chociaż nie jest to wymagane, wydrukowanie na jednej stronie biletu tekstu w języku bahasa jest oznaką szacunku;
- W stosunkach z biznesmenami chińskiego pochodzenia dobrze mieć część biletów z nadrukiem w języku chińskim (najbardziej prestiżowe jest użycie w tym celu złotej farby);
- Bilet wizytowy powinien zawierać maksimum informacji o tobie, włączając w to tytuł zawodowy i kwalifikacje akademickie. Indonezyjczycy dołączają również tytuły arystokratyczne;
- Wymiana biletów wizytowych jest procedurą wymagającą określonego rytuału. Osoba składająca wizytę po przedstawieniu powinna wręczyć swój bilet wizytowy. Bilet należy wręczyć wszystkim obecnym. Bilet wręcza się, trzymając go obiema rękoma (najbardziej dostojna forma polega na wręczeniu go prawą ręką, podczas gdy lewa lekko podpira nadgarstek prawej dłoni). Bilet wizytowy wręczamy, kierując go drukiem w stronę osoby otrzymującej, tak aby mogła go odczytać. Osoba otrzymująca odbiera bilet obiema rękami, zapoznaje się przez moment z jego treścią, a następnie ostrożnie wkłada go do kieszeni. Postępuj tak samo;

- Nigdy nie chowaj otrzymanego biletu wizytowego do tylnej kieszeni. Nie pisz też niczego na otrzymanym bilecie w obecności osoby, która go wręczyła. Może to zostać zinterpretowane jako profanacja biletu wizytowego;
- W Indonezji występuje duża różnorodność sposobów określania nazwiska osoby. Sprawia to wiele kłopotów ludziom z Zachodu, dlatego przedstawianiu się należy poświęcić nieco czasu;
- Wskazane jest powtórzenie usłyszanego nazwiska w celu upewnienia się, czy dobrze je wymawiamy (dla pamięci dobrze jest zapisać jego fonetyczną wymowę);
- Nie śmieć się z dziwnie brzmiących nazwisk. Własne nazwisko to świętość dla większości Indonezyjczyków;
- Do większości biznesmenów należy zwracać się, używając co najmniej ich tytułu i nazwiska. Jeśli dana osoba nie posiada tytułu godności czy zawodowego, to można użyć formy Mr., Mrs., lub Miss łącznie z nazwiskiem. Jednak uważaj, aby nie pominąć innych tytułów, ważnych dla tej osoby;
- Odpowiednikami zwrotów Pan, Pani, Panna w języku indonezyjskim są:
 - Bapak = Pan – to określenie wyprzedza wszystkie inne tytuły,
 - Ibu = Pani, Panna – oznacza każdą kobietę, zarówno mężatkę, jak i niezamężną;
- W trakcie oficjalnego przedstawienia zalecana jest następująca kolejność tytułów, imion i nazwisk:
 - Bapak albo Ibu,
 - tytuł akademicki (może też być wymieniony na końcu),
 - tytuł kurtuazyjny (szlachecki),
 - imię i nazwisko
- tytuł zawodowy lub polityczny; (np. Bapak Professor His Excellency Takdir Iskandar, President). Na szczęście większość Indonezyjczyków z życzliwością przyjmuje szczerze próby obcokrajowców wymówienia ich nazwisk i tytułów;
- Muzułmanin, który odbył pielgrzymkę do Mekki może używać honorowego tytułu Haji, a muzułmanka Hajjah. Tytuł ten nie przechodzi na współmałżonka, każdy musi na niego sam zasłużyć. W przypadku wątpliwości lepiej jednak zgrzeszyć uogólnieniem. Lepiej użyć nadmiaru tytułów niż jeden ominąć;
- Nazwiska Chińczyków składają się zazwyczaj z nazwiska i następujących po nim dwóch (czasem jednego) imion. Np. Chang Wu Jiang; Chang = nazwisko. Należy się do niego zwracać Mr. Chang (Dr. Chang itp.);

- Chinki zatrzymują swoje nazwisko i właściwe jest zwracanie się do nich, stosując określenie Madame razem z panieńskim nazwiskiem. Np., jeśli Li Chu Chin jest żoną Chang Wu Jiang, należałoby zwracać się do niej jako Madame Li (a nie Mrs. Chang);
- Wielu Chińczyków zmienia swoje nazwiska na modłę zachodnią i np. Chang Wu Jiang może nazwać siebie Mr. Wally Chang lub używać tylko inicjałów, np. Mr. W. J. Chang;
- Wypytując Indonezyjczyka o to, jak się do niego zwracać, wyjaśnij mu wcześniej, jak powinien zwracać się do ciebie (chodzi tu głównie o wyjaśnienie, co jest twoim imieniem, a co nazwiskiem);
- Wielu Indonezyjczyków, zwłaszcza z Jawy, może posiadać niezmiernie długie nazwisko, które do codziennego użytku jest skracane, tworząc rodzaj przydomka;
- Jeśli chodzi o formalności przy zwracaniu się do siebie nawzajem, naśladować postępowanie Indonezyjczyka.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 6.30–8.30; lunch 12.00–13.00; obiad 19.00–22.00;
- Lunch często jest największym posiłkiem w ciągu dnia;
- Przy częstych kontaktach partnerzy zapraszają się wzajemnie zazwyczaj do dobrych restauracji hotelowych;
- Wielu Indonezyjczyków ma negatywne wyobrażenie o obcokrajowcach, co jest wynikiem kolonializmu i związanej z nim trzystuletniej eksploatacji tego kraju. Spotkania towarzyskie są najlepszą drogą do rozwiania tych uprzedzeń;
- Korzystaj z każdego zaproszenia na spotkanie towarzyskie. Ustanowienie dobrych stosunków towarzyskich przyczynia się do ustanowienia pomyslnych relacji w biznesie;
- Zaproszenie na towarzyskie spotkanie może nie nadejść szybko. Bądź cierpliwy i pozwól, aby Indonezyjczyk zaprosił cię pierwszy. Nie urządź towarzyskiego spotkania, zanim nie będziesz gościł u Indonezyjczyka;
- Na pisemne zaproszenie odpowiedz pisemnie. Zapraszając, nie używaj papieru koloru białego i niebieskiego (wśród Chińczyków kolory te oznaczają smutek); odpowiedni będzie papier w kolorze różowym lub czerwonym;

- Współmałżonkowie mogą być zaproszeni na obiad, ale nie na lunch. W obecności współmałżonków nie prowadzi się rozmów na tematy związane z biznesem;
- W trakcie posiłków rozmawia się na ogół niewiele. Nie przejmuj się „cichym” posiłkiem;
- Jeżeli urządzasz przyjęcie, wyślij zaproszenia z tygodniowym wyprzedzeniem, ale nie oczekuj wielu odpowiedzi, nawet jeśli napisałeś formułę R.S.V.P. Indonezyjczycy niezbyt chętnie zobowiązują się do udziału w towarzyskich spotkaniach. Znajdź sposób na ponowienie zaproszenia (przez telefon lub osobiście), będąc gotowym na wyjaśnienie, z jakiej okazji urządzasz spotkanie, jaka jest lista gości, kto jest gościem honorowym. Pilnuj, aby zaprosić wiele osób z tej samej grupy etnicznej;
- Indonezyjczycy wolą przyjęcia z bufetem, aniżeli obiady przy stole z wyznaczonymi miejscami. Dopilnuj, aby dania były wyszukane. Pamiętaj też, że przestrzegający reguł muzułmanie nie piją alkoholu. Okaż też duży szacunek gościowi honorowemu. Przyjdzie ostatni i pierwszy podejście do bufetu. Towarzysz mu, objaśniając każde danie. Po spotkaniu odprowadź gościa honorowego do samochodu;
- Jeżeli twój gospodarz je palcami, postępuj tak samo, ale używaj tylko prawej ręki, nigdy natomiast, nawet w celu wzięcia jedzenia, lewej;
- Przy stole obiadowym możesz skrzyżować nogi, Indonezyjczyk natomiast nie może;
- Jeżeli twój gospodarz pije alkohol, oznacza to, że wszyscy alkohol akceptują. Jeżeli nie pije, ogranicz się do kawy lub herbaty, których to napojów niegrzecznie jest odmówić;
- Krótko mówiąc: kiedy jesz z Indonezyjczykiem, naśladuj go;
- W okresie ramadanu nie pij i nie jedz w obecności poszczącego Indonezyjczyka;
- W małych jadalniach zalecane są dania smażone lub pieczone;
- Należy unikać picia napojów z lodem oraz nieopakowanych firmowo;
- W restauracjach zazwyczaj wlicza się do rachunków 10-procentową opłatę za obsługę. Kiedy nie jest wliczona, zwyczajowo zostawia się 10-procentowy napiwek;
- Kierowcy taksówek oczekują 10-procentowego napiwku.

Ubiór

- Indonezja leży na równiku, co oznacza gorąco i wilgoć przez cały rok. Częstym zjawiskiem są nagłe deszcze. Wiele osób nosi parasol codziennie;
- Niższe temperatury spotkać można jedynie w terenach górzystych (ale tam raczej trudno spotkać biznesmenów, chyba tylko jako turystów);
- Z uwagi na upały i dużą wilgotność powietrza ubiór w biznesie jest często swobodny. Typowym ubraniem biurowym dla panów są ciemne spodnie i jasna koszula z długimi rękawami oraz krawat, bez marynarki. Wiele biznesmenów nosi koszule z krótkimi rękawami bez krawata;
- Jeżeli na zaproszeniu zaznaczono jako obowiązujący strój dla panów „lounge suit” (ubranie spacerowe), to panowie powinni założyć standardowy zachodni ubiór przyjęty w sferach biznesu;
- Businesswoman noszą bluzki z długim rękawem i spódnice. Pończochy i kostium są zastrzeżone dla bardziej oficjalnych okazji. Kolory powinny być ciemne i przytłumione; jasne, żywe kolory są dla pań biznesu niewłaściwe;
- Jako obcokrajowiec powinien być ubrany konserwatywnie, dopóki nie zorientujesz się, jaki stopień sformalizowania w ubiorze jest właściwy. Od panów oczekuje się noszenia marynarki i krawatu i zdjęcia ich, kiedy wydaje się to właściwe. Jednak cokolwiek nosisz, staraj się być czysty i staranny w wyglądzie; jeżeli jest to konieczne, bierz kąpiel kilka razy dziennie;
- Wiele Indonezyjczyków nosi do pracy rozpięte pod szyją koszule typu batik (koszule malowane specjalną techniką). Noszą je również w czasie wolnym. W czasie wolnym można nosić jeansy, ale należy unikać noszenia krótkich spodni;
- Z szacunku dla wrażliwości muzułmanów i hinduistów kobiety powinny zawsze nosić bluzki zakrywające co najmniej ramiona. Spódnice powinny sięgać do kolan albo być dłuższe;
- Wchodząc do świątyń muzułmańskich i buddyjskich, należy pamiętać o zdejmowaniu butów. Buty zdejmuje się również, wchodząc do pokoju, w którym na podłodze rozłożone są dywany.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Indonezyjczycy prowadzą biznes tylko z osobami, które znają i lubią. Ustanowienie osobistych kontaktów zabiera sporo czasu, ale jest konieczne dla osiągnięcia sukcesu;

- Tempo negocjacji jest znacznie wolniejsze niż w Europie. Zachowaj spokój i nie poganiaj. Indonezyjski termin „Jam Karet” (czas z gumy) obrazuje ich nastawienie do czasu (wszystko ma swój czas i miejsce);
- Pierwsze spotkanie może ograniczyć się do poznania się;
- Uprzejmość jest podstawą ustanowienia pomyślnych kontaktów w Indonezji. Nie stanowi ona jednak dla indonezyjskich biznesmenów przeszkody w dążeniu do osiągnięcia własnych celów;
- W trakcie wstępnych rozmów oczekuj pytań osobistych w stylu: „Dlaczego nie jesteś żonaty?”, „Ile zarabiasz?”. Jeżeli nie chcesz odpowiedzieć, uśmiechnij się i wyjaśnij, że w twojej kulturze na takie tematy otwarcie się nie rozmawia;
- W Indonezji każdy zajmuje określone miejsce pod względem statusu społecznego. Stąd udane prowadzenie rozmowy wymaga wiedzy o tym, czy rozmówca jest wyższy rangą, niższy czy też równy. I to jest jednym z powodów, dla których Indonezyjczycy zadają bardzo osobiste pytania dotyczące twojej pracy, wykształcenia i zarobków;
- Indonezyjczycy okazują duże poważanie przełożonym. Niegrzecznością jest okazanie irytacji wobec przełożonego, który się spóźnił. Równie źle odbierane jest publiczne wyrażanie odmiennego niż ma przełożony zdania;
- Publicznie przełożonym należy mówić to, co chcą usłyszeć; powiedzenie prawdy przenosi się na forum prywatne – często za pośrednictwem przyjaciół przełożonego;
- Niezgadzanie się z drugą osobą jest nieuprzejme i dlatego Indonezyjczycy rzadko mówią „nie”. Dlatego należy być na tyle spostrzegawczym, aby odróżnić uprzejme „tak” (w rzeczywistości znaczące „nie”) od „tak” prawdziwego. Szczególnie ma to miejsce w języku indonezyjskim, gdzie istnieje kilkanaście sposobów powiedzenia „nie” przy użyciu słowa „tak”. Biznesmeni z Zachodu często interpretują to jako wprowadzanie w błąd, ale dla Indonezyjczyków jest to po prostu uprzejmość wynikające z ich standardów kulturowych;
- Nawet w rozmowie prowadzonej w języku angielskim, gdy Indonezyjczyk mówi „yes, but...” oznacza to „nie”. Na „nie” wskazuje też użycie zastrzeżeń, jak np. „It might be difficult”;
- Wessanie powietrza przez zęby również wskazuje na „nie” (ten dźwięk zawsze wskazuje na pojawienie się problemu);
- Uchyłanie się od udzielenia odpowiedzi również wskazuje na „nie”. Indonezyjczycy mogą nawet udawać, że pytanie nie zostało zadane;

- Indonezyjczycy lubią się targować, dlatego należy przewidzieć pewien zakres możliwych ustępstw;
- Kontrakt jest zawarty, kiedy podpisane zostaną wszystkie dokumenty. Biorąc pod uwagę, że Indonezyjczycy (zwłaszcza chińskiego pochodzenia) często „konsultują się z gwiazdami”, podpisanie kontraktu może być odkładane, aż do nadejścia „pomyślnych” dni;
- Indonezyjczycy mogą uśmiechać się lub śmiać w sytuacjach, w których Europejczycy uważają to za niewłaściwe. Uśmiech może ukrywać zakłopotanie, wstyd, urazę, niezgodę lub upokorzenie. Indonezyjski biznesmen może śmiać się w najbardziej poważnej chwili spotkania; ów śmiech może wyrażać niepokój. Zdobycie umiejętności zinterpretowania uśmiechów i śmiechu może zabrać obcokrajowcowi całe lata;
- Unikaj konfrontacji;
- W Indonezji ten, kto wyraża publicznie złość, sromotnie traci twarz. Osoba, która nie potrafi się opanować traktowana jest jako niezdolna do samo-kontroli. Taka osoba nie budzi zaufania i szacunku;
- Publiczne zakłopotanie (wstyd) określa się w języku indonezyjskim jako „malu”;
- Uprzejmość Indonezyjczyka chińskiego pochodzenia przejawia się m.in. w proponowaniu zarówno opcji negatywnej, jak i pozytywnej w odniesieniu do niemal wszystkich decyzji. Nawet rozmawiając po angielsku, dodają zazwyczaj do pytania formę „yes/no”. Np. zamiast zapytać „Czy ma Pan ochotę na obiad” (Would you like to have dinner?), zapytają zapewne „Ma Pan ochotę na obiad czy nie?” (You want dinner or not?). Jest to efektem bezpośredniego tłumaczenia zwrotów chińskich na język angielski;
- Dlatego bądź uważny, zadając Indonezyjczykowi chińskiego pochodzenia pytania. W poprawnej angielszczyźnie negatywna odpowiedź na pytanie „Isn't my order ready yet” brzmi „No” (co oznacza: „No, it's not ready”). Chińska formuła brzmi odwrotnie: „Yes” (co oznacza: „Yes, it is not ready”);
- Indonezyjczycy nie krępują się ciszą, zarówno w sytuacjach towarzyskich, jak i biznesowych. Cisza daje czas na zastanowienie i nie musi oznaczać ani akceptacji ani odmowy;
- W Indonezji jednostki rzadko są wskazywane publicznie (zarówno w kontekście nagrody, jak i nagany). Jednostki są częścią grupy i to do grupy należy się zwracać. Jeżeli chcesz zwrócić uwagę pracownikowi, zrób to spokojnie i w cztery oczy;

- Zawsze zwracaj uwagę na hierarchię społeczną. Jeżeli tworzycie delegację, ustawcie się tak, aby najważniejsze osoby zostały przedstawione jako pierwsze. Jeżeli przedstawiasz sobie dwie osoby, wymień nazwisko ważniejszej jako pierwsze. (np. Panie Prezesie Sudarso, to jest pan inżynier Kowalski);
- Zwyczajem Indonezyjczyków jest wchodzenie do pokoju spotkań także w kolejności hierarchii stanowisk. Chociaż nie musicie tego robić, wywrze to dobre wrażenie;
- Mów spokojnym, łagodnym tonem. Zawsze zachowuj spokój. Zostawiaj każdemu sporo czasu na ustosunkowanie się do twojej wypowiedzi. Indonezyjczycy nie „wchodzą w słowo”. Uprzejmość wymaga pozostawienia poddyktowanej szacunkiem przerwy (od dziesięciu do piętnastu sekund) przed udzieleniem odpowiedzi. Biznesmeni z Zachodu, „słyszac” przerwę często sądzą, że uzyskali ze strony Indonezyjczyków zgodę i podsumowują dyskusję, zanim Indonezyjczyk zdąży się ustosunkować do ich ostatniej kwestii;
- W trakcie rozmowy należy unikać krytykowania: dróg w Indonezji, religii, biurokracji, braku zapisów praw człowieka. Należy także unikać dyskusji na temat płci i roli płci, a także miejscowej polityki i pomocy zagranicznej;
- Dobrymi tematami do rozmów są: turystyka, podróże, kultura, tradycja, plany na przyszłość, sukcesy firmy (mówienie o sukcesach osobistych traktowane jest jako przechwałki) i jedzenie (z ukłonem dla kuchni lokalnej). Opowiadanie o twoich wysiłkach w celu nauczania się języka indonezyjskiego jest również dobrym tematem do rozmowy.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Publiczne kontakty (całowanie, obejmowanie) między osobami płci przeciwnej, oprócz uścisku dłoni, nie są dobrze odbierane (dotyczy to również męża i żony). Z drugiej strony, kontakty osób tej samej płci są dozwolone, np. mężczyźni, idąc, mogą trzymać się za ręce czy obejmować ramieniem i traktuje się to jako przejaw przyjaźni;
- Wśród hinduistów i muzułmanów lewa ręka uchodzi za nieczystą. Jedz tylko prawą ręką. Prezenty i gotówkę wręczaj prawą ręką;
- Jako nieczyste traktowane są także stopy. Niczego nie przesuwaj stopą, nie wskazuj nią, nie dotykaj nią niczego;
- Nie pokazuj podeszew swoich stóp lub butów. Stąd możesz skrzyżować nogi w kolanach, ale nie wolno zakładać nogi w kostce na kolanie drugiej nogi;

- Uderzenie pięścią w otwartą dłoń drugiej ręki wśród niektórych Indonezyjczyków jest gestem nieprzyzwoitym;
- Wielu Indonezyjczyków traktuje głowę jako siedzibę duszy. Nie dotykaj czyjejś głowy i nie głaszcz dziecka po włosach;
- Aby kogoś przywołać, wyciągnij rękę z dłonią zwieszoną w dół i poruszaj ku sobie palcami. Przywoływanie dłonią skierowaną ku górze i kiwanie palcem podniesionym do góry może być uznane za obraźliwe;
- Niegrzecznością jest wskazywanie palcem wskazującym. Należy wskazywać prawym kciukiem z zaciśniętą pięścią (podobnie jak autostopowicz). Gest ten oznacza także „idziesz pierwszy”;
- Stanie w pozycji wyprostowanej z rękoma na biodrach jest interpretowane jako postawa agresywna;
- Unikaj intensywnego kontaktu wzrokowego i nie mów do drugiej osoby spoza ciemnych szkielek (uważa się to za niegrzeczne).

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Wręczenie upominków jest elementem kultury indonezyjskiej. Prezenty mogą być małe, ale często wręczone;
- Okazji do wręczenia upominków może być wiele: powrót z wycieczki, zaproszenie do czyjegoś domu, zwiedzanie zakładu pracy, dowód wdzięczności za wyświadczoną przysługę;
- Otrzymanego upominku nie rozpakowuje się w obecności darczyńcy. Rozpakowanie go przy nim sugeruje zachłanność i niecierpliwość. A w przypadku, gdy upominek jest niewłaściwy lub nieefekowny można się narazić na upokorzenie. Obdarowany dziękuje w paru słowach i następnie odkłada zapakowany upominek (rozpakowuje go po swoim wyjściu);
- Dobrym upominkiem na większość okazji są produkty żywnościowe. Kiedy przebywasz w części Indonezji, gdzie są dostępne pewne przysmaki, oczekuje się, że w drodze powrotnej przywieziesz trochę dla swoich przyjaciół;
- Indonezyjczykom muzułmanom nie dawaj w prezencie alkoholu i wyrobów z mięsa wieprzowego (wyklucza to również prezenty ze skóry świńskiej i perfumy na bazie alkoholu). Inne produkty mięsne muszą być halal (odpowiednik żywności koszernej); Indonezyjczycy muzułmanie uważają psy za stworzenia nieczyste. Nie wręczaj maskotek w postaci psa lub upominków ze zdjęciem psa;

- Indonezyjczykom hinduistom nie wręczaj upominków ze skóry wołowej;
- Ulubieńcami Indonezyjczyków są koty i ptaki, zwłaszcza śpiewające. Kasetta z nagraniami ptasiego śpiewu jest dobrym upominkiem dla indonezyjskiego miłośnika ptaków;
- Osobisty upominek wręczony przez mężczyznę kobiecie może zostać mylnie zinterpretowany jako romantyczna propozycja. Gdy zagraniczny biznesmen wręcza tego rodzaju upominek (np. perfumy) indonezyjskiej kobiecie, musi wszystkim wokół powiedzieć, że wręcza upominek od swojej żony;
- Chińczyk zwyczajowo trzykrotnie odmawia przyjęcia upominku, zanim go zaakceptuje (chroni się w ten sposób przed podejrzeniem o zachłanność). Nalegać, a kiedy przyjmuje upominek, powiedz, że miło ci z tego powodu;
- Chińczycy jako upominek chętnie przyjmują artykuły żywnościowe, ale unikaj przynoszenia tego rodzaju upominków, kiedy zostałeś zaproszony na obiad lub przyjęcie (może to bowiem sugerować, że gospodarz nie jest w stanie zapewnić odpowiedniej ich ilości). Lepiej posłać taki prezent jako podziękowanie po przyjęciu (mogą to być słodczyce lub koszyk owoców);
- Następujące przedmioty kojarzą się Chińczykom z pogrzebem, nie wręczaj ich w charakterze upominku: słomkowe sandały, zegarek, bocian, żuraw, chusteczki do nosa, prezenty lub papier opakowaniowy, gdzie dominują kolory biały, czarny lub niebieski;
- Unikaj też dawania w prezencie noży, nożyczek i innych tnących narzędzi. Dla Chińczyków oznaczają one zerwanie przyjaźni,
- Należy wręczać parzystą liczbę kwiatów (liczba nieparzysta przynosi pecha);
- Złoty i czerwony kolor papieru opakowaniowego Chińczycy traktują jako oznakę pomyślności;
- Muzułmanom i hinduistom upominki należy wręczać prawą ręką.

IRAN

Umawianie spotkań

- Należy umawiać się z wyprzedzeniem 4–6-tygodniowym, zarówno pisemnie jak i telefonicznie;
- Tydzień przed przybyciem do Iranu i zaraz po przybyciu należy potwierdzić czas i miejsce spotkania;
- Piątek jest dniem wolnym od pracy;
- Perski Nowy Rok (NO-ROOZ) zaczyna się 20 marca i trwa co najmniej 12 dni, ale potrafi być obchodzony przez 2–3 tygodnie. W tym okresie wszystkie firmy są pozamykane;
- Nie umawiaj spotkań także w czasie trwania ramadanu;
- Punktualność należy tutaj do rzadkości, ale od ciebie jej oczekują;
- Do Iranu, mimo dobrej znajomości języka angielskiego, najlepiej przybyć z własnym tłumaczem.

Powitanie i tytułowanie

- W biznesie i w sytuacjach oficjalnych witamy się uściskiem dłoni;
- Mężczyźni czekają, aż kobieta poda rękę; jeżeli tego nie zrobi, należy zrobić skłon głową i uśmiechnąć się;
- Najbardziej powszechnym pozdrowieniem w Iranie jest „Salam”. Należy wtedy również odpowiedzieć „Salam”;
- Odchodzącego żegnają zazwyczaj zwrotem khoda-hafez (niech Bóg cię chroni);
- Sposób zwracania się do panów: „Agha-ye” przed nazwiskiem (np. Jan Kowalski – Agha-ye Kowalski; natomiast samo „agha” przed lub po imieniu);
- Zwracanie się do pań: „Khanoom” i nazwisko (np. Anna Kowalska – Khanoom-e Kowalska; natomiast samo „khanoom” przed lub po imieniu);
- Zwracanie się do osób z tytułem, np. Doctor-e Kowalski;
- Bilety wizytowe wymieniane są tylko z osobami wyższymi rangą;
- Na odwrocie biletu wizytowego należy umieścić tłumaczenie na język farsi i tą stroną skierować do otrzymującego;
- Po nawiązaniu relacji twój irański partner szybko zacznie zwracać się do ciebie po imieniu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Panowie i panie nawiązują stosunki towarzyskie oddzielnie;
- Dlatego, będąc zaproszonym, upewnij się, czy twoja współmałżonka (współmałżonek) jest uwzględniona (-y) w zaproszeniu. Konserwatywni Irańczycy nie podejmują osób odmiennej płci;
- Na przyjęcia ubieraj się konserwatywnie i bądź punktualny;
- Będąc zaproszonym do domu, upewnij się, czy gospodarz nosi w domu buty. Jeżeli nie, to zdejmij swoje przed drzwiami;
- Okazuj szacunek starszym, witając ich w pierwszej kolejności. Przywitaj się z każdym z osobna;
- Z siadaniem poczekaj, aż wskażą ci miejsce;
- Uczestnicząc w przyjęciu, akceptuj każdą propozycję jedzenia lub picia;
- Jedz tylko prawą ręką. Na wielu stołach kładzie się tylko łyżki i widelce;
- Próbuj po kawałku wszystkiego, co zostało podane;
- Zazwyczaj podaje się więcej jedzenia, niż można zjeść. Obfitość posiłków jest częścią irańskiej gościnności;
- Oczekuj zaproponowania ci drugiej, a nawet trzeciej porcji jedzenia. Początkowa odmowa traktowana jest jako gest grzecznościowy i nie jest brana poważnie;
- Kiedy ukończysz posiłek, zostaw na talerzu trochę jedzenia;
- W restauracjach są zazwyczaj dwie strefy: „rodzinna”, gdzie jedzą kobiety i rodziny oraz „tylko dla panów”;
- W hotelowych restauracjach oczekuje się 10–15-procentowego napiwku.

Ubiór

- Większość ludzi biznesu nosi tutaj ubiór składający się ze spodni, koszuli i marynarki;
- Wielu urzędników nosi koszule bez kołnierza. Krawaty są bardzo rzadko noszone;
- Oczekuje się, że zagraniczny biznesmen będzie miał elegancki, tradycyjny ubiór. Garnitur jest tutaj standardem, lecz krawat nie jest konieczny;
- Panie robiące interesy lub zwiedzające Iran powinny nosić bardzo tradycyjny ubiór zakrywający ręce, nogi i włosy;
- Tradycyjnie w miejscach publicznych kobieta powinna przykryć włosy chustą, ale w ostatnim czasie tolerancja w tym zakresie znacznie wzrosła i pa-

nie chodzą w dżinsach i chustkach ledwie przykrywających włosy. Jednak będąc obcokrajowcem, lepiej zachować ostrożność.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Początek każdego spotkania to uprzejme pytania o zdrowie, rodzinę, pracę itp. Czekaj, aż twój irański partner zainicjuje zmianę tematyki na biznesową;
- Jeżeli Irańczycy zaproponują ci, np. herbatę lub słodycze, na początku odmów, nawet jeśli masz ochotę. Poczekaj, aż zaczną nalegać (jest to element „ta’arof”);
- Sukces zależy od umiejętności budowania skutecznych relacji osobistych powiązanych z jasno nakreśloną i dobrze zaprezentowaną propozycją;
- Jeżeli masz w Iranie wpływowych przyjaciół, nie obawiaj się poprosić ich o wsparcie (i bądź gotów na odwzajemnienie się im w przyszłości). Jest to element robienia interesów w tym kraju;
- Kogo znasz, jest często ważniejsze od tego, co wiesz – stąd ważne jest w tym kraju budowanie sieci znajomości i utrzymywanie licznych kontaktów;
- Irańczycy są przebiegli w prowadzeniu negocjacji. Lubią się targować i uzyskiwać ustępstwa. Bądź przygotowany na długie negocjacje;
- Podejmowanie decyzji może przebiegać powoli;
- Nie spoglądaj na zegarek w trakcie spotkania i nie staraj się przyspieszyć jego tempa. Jeżeli pokażesz, że czas trwania spotkania jest twoją idee fixe, będziesz niewiarygodny;
- Irańczycy często wykorzystują czas jako taktykę negocjacyjną, zwłaszcza jeżeli zauważą, że masz jakiś ostateczny, nieprzekraczalny termin. Pilnuj się, aby twój irański partner nie zorientował się, że jesteś pod presją czasu;
- Nie stosuj taktyki dużego nacisku. Działa to przeciw tobie;
- Irańczycy mogą manifestować emocje, a nawet opuścić spotkanie lub straszyć zakończeniem waszych relacji, aby przekonać cię do zmiany stanowiska;
- Jest prawdopodobne, że na początku spotkasz się i będziesz negocjować z niższymi rangą członkami rodziny właściciela (lub urzędu);
- Kiedy zostaniesz oceniony jako osoba godna zaufania, do rozmów włączą się osoby wyższe rangą;
- Nie rozmawiaj na tematy religijne;
- Niewłaściwe jest zadawanie pytań dotyczących żony lub innych żeńskich krewnych Irańczyka.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Robiąc biznes w Iranie przestrzegaj etykiety;
- Nie wskazuj palcem wskazującym;
- W trakcie rozmowy utrzymuj bezpośredni kontakt wzrokowy;
- W Iranie obowiązują zasady, zwane „ta’arof”. To irański kodeks dobrych manier nakazujący im wyjątkową uprzejmość. Ta’arof polega na poprawnym zachowaniu, nawet w sytuacji, kiedy jest ono sprzeczne z tym, co się myśli naprawdę, i ocaleniu honoru, kiedy nie można zachować się tak, jak by się chciało. Np. pod koniec jazdy taksówką, kierowca na pytanie, ile się należy, odpowiada, że nic, ale naprawdę oczekuje zapłaty;
- „Ta’arof” wymaga, aby przynajmniej trzy razy grzecznie podziękować i odmówić skorzystania z oferty (jeżeli jednak gospodarz nadal nalega, należy propozycję, np. poczęstunek, przyjąć);
- Chcąc poznać szczerą opinię danej osoby, dobrze na wstępie zaznaczyć „No ta’arof please!”.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Irańczycy wręczają upominki z różnych okazji, jak np. powrót z wycieczki lub osiągnięcie sukcesu w życiu osobistym lub zawodowym;
- Z okazji urodzin biznesmeni przynoszą do biura słodycze i ciastka i nie oczekują prezentów;
- Zwyczajowo wręcza się pieniężny upominek (nowe banknoty lub złote monety) osobie, która świadczy usługi w czasie irańskiego Nowego Roku;
- Będąc zaproszonym do irańskiego domu, można przynieść kwiaty lub wyroby cukiernicze dla gospodarza;
- Wręczając upominek, zawsze przeprasza się za jego niedostateczność;
- Upominki powinny być elegancko opakowane;
- Upominki nie są zazwyczaj rozpakowywane po ich wręczeniu. Mogą być bez wzmianki odłożone na stół;
- Dobrymi upominkami są: dzieła sztuki/rzemiosła, kwiaty, pióra, pamiątka z twojego kraju (nie należy wręczać alkoholu i kosztownych upominków).

IZRAEL

Umawianie spotkań

- Językami urzędowymi są hebrajski i arabski. Innymi językami często w tym kraju słyszany jest angielski, francuski, jidysz i rosyjski;
- Językiem biznesu w Izraelu jest język angielski;
- Zawsze dobrze jest potwierdzić wcześniej umówione spotkanie, gdyż Izraelczycy mają skłonność do podejmowania się wielu zadań naraz;
- Przed spotkaniem dostarcz swojemu izraelskiemu partnerowi program, jasno podkreślaj cel i terminarz spotkań;
- Tydzień pracy trwa w zasadzie od niedzieli do czwartku. W szabat nie prowadzi się rozmów biznesowych;
- Godziny prowadzenia biznesu są zróżnicowane, często zależą od wyznania właściciela firmy;
- Typowe godziny pracy biznesmena pochodzenia żydowskiego: 8.00–16.00 (niedziela – czwartek) i 8.00–13.00 (piątek);
- Firmy właścicieli wyznających islam zamknięte są przez cały piątek;
- Firmy właścicieli-chrześcijan zamknięte są w niedzielę;
- Biznesmeni pochodzenia arabskiego rzadko traktują spotkania jako prywatne; można spodziewać się przerywania spotkania telefonami lub wizytami członków rodziny i przyjaciół rozmówcy. Zachowaj spokój;
- Punktualność nie jest tradycyjną cnotą większości kultur tego regionu. Jeżeli twoim kontrahentem jest Sefardyzczyk (Żyd wywodzący się z emigracji z Hiszpanii lub Portugalii) lub Palestyńczyk, to może on spóźnić się na spotkanie lub nie przyjść wcale. Jednakże większość biznesmenów w Izraelu przyswoiło już sobie zachodnie podejście do punktualności;
- Na Bliskim Wschodzie niemalże zasadą jest zmuszanie petentów (włączając w to ludzi biznesu) do oczekiwania na przyjęcie. Stąd, dopóki nie pozna się dokładnie swych izraelskich partnerów, nie zaleca się planować więcej niż dwóch spotkań dziennie;
- Żydzi i muzułmanie używają kalendarza księżycowo-słonecznego (miesiąc – 28 dni). Jednak w oficjalnych kontaktach biznesowych i w kontaktach z cudzoziemcami używa się kalendarza gregoriańskiego;
- Sekretarki pełnią tam wciąż bardzo ważną rolę. Szanuj i uznaj ich pozycję i obecność;

- Biorąc pod uwagę zróżnicowane pochodzenie tutejszej populacji, praktyka biznesowa może odzwierciedlać wpływy amerykańskiej, europejskiej, rosyjskiej i innych kultur.

Powitanie i tytułowanie

- W środowisku biznesu na powitanie i pożegnanie używa się „Shalom”;
- Większość Izraelczyków podaje zagranicznemu biznesmenowi rękę w trakcie przedstawiania; kobiety nie powinny podawać ręki pierwsze – należy czekać na gest ze strony Izraelczyka (choć ok. 50% Żydów, w tym większość biznesmenów, stosuje już zwyczaje europejskie);
- Ortodoksyjni Żydzi (jarmułka, czarny kapelusz, czarne ubranie) mogą nie podawać ręki kobietom;
- Arab tradycjonalista i ortodoksyjny Żyd mogą nie przedstawić swojej żony. Naśladuj go, zachowuj się tak, jakby jej nie było;
- Bilety wizytowe są bardzo ważne. Wielu zagranicznych biznesmenów przywozi ze sobą do Izraela wizytówki dwujęzyczne: w języku angielskim i hebrajskim;
- Tłoczone bilety wizytowe cieszą się wysokim prestiżem;
- Zalecane jest, aby kobieta nie wręczała wizytówki ortodoksyjnemu Żydowi, lecz położyła ją przed nim na stole (aby go przypadkiem nie dotknęła);
- Żydzi najpierw podają imię, potem nazwisko. Należy zwracać się do nich Pan (Mr.), Pani (Mrs.), Panna (Miss), dodając nazwisko, chyba że zaproponują inaczej;
- Izraelczyków pochodzenia arabskiego, z którymi zamierzasz się skontaktować, najlepiej prosić o podanie ich nazwisk w pisowni angielskiej. W korespondencji używa się pełnego nazwiska, w kontaktach osobistych należy upewnić się, jak się do nich zwracać;
- Izraelczycy szybko proponują zwracanie się po imieniu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Gościnność jest cechą charakterystyczną ludzi Wschodu, przykładają do niej dużą wagę;
- W dużych firmach lunch jest głównym posiłkiem dnia i może być podawany w firmowej jadalni. Typowe godziny lunchu to 13.00–15.00;

- Jeżeli zostałeś zaproszony na lunch lub obiad, podaj swoje preferencje żywieniowe. Izraelczycy są bardzo wyczuleni na zaspokojenie potrzeb kulinarnych swoich gości. Postępuj tak samo, kiedy ich zaprosisz;
- Sprawy biznesowe są często omawiane przy posiłku;
- W domach arabskich bądź przygotowany na zdjęcie butów przed wejściem do budynku. Postępuj jak gospodarz;
- Według Arabów lewa ręka jest nieczysta. Jedz tylko prawą ręką (nawet jeśli jesteś mańkutem);
- Nie zjadaj wszystkiego z talerza. Pozostawienie małych resztek świadczy, że jesteś nasycony;
- Powszechnie przyjęte jest dawanie obsłudze napiwków za różnego typu usługi i uprzejmości.

Ubiór

- W zasadzie nie ma ograniczeń dotyczących ubioru, chociaż „nieskromny” ubiór może spotkać się ze słownymi uwagami ze strony ortodoksyjnych Żydów i tradycyjnych muzułmanów;
- Strój dla mężczyzn: długie spodnie, koszula – najlepiej z długim rękawem, marynarka i krawat są często wymagane w czasie spotkań, jakkolwiek wielu izraelskich biznesmenów rzadko nosi krawat. Koszula zapięta do obojczyka,
- Strój dla pań skromny: bluzki zapięte pod szyją, rękaw co najmniej do łokcia, kolana przykryte;
- Na oficjalnych spotkaniach nie wymaga się smokingu.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Negocjacje zazwyczaj prowadzone są dość długo. W Izraelu mogą trwać od godzin porannych do godzin wieczornych z przerwami na lunch, wyjście na spacer czy wspólne zwiedzanie;
- Izraelczycy są dumni ze swojego kraju i rutynowo proponują towarzyszenie swoim gościom w wycieczce objazdowej, a nawet jej zorganizowanie. Twoja akceptacja zostanie doceniona. Docenione także zostanie twoje zainteresowanie dziedzictwem i historią tego kraju. Może to być okazją do mniej formalnych rozmów biznesowych;
- Podjęcie decyzji przez Izraelczyka wymaga z zasady dłuższego czasu;

- Aszkenazyjczycy (Żydzi pochodzący z Europy Wschodniej i Ameryki Południowej) przejawiają tendencję do szybszego, aniżeli pozostali Izraelczycy, zawierania umów;
- Większość Izraelczyków stosuje konfrontacyjny styl negocjacji, który może przybrać charakter bardzo emocjonalny. Śmiało odwzajemnia się w tym samym stylu. Uwielbiają argumentować i dowodzić swoich racji. Nie muszą w ogóle zgadzać się z ich argumentacją;
- Z uwagi na zagrożenie ze strony wrogich państw Izraelczycy charakteryzują się dużą skłonnością do fatalizmu, z czego wynika nieprzywiązywanie większej wagi do planów długookresowych. Przedsięwzięcie musi gwarantować szybki dochód. Stąd długoterminowe gwarancje i poręczenia są rzadko spotykanym elementem negocjacji;
- Izraelczycy pochodzenia arabskiego nie podejmują się prowadzenia wspólnych przedsięwzięć, dopóki nie poznają i nie polubią zagranicznego partnera;
- Negocjacje w biznesie tradycyjnie rozkręcają się powoli i zaczynają od długich wstępnych zapytań o zdrowie i podróż. Dobrym tematem do rozmów jest sport (szczególnie pływanie, piłka nożna, koszykówka). Inne dobre tematy to: podróże, kuchnia, sztuka, technologia, zakupy;
- Większość Izraelczyków w trakcie rozmowy utrzymuje bliski dystans; często mogą cię dotykać. Nie cofaj się i nie okazuj spłoszenia;
- Często można się spotkać z dość emocjonalnym podejściem do negocjacji, jest to jednak spowodowane chęcią zawarcia transakcji;
- Choć pierwsze rozmowy są trudne, to w momencie, kiedy stajemy się długotrwałym partnerem biznesowym, zostajemy obdarzeni zaufaniem;
- Co do form płatności, to w przypadku Izraela normalnością jest forma przedpłaty za produkty, nawet jeszcze przed rozpoczęciem produkcji;
- Pod koniec spotkania biznesowego często podaje się kawę – jest to znak, że rozmowa zostanie wkrótce zakończona. Arabowie często z tej okazji zapalają kadzidło;
- Kiedy Izraelczyk pochodzenia arabskiego mówi „tak”, zwykle oznacza to „możliwe”. Traktuj to jako zachętę, ale wiedz, że nie oznacza to końca negocjacji;
- Upewnij się, według którego kalendarza (porównaj wyżej) interpretowane jest wywiązywanie się z umów. Jeżeli np. umowa przewiduje dostawę w ciągu miesiąca, Izraelczyk może to traktować w kategoriach miesiąca 28-dniowego, a przedstawiciel Zachodu interpretować jako 30 dni;

- Cenna praktyczna zasada dotycząca rozmów z Izraelczykami: powiązanie przedmiotu rozmowy ze stopniem znajomości z gospodarzem.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Unikaj gestów lewą ręką w obecności Izraelczyków pochodzenia arabskiego; można używać obu rąk, kiedy jedna nie wystarcza;
- Izraelczycy w trakcie rozmowy dużo gestykulują; unikają wskazywania na inną osobę (jest to niegrzeczność, szczególnie wśród Arabów);
- Zawsze trzymaj obie stopy na ziemi. Tradycyjni Arabowie nie krzyżują nóg w trakcie siedzenia. Nigdy nie pokazuj podeszwy Arabowi – traktowane jest to jako zaczepka (zdejmując buty, unikaj pokazywania podeszwy);
- Jeżeli Izraelczyk ściska twoją dłoń, traktuj to uprzejmie jako gest przyjaźni;
- Przed wejściem do meczetu zdejmij obuwie i odłóż je złożone razem;
- Cały czas noś paszport przy sobie;
- Gesty z użyciem wyciągniętego do góry kciuka (włączając w to gest autostopowicza) uważane są na Bliskim Wschodzie za agresywne.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Ze względu na mające w przeszłości miejsce problemy z łapówkarstwem, niektóre firmy zabraniają pracownikom przyjmowania jakichkolwiek upominków;
- Małe biurowe upominki (wszystko, co można położyć na pulpicie biurka) są prawie zawsze akceptowane. Może być na nich umieszczone logo twojej firmy;
- Upominki, które są wyraźnie zagranicznego pochodzenia zostaną docenione i będą pełnić rolę świadectwa związków gospodarza z zagranicznymi partnerami;
- Dobrym upominkiem może być książka, zakładając, że znamy zainteresowania obdarowywanego;
- Unikaj dawania prezentów, dopóki nie dowiesz się czegoś o osobie, której chcesz go wręczyć. To ważne, szczególnie w stosunku do ortodoksyjnych Żydów i Arabów – prezent nie może naruszać zakazów wynikających z wyznawanej wiary;
- Gdy jesteś zaproszony do domu, przynieś kwiaty lub słodczy (dla ortodoksa prezent żywnościowy musi być koszerne). Jeżeli wiesz, że obecne będą dzieci, drobny upominek dla nich zostanie doceniony;

- Gdy wręczasz upominek (i odbierasz), czyn to prawą ręką (można też obie-
ma jednocześnie);
- Uwaga: ortodoksyjni Żydzi unikają dotykania kobiet. Dlatego nie przy-
mują niczego z ich rąk, aby nie narazić się na przypadkowy dotyk. Zaleca
się, aby kobiety kładły prezenty (wizytówki) na stole, a osoba, której są wrę-
czane sama je weźmie.

JAPONIA

Umawianie spotkań

- Japończycy bardzo cenią kontakt osobisty (rozmowę telefoniczną), zwłaszcza w przypadku początkowych kontaktów. Taki kontakt może być efektywniejszy aniżeli wysłanie listu. Ponadto, list z prośbą o spotkanie może pozostać bez odpowiedzi;
- Znajomości są w Japonii bardzo pomocne. Jednakże pośredników (wprowadzających) dobieraj bardzo uważnie. Nie wybieraj osób niższych rangą niż osoba, z którą będzie w kontakcie. Pośrednicy nie mogą być współpracownikiem żadnej z firm zaangażowanych w proces negocjacji;
- Zawsze bądź punktualny. Japończycy są bardzo punktualni i często na spotkanie zjawiają się 15–20 minut wcześniej;
- Tydzień pracy trwa zwykle 48 godzin (za nadgodziny się nie płaci) i trwa pięć i pół dnia. Ostatnio wielkie firmy zaczęły ustanawiać pięciodniowy tydzień pracy. Niewielu kierowników zabiera pracę do domu;
- Godziny urzędowania to od 9.00 do 17.00 lub 17.30. (Wiele osób wychodzi po tych godzinach na obiad, potem wraca do biura i pracuje do 21.00 lub 22.00);
- W czasie świąt banki i biura są zamknięte, sklepy natomiast pozostają otwarte;
- W trakcie trzech tygodni w roku (wakacje noworoczne: od 28 grudnia do 3 stycznia, Złoty Tydzień: od 29 kwietnia do 5 maja; i obon – święto zmarłych: w połowie sierpnia) wielu ludzi odwiedza groby swoich przodków. Prowadzenie biznesu i podróżowanie są w tych okresach utrudnione;
- Środowisko biznesu jest zdominowane przez mężczyzn;
- Spotkanie może się zacząć od ceremonii picia herbaty;
- Nie zdejmuj się obuwia w biurach.

Powitanie i tytułowanie

- Japończycy dobrze znają zwyczaje Zachodu i często przywitają cię uściskiem dłoni. Ich uścisk dłoni jest zazwyczaj słaby – na słabość nie wskazuje jednak asertywność Japończyków;
- Tradycyjnym japońskim powitaniem jest ukłon;

- Jeśli ktoś wita cię ukłonem, obserwuj go uważnie. Musisz uklonąć się tak samo nisko, jak skłoniono się przed tobą, gdyż głębokość ukłonu wskazuje na stan waszych wzajemnych relacji. Kiedy kłaniasz się osobie o wyższym statusie, uklon się nieco niżej;
- W trakcie ukłonu opuść wzrok. Dłonie trzymaj płasko wzdłuż ud;
- Bilety wizytowe są szczególnie ważne dla ustanowienia wzajemnych związków. Można je przygotować w biurach JAL (Japońskie Linie Lotnicze). Najlepiej wydrukować jedną stronę po angielsku – z dodatkową informacją, taką jak członkostwo w stowarzyszeniach zawodowych – i drugą po japońsku. Jeśli twój status ulega zmianie, przygotuj natychmiast nowe bilety wizytowe i rozdaj je na nowo;
- Bilet wizytowy wręcza się po ukłonie bądź uścisku dłoni. Bilet wizytowy wręczaj, trzymając go oburącz, tekstem (najlepiej w jęz. japońskim) skierowanym do osoby, której wręczasz (tak, aby mogła go natychmiast odczytać);
- Przeczytaj wręczony ci bilet, zapamiętaj informacje na nim zawarte. Poproś o pomoc we właściwej wymowie i zrozumieniu tytułu; jeśli zrozumiesz to bez pomocy, zrób odnośny komentarz;
- Bilet wizytowy przyjmuj bardzo uważnie. Nie wkładaj go do tylnej kieszeni oraz do portfela, jeśli trzymasz go w tylnej kieszeni. Nigdy nie pisz niczego na czymś bilecie wizytowym (szczególnie w jego lub jej obecności);
- Zwracając się, używaj nazwiska i słowa „san” oznaczającego Pan lub Pani (np. Suzuki-san). Nie sugeruj Japończykowi zwracania się do siebie po imieniu, dopóki nie spotkacie się kilka razy i dobrze się nie poznacie;
- Zwracając się do Japończyka po angielsku, można użyć formy Mr. w miejsce „san”;
- Imienia używa zazwyczaj tylko rodzina i bardzo bliscy przyjaciele.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Przyjęcia biznesowe zwykle odbywają się po godzinach pracy, bardzo rzadko w domu. Będziesz często podejmowany, nieraz już w początkowej fazie waszej znajomości. Pierwsze wieczory będziesz prawdopodobnie spędzał, chodząc z Japończykami od baru do baru, od restauracji do baru z hostesami (te ostatnie raczej nie dla pań); w późniejszym czasie możesz zaproponować rewanż. Wyjścia mogą również obejmować zapasy sumo lub bary karaoke (bez orkiestry), gdzie możecie wspólnie śpiewać z odtwarzanym podkładem muzycznym;

- Gdy jesteś zaproszony, twój gospodarz stawia;
- Pozwól gospodarzowi, aby złożył zamówienie za ciebie (będzie to łatwiejsze, gdyż menu jest zazwyczaj pisane po japońsku). Wykaż entuzjazm w trakcie jedzenia i serdecznie podziękuj po posiłku;
- Chociaż przyjęcia biznesowe służą głównie umacnianiu więzi przyjaźni, w trakcie posiłku wieczornego można rozmawiać o sprawach biznesu;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do japońskiego domu, pamiętaj, że jest to wielki honor i powinieneś okazać, że czujesz się zaszczycony;
- Na spotkania towarzyskie właściwy jest ubiór odpowiadający najnowszym wyzwaniom mody;
- Wchodząc do japońskiego domu, zdejmij buty i zostaw je w domu zaraz za drzwiami. Ich noski powinny być skierowane na dwór. Na przejście od drzwi do pokoju gościnnego dostaniesz obuwie domowe, które zdejmiesz przed wejściem do niego i ustawisz piętami do pokoju gościnnego, co ułatwi ponowne ich użycie. Włóżysz je znowu, aby przejść do łazienki, gdzie wymienisz je na obuwie toaletowe. Nie zapomnij o ich ponownej zmianie w trakcie powrotu;
- W domu wokół stołu siedzi się ze skrzyżowanymi nogami lub z nogami na bok. Mogą zaproponować ci podpórkę pod plecy. Gospodarz i gospodyni siedzą razem przy jednym końcu stołu. Gość honorowy siedzi naprzeciw werandy;
- Posiłki trwają długo, lecz wieczór kończy się zazwyczaj około godz. 23;
- Nigdy nie wskazuj palczkami na inną osobę. Nigdy nie zostawiaj pałeczek w misce. Kiedy ich nie używasz, powinieneś je odłożyć na specjalnej podstawce;
- Siorbanie makaronu i herbaty jest dobrze odbierane;
- Kiedy wzniosą toast za ciebie, pamiętaj, aby się odwzajemnić;
- Chwyć dwiema rękami czarkę lub filiżankę, którą chciałbyś mieć napełnioną;
- Pałeczki trzyma się w prawej ręce, miskę zupy lub ryżu w ręce lewej. Nie należy wkładać kciuka do swojej miski z zupą lub ryżem;
- Do potraw – bardzo drogich – podaje się dużo napojów. Nigdy nie nalewaj sobie sake (nalewa się innym osobom przy stole i pozwala nalać sobie);
- Kończąc posiłek, zostaw nieco jedzenia na talerzu, aby pokazać, że jesteś najedzony;
- Jeśli zaprosisz swoich gospodarzy, bądź stanowczy w sprawie płacenia rachunku (nawet, jeśli twierdzą, że obcokrajowiec nie powinien płacić za nich). Najlepiej wybrać restaurację prowadzoną w stylu zachodnim;

- Do rachunku dolicza się automatycznie 10% opłaty za obsługę. Gdy chcesz dać większy napiwek, pieniądze włożone do koperty należy wręczyć dyskretnie głównemu kelnerowi. Natomiast przebywając w ryokanie (zajazd, gospoda), możesz dać pokojówce 5-procentowy napiwek.

Ubiór

- Panów obowiązuje ubranie klasyczne i nigdy nie powinni pojawiać się w stroju swobodnym. Jednak koszule mogą być w kolorach pastelowych, a nawet wielobarwne i nie spotyka się to z negatywnym odbiorem;
- Wsuwane buty są najlepsze (często będziesz je zdejmował);
- Panie obowiązuje strój klasyczny, z minimum biżuterii, perfum i makijażu. Spodnie nie są stosowne. Należy unikać wysokich obcasów, gdyż istnieje ryzyko bycia wyższą od japońskich partnerów;
- Latem w Japonii jest bardzo gorąco, dlatego dobrze jest nosić odzież bawełnianą. Postaraj się o odpowiednią ilość odzieży, gdyż Japończycy zwracają dużą uwagę na schludność;
- Jeśli nosisz kimono, zawijaj je od lewej do prawej! Jedynie zwłoki owija się od prawej do lewej;
- Wchodząc do świątyń i mieszkań oraz w niektórych ryokanach (tradycyjnych gospodach japońskich), możesz spodziewać się konieczności zdjęcia butów;

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Wydeleguj na rozmowy negocjacyjne starszego mężczyznę posiadającego odpowiednie pełnomocnictwa. Kobiety są zdecydowanie niemile widziane jako negocjatorki;
- Japończycy niechętnie podejmują negocjacje z młodymi ludźmi, ponieważ w Japonii pełnomocnictwo do działania w imieniu firmy można otrzymać najwcześniej po upływie co najmniej 15–20 lat nieprzerwanej pracy w tym samym przedsiębiorstwie;
- Zalecane jest powstrzymywanie się przez kilka (kilkanaście) pierwszych minut od rozmowy na tematy biznesowe, dopóki japoński partner nie powie „Jitsu wa ne...” (Przedmiotem sprawy jest...);
- Japońska odpowiedź „rozważę to” w rzeczywistości oznacza „nie”. Aby wyrazić „nie” używają również innych sposobów: cisza, kontrpytanie, nagła

zmiana odpowiedzi i zachowania, wyjście, odłożenie rozmowy (złe samopoczucie, inne obowiązki), odmowa odpowiedzi: „tak, ale...”, opóźnienie odpowiedzi („napiszemy list”), przeprosiny;

- Na pytanie wyrażające negację Japończyk odpowie „yes”, jeżeli się z nią zgadza. Na takie pytanie jak „Doesn't Company A want us?” Japończyk odpowie „yes”, jeżeli sądzi, że firma A rzeczywiście nie chce z nami współpracować. Prawidłowo po angielsku odpowiedź powinna brzmieć „No, they do not want you”;
- Jeżeli jedziesz do Japonii, włącz na stałe do swojego słownika zwrot „przepraszam” („I'm sorry”). Ale nie przesadzaj, bądź po prostu uprzejmy;
- Negocjacje zaczynają się na szczepku kierownictwa i kontynuowane są na szczepku średnim;
- W celu przedyskutowania niekorzystnych wieści korzystaj z pomocy pośrednika, najlepiej, takiego, który skontaktował cię z firmą;
- Korzystanie z usług japońskiego prawnika (zamiast swojego) wskazuje na twoją gotowość do współpracy (strona japońska jest szczególnie podejrzliwa wobec cudzoziemców, jeśli wśród nich będzie prawnik);
- Pierwsze spotkanie Japończycy z zasady wykorzystują do poznania partnera, co nie przeszkadza im zadawać pytań dotyczących twojej propozycji;
- Pierwsza osoba, z którą będziesz miał kontakt w japońskiej firmie, będzie obecna przez cały okres negocjacji;
- Członkowie zespołu mogą się zmieniać lub liczebnie wzrastać, gdyż Japończycy chcą, aby możliwie jak najwięcej pracowników firmy cię poznało;
- Kontrakty nie są postrzegane jako ostateczne uzgodnienia. Obie strony mogą je renegotjować;
- Ponieważ wiek odzwierciedla rangę, największy szacunek wyrażaj wobec najstarszych członków zespołu Japończyków, z którymi prowadzisz rozmowy;
- Nie usłyszysz pod swoim adresem komplementów za dobrą pracę, gdyż to grupa, a nie jednostka, jest nagradzana. Dlatego też nie jest dobrym pomysłem wyróżnianie pojedynczych Japończyków;
- Japończyk nie wyjaśni dokładnie, czego od ciebie oczekuje;
- Nie czynź zarzutów lub nie odmawiaj czegoś bezpośrednio; używaj formy pośredniej. Nie zadawaj także pytań, na które twój rozmówca może nie być w stanie odpowiedzieć;
- W czasie pracy Japończycy są bardzo poważni i nie próbuj rozluźniać atmosfery humorem;

- Współpracując z Japończykami mówiącymi po angielsku, czy też korzystając z usług tłumacza, bądź cierpliwy. Mów powoli, często rób przerwy i unikaj kolokwializmów. Tłumacz często mówi dłużej, aniżeli wypowiadaliśmy naszą kwestię – wynika to stąd, że tłumacz używa rozwlekłych form wyrażania szacunku;
- Nie bądź zdziwiony, jeżeli twój tłumacz tłumaczy japoński na angielski prawie symultanicznie, ale czeka, aż mówca angielski skończy, zanim zacznie tłumaczyć na japoński. W odróżnieniu od angielskiego język japoński jest bardzo „przewidywalny”. Zanim japoński biznesmen dotrze do połowy zdania, tłumacz będzie prawdopodobnie znał jego zakończenie;
- Czasem musisz udawać, że jesteś pewny, iż twoi japońscy rozmówcy zrozumieli cię, nawet jeżeli wiesz, że nie jest to prawda. Jest to ważne dla utrzymania dobrych wzajemnych relacji,
- Należy unikać forsowania sprzedaży „na siłę”. Japończycy źle tolerują agresywnych sprzedawców mówiących zbyt dużo, głośno i bez przerwy;
- Negocjatorów należy wyposażyć w odpowiednie pełnomocnictwo, aby nie było potrzeby odwoływania się za każdym razem do dyrektora biura macierzystego po dalsze instrukcje. Jeśli Japończycy stwierdzą, że ktoś zbyt często kontaktuje się ze swoimi przełożonymi i posiada mały zakres uprawnień, przestają go traktować poważnie i nawet próbują unikać z nim rozmów;
- Gdy jedna ze stron uczyni na rzecz drugiej jakieś ustępstwo, fakt ten nie może już podlegać zmianie;
- Kontrahentom japońskim nie powinno się udostępniać własnych planów wyjazdowych lub powinno się utrzymywać tę datę możliwie jak najdłużej w tajemnicy. (Japończycy mogą tak zaplanować rozmowy, że zagraniczny partner jeszcze na kilka godzin przed odlotem może nie być pewny, czy uzyska kontrakt, dla którego specjalnie przyjechał do Japonii);
- Japończycy często stosują technikę „zawyżonego pierwszego żądania” (nazywają ją „sprzedaż bananowa” – po jap. „banana to tataki uri”). Najpierw przedstawiają bardzo wysokie ceny po to, by wkrótce potem znacznie je obniżyć;
- Japończycy mogą przerwać negocjacje, kiedy druga strona jest zbyt szczerą, zniecierpliwioną lub nie dba o przestrzeganie protokołu;
- W Japonii przywiązuje się dużą wagę do informacji. Kiedy prośby o informacje kwitowane są niejasnymi i niedokładnymi odpowiedziami, strona japońska najprawdopodobniej negatywnie oceni perspektywy rozwoju współpracy;

- Dobrym punktem wyjścia są pytania o rodzinę;
- Nie poruszaj tematu drugiej wojny światowej. Dobre tematy to: historia, kultura, sztuka i sport (skoki narciarskie).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Japonię cechuje kultura wysokokontekstowa; nawet najmniejszy gest ma duże znaczenie. Dlatego unikaj rozwierania ramion i ruchów ręką, niecodziennych wyrazów twarzy lub jakichkolwiek dramatycznych gestów;
- Nasz znak OK (kciuk i palec wskazujący ułożone w kształcie litery „O”) w Japonii oznacza „pieniądz”;
- Niektóre gesty ludzi Zachodu nie przekazują Japończykowi niczego, np. wzruszanie ramionami czy mrugnięcie okiem między przyjaciółmi;
- Wskazywanie palcem traktowane jest jako niegrzeczność. Należy machać ręką i podnieść dłoń w kierunku wskazywanej rzeczy (tak robią to Japończycy);
- Kiwnięcie oznaczające „chodź tutaj” wykonuje się dłonią zwróconą do dołu;
- Poruszanie przed twarzą ręką z otwartą dłonią skierowaną w lewo, w sposób przypominający ruch wachlarzem, wskazuje na odpowiedź negatywną;
- Pociąganie nosem, parskanie i spluwanie w miejscu publicznym jest akceptowane, lecz nie wydychanie nosa. Kiedy musisz wyczyścić nos, skorzystaj z chusteczki higienicznej i natychmiast ją wyrzuć. Wycieranie nosa w starannie złożoną chustkę do nosa z tkaniny jest dla Japończyków groteskowe;
- Aby przedostać się przez tłum, Japończyk może popychać innych. Istnieje również japoński gest „przepraszam” składający się z ukłonu i ruchu ręką w powietrzu jak do uderzenia karate;
- Japończycy nie aprobują kontaktów (dotykania się) męsko-damskich w miejscu publicznym;
- Dystans interpersonalny jest większy niż wśród ludzi Zachodu;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy nie jest regułą;
- Uśmiech może oznaczać zadowolenie; ale może również być formą samokontroli w celu ukrycia braku zadowolenia;
- Uśmiechaj się nawet wtedy, kiedy jesteś zdenerwowany;
- Śmiech może oznaczać zażenowanie, zmieszanie lub szok (a nie rozbawienie);
- Cisza nie jest tak nieswoja dla Japończyków, jak dla ludzi z Zachodu; traktowana jest raczej jako pożyteczna;
- Stanie z jedną bądź obiema rękami w kieszeniach traktowane jest jako niegrzeczność;

- Ponieważ drzwi do toalet często są niezamykane, Japończycy pukają do drzwi, aby sprawdzić, czy toaleta jest zajęta. Jeśli jesteś w środku „odpukaj”.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W Japonii prezenty są bardzo powszechne i stanowią ważny element japońskiego protokołu w biznesie. Upominki „biznesowe” muszą być konieczne wręczone w połowie roku (15 lipca) i w końcu roku (1 stycznia). Często wręcza się je w trakcie pierwszego spotkania biznesmenów;
- Dla Japończyków ceremonia wręczenia prezentu jest znacznie ważniejszy aniżeli sam prezent. Upominek odbieraj dwiema rękami;
- Naśladuj postępowanie Japończyków, z którymi się stykasz. Pozwól im pierwszym wręczyć prezent; prezent, który zamierzasz wręczyć, powinien być tej samej jakości, co otrzymany od nich;
- Japończycy zazwyczaj nie odpakowują prezentów po ich otrzymaniu. Jeżeli to robią, będą powściągliwi w ich docenianiu. Nie oznacza to, że prezent otrzymany od ciebie nie podoba im się. Również postępuj jak oni;
- Dobrymi prezentami są: pióra, spinki do mankietów, coś, co odzwierciedla zainteresowania odbiorcy, importowana szkocka whisky, koniak lub mrożone steki; zabawki elektroniczne dla dzieci; wyroby wyprodukowane w bardzo znanych firmach. Najlepsze są zawsze marki zagraniczne. Może to też być zwykła pamiątkowa fotografia (np. ze spotkania, w którym uczestniczył obdarowany);
- Zawsze pakuj swoje prezenty w Japonii (możesz zlecić to służbie hotelowej). Najlepiej kupić papier na miejscu – w kolorystyce typowej dla tego kraju (np. nie jest akceptowany papier w kolorze białym i czarnym). Najlepszy jest papier ryżowy w kolorach pastelowych. Nie wiąże się kokard na opakowaniach;
- Dobrym rozwiązaniem jest zabranie ze sobą zestawu upominków. Będąc niespodziewanym obdarowanym, będziesz mógł się odwzajemnić;
- Upominek najlepiej wręczyć pod koniec wizyty. Dyskretnie podejść do obdarowywanego, wskazując, że masz dla niego miły upominek;
- Upominek dla osoby należy wręczać prywatnie. Jeżeli wręcza się go grupie osób, powinni być obecni wszyscy jej członkowie;
- Jeśli zostałeś zaproszony do japońskiego domu, przynieś kwiaty, ciastka lub słodycze. Kwiaty nie powinny być białe (kolor ten wiąże się ze śmiercią). Także lilie, kwiaty lotosu i kamelie wiążą się z pogrzebem;

- Unikaj wręczania prezentów o parzystej liczbie elementów (np. parzysta liczba kwiatów w wiązance). Szczególnie czwórka nie wróży nic dobrego (oznacza śmierć) – nigdy nie wręczaj niczego w liczbie czterech. Pechowa jest również liczba 9;
- Istnieje też zabobon, że rośliny w doniczkach sprzyjają chorobom;
- Kosztowny upominek nie będzie postrzegany jako łapówka;
- Przed przyjęciem upominku grzecznie jest jedno- lub dwukrotnie odmówić jego przyjęcia przed ostateczną akceptacją.

KAMBODŻA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest tu język khmerski;
- Wielu wykształconych Kambodżan zna język francuski, ale coraz bardziej popularny staje się angielski;
- Dobrze jest poradzić się miejscowego partnera, czy konieczny będzie tłumacz;
- Zaaranżowanie spotkania przez pośrednika znającego potencjalnego partnera będzie bardziej efektywne, aniżeli podjęcie próby bezpośredniego skontaktowania się;
- Należy podjąć próbę spotkania się z osobą możliwie najwyższą rangą;
- Spotkanie najlepiej planować późnym rankiem lub w południe (wielu miejscowych biznesmenów przychodzi do pracy później i wychodzi wcześniej);
- Kambodżanie mają swobodne podejście do czasu i przestrzeganie punktualności w kwestii rozpoczęcia spotkania i w odniesieniu do jego harmonogramu oraz nieprzekraczalnych terminów jest mało prawdopodobne.

Powitanie i tytułowanie

- Panowie witają się lekkim uściskiem dłoni;
- Wiele kobiet przedkłada tradycyjne khmerskie pozdrowienie „Sam-peah”, podobne do laotańskiego „nop” (zob. Laos) nad uścisk dłoni. Dlatego panowie powinni czekać, czy Kambodżanka poda im rękę;
- Powitaniu powinien towarzyszyć przyjazny uśmiech;
- Należy zwracać się, używając formy Pan, Pani, Panna przed nazwiskiem;
- W bardziej oficjalnych sytuacjach (także spotykając kogoś po raz pierwszy) właściwe jest użycie tytułu i nazwiska;
- Zwracając się do drugiej osoby, można użyć stosowanego tutaj grzecznościowego tytułu „Lok” – w odniesieniu do panów, i „Lok-Srey” – wobec kobiet, z dodaniem imienia bądź imienia i nazwiska;
- Wymiana bileto- wizytowych odbywa się po wstępnym przedstawieniu się;
- Jeżeli jest to możliwe, na jednej jego stronie zamieść jego tłumaczenie na język khmerski (i wtedy wręczaj bilet tą stroną do odbiorcy);
- Bilet wizytowy wręczaj i odbieraj prawą lub obiema rękami.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Biznesowe lunche w restauracjach hotelowych i barach są odpowiednią drogą do ustanawiania i rozwijania wzajemnych relacji;
- Spotykając się z grupą osób, zostaniesz przedstawiony osobie najwyższej rangą (podobnie powinna ich przywitać najwyższa rangą osoba z waszej grupy);
- Składając wizytę w prywatnym domu, zdejmij przed wejściem obuwie (obowiązkowo także przy zwiedzaniu świątyni);
- Wskazane jest przyniesienie drobnego upominku dla gospodarza (owoce, kwiaty, słodycze);
- Będąc zaproszonym do stołu, poczekaj, aż poproszą cię o zajęcie wskazanego miejsca;
- Najstarsza osoba zazwyczaj siada pierwsza; zaczyna także jeść przed innymi;
- W trakcie towarzyskiego obiadu nie poruszaj tematyki biznesowej.

Ubiór

- Koszula z kołnierzem i z długimi rękawami oraz krawat to strój dla panów akceptowany przy prawie wszystkich okazjach;
- Panie noszą kostiumy, suknie i bluzki w stylu tradycyjnym (zakryte ramiona).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Jeżeli przedstawiasz swój zespół, zrób to w kolejności od piastującego najwyższe stanowisko do zajmującego najniższe;
- Spotkanie zaczyna się krótką rozmową dotyczącą twojego przyjazdu do Kambodży, twoich pierwszych wrażeń (oczywiście zawsze korzystnych) i na inne ogólne tematy;
- Uprzejme zapytania o kraj, ludzi są tutaj normą;
- Kambodżanie cenią budowanie relacji i harmonię, dlatego należy unikać twardych negocjacji, wywierania presji i jakiegokolwiek rodzaju konfliktu czy konfrontacji;
- Demonstrowanie emocji (gniewu, zniecierpliwienia, frustracji) jest uważane za zachowanie negatywne i może prowadzić do utraty dobrego imienia;
- Zachowanie twarzy w trakcie kontaktu z innymi jest tutaj priorytetem. Dlatego unikają mówienia „nie”, a słowo „tak” ma wiele znaczeń;

- Słowo „tak” może oznaczać: „słucham, mów dalej”, „rozumiem”, „zgadzam się z twoją propozycją”. Należy dotąd zadawać pytania, dokąd nie jesteśmy pewni, co nasz kambodżański partner ma na myśli;
- Otwartość nie jest elementem tutejszej kultury i może być traktowana jako oznaka słabości;
- Jeżeli Kambodżanie nie zgadzają się z kimś (lub jego pomysłem), to zazwyczaj milczą;
- Należy wypowiadać się jasno i powoli, unikać slangu, przysłów i kolokwialnych zwrotów;
- Prezentując swoją ofertę, unikaj przeceniania swojej firmy i produktu, który proponujesz;
- Decyzje są podejmowane przez osoby z naczelnego kierownictwa firmy (rzadko przenosi się kompetencje na niższy szczebel);
- Wszystkie sprawy, z wyjątkiem rutynowych, muszą być negocjowane w trakcie spotkania twarzą w twarz;
- Bierz pod uwagę, że dla wielu kambodżańskich biznesmenów porozumienie pisemne jest bardziej stwierdzeniem intencji aniżeli wiążącym kontraktem;
- Od czasu do czasu, w miarę zmiany sytuacji, mogą zwracać się do ciebie z propozycją zmiany i nowelizacji kontraktu.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Należy utrzymywać ograniczony kontakt wzrokowy;
- Uśmiechają się, kiedy są zadowoleni i kiedy są niezadowoleni;
- Uśmiech sprzyja płynnemu rozwojowi relacji międzyludzkich;
- Niegrzecznie jest wskazywać kogoś palcem;
- Niegrzecznie jest takie siedzenie, które umożliwia ukazanie podeszew swoich nóg innej osobie;
- Jeżeli chcesz kogoś przywołać, wyciągnij rękę i dłonią skierowaną w dół poruszaj palcami ku sobie (nie przywołuj palcem wskazującym i dłonią skierowaną ku górze – jest to gest dwuznaczny seksualnie);
- Nie dotykaj niczyjej głowy, także dzieci;
- Kobiety nigdy nie powinny dotykać mnicha lub czegoś mu wręczać;
- Kambodżanie nie uznają dawania pieniędzy żebrakom (traktują to jako nagrodę za lenistwo);
- Obracanie jednej lub obu rąk przed sobą oznacza „nie”, „nie chcę” itp.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W biznesie upominki są mile widziane;
- Dobrym wyborem są: dobrej jakości wyroby czekoladowe, drobne upominki z logo twojej firmy, markowe likiery, wysokiej jakości przybory do pisania i niekosztowne przedmioty symbolizujące twoje miasto lub kraj;
- Będąc zaproszonym do domu, przynieś ładnie się prezentujące owoce, słodkie, wyroby cukiernicze lub kwiaty;
- Unikaj dawania noży;
- Upominki owija się zazwyczaj w kolorowy papier (nie używaj białego – jest to kolor żałoby);
- Upominek wręczaj prawą ręką lub oburącz;
- Upominku nie rozpakowuje się zaraz po jego otrzymaniu;
- Wręczając upominek osobie o wyższej pozycji społecznej, powinno się po-deprzeć prawy łokieć palcami lewej ręki.

KOREA POŁUDNIOWA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest koreański. Biznesmeni, zwłaszcza na terenach miejskich, znają angielski;
- Na spotkania przychodzić punktualnie. Tęgo oczekuje się od zagranicznych biznesmenów, aczkolwiek nie dziw się spóźnieniu koreańskiego partnera. Punktualność dotyczy również spotkań z innych okazji;
- Spotkania należy umawiać z 3–4-tygodniowym wyprzedzeniem;
- Przed spotkaniem dobrze jest wysłać jego program i dołączyć materiały zawierające informacje o twojej firmie i referencje od twoich klientów;
- Koreańczycy preferują partnerów z polecenia. Najlepszym wprowadzającym jest szanowana osoba lub organizacja o wysokim statusie, znana wam i koreańskiemu partnerowi;
- Koreańczycy często organizują spotkania w cztery oczy (w przeciwieństwie do Japończyków preferujących spotkania w grupie). Jednakże osoba, z którą się spotkasz, nie podejmuje sama decyzji – będzie musiała przedstawić twoją propozycję w swojej firmie. Ważne, abyś nawiązał z tą osobą dobre kontakty osobiste;
- Wiek i stanowisko mają bardzo duże znaczenie. Bywa, że łatwiej nawiązać kontakt z biznesmenem w tym samym wieku;
- Na spotkanie pierwszy wchodzi najstarszy rangą przedstawiciel waszej delegacji, potem drugi itd. Koreańczycy, znajdujący się wewnątrz, będą siedzieli według rangi;
- Angielski jest najpopularniejszym językiem obcym i spotkania mogą być prowadzone w tym języku. Także w tym języku mogą być przygotowane materiały promocyjne i prowadzona korespondencja;
- Prowadząc korespondencję, należy unikać kierowania jej do firmy, zamiast do konkretnej osoby, gdyż w większości przypadków pozostanie ona bez odpowiedzi. Skierowanie oferty do konkretnej osoby wskazuje, że interesujemy się właśnie daną firmą;
- Godziny prowadzenia biznesu to między 9.00 a 17.00, od poniedziałku do piątku. Często w soboty od 9.00 do 13.00;
- Najlepszą porą na spotkania biznesowe są godziny 10.00–11.00, 14.00–15.00. Wcześniejsze umówienie się jest konieczne. Powszechnie

przyjęte są obiady biznesowe, spotkania odbywają się również w lokalnych kawiarenkach. Śniadania biznesowe należą do rzadkości;

- Okres wakacji koreańskich biznesmenów trwa od połowy lipca do połowy sierpnia, unikaj prób umówienia się na spotkanie w tym okresie. Inne nie-sprzyjające spotkaniom okresy to wczesny październik (czas wielu świąt) i okres Świąt Bożego Narodzenia.

Powitanie i tytułowanie

- Protokół jest tutaj bardzo ważny. Jeżeli zapomnisz okazać szacunek Koreańczykom z uwagi na rangę, status lub wiek, wycofają się z kontaktów z tobą;
- Koreańczycy-mężczyźni witają się lekkim skłonem połączonym z podaniem ręki, z jednoczesnym utrzymywaniem kontaktu wzrokowego. Dodatkowy szacunek okazują, podtrzymując w trakcie uścisku dłoni twoje prawe przedramię swoją lewą ręką;
- Młodsza osoba inicjuje gest powitania i pierwsza się kłania. Starsza osoba pierwsza podaje rękę. Lekki uścisk dłoni lub kiwnięcie głową to powitanie wystarczające w kręgach biznesu;
- Kobiety w Korei rzadko podają rękę przy powitaniu. Europejczyk nie powinien czynić próby witania się z nimi w ten sposób. Europejka powinna zaiznicować uścisk dłoni z Koreańczykiem;
- Starsze osoby darzy się bardzo dużym szacunkiem, dlatego do dobrych manier należy przywitanie ich i krótka rozmowa z nimi w pierwszej kolejności;
- Komplement na temat dobrej formy starszej osoby jest zawsze dobrze widziany;
- Na przyjęciu lub spotkaniu czekaj, aż zostaniesz przedstawiony innym. Unikaj przedstawienia się samemu i zaangażuj trzecią osobę, jeżeli w spotkaniu uczestniczy ktoś, kogo chciałbyś poznać;
- Pisząc list, zwracaj się do odbiorcy z użyciem formy „Szanowny” („to my respected”), używając jego tytułu oraz imienia i nazwiska (użycie samego nazwiska jest niewystarczające);
- Bądź przygotowany na wręczenie wielu wizytówek. Dobrze widziane są wizytówki z nadrukiem w języku angielskim po jednej stronie i koreańskim po drugiej. Wizytówki są bardzo ważne, gdyż określają twoją pozycję i tym samym są kluczem do okazywanego ci szacunku. Wizytówki wręczaj prawą ręką. Nie chowaj wizytówki Koreańczyka do portfela, jeżeli zamierzasz

schować go w tylnej kieszeni. Nie pisz niczego na bilecie wizytowym w obecności wręczającego;

- Nazwiska Koreańczyków różnią się od zachodnich. Każda osoba posiada nazwisko rodzinne, nazwisko rodowe i imię (w tej kolejności). Np. Kim Hyong Sim: nazwisko rodzinne – Kim, rodowe Hyong, imię – Sim. Jest to mylące dla Europejczyków, ale tak samo mylący jest europejski sposób pisania imienia i nazwiska dla nich i także mylą imiona z nazwiskami Europejczyków;
- Nazwisko rodzinne zwykle jest jednosylabowe, natomiast rodowe z zasady jest dwusylabowe;
- Najpopularniejsze nazwiska to: Kim, Park i Lee;
- Zwracaj się do Koreańczyków albo używając tylko ich tytułu, albo tytułu i nazwiska rodzinnego. Np. do Kim Hyong Sina można zwracać się następująco: Mr Kim, Kim Sousaengnim (co oznacza „Mr.” lub „nauczyciel”) lub Kimssi (z dodatkiem przyrostka „-ssi”), co może oznaczać Pan, Pani lub Panna (Mr., Mrs. lub Miss). Imion w ogóle się nie używa, dopóki nie uzyska się na to zgody;
- Zamężne kobiety zatrzymują panieńskie nazwisko. Jeśli nie znasz panieńskiego nazwiska mężatki, dopuszczalne jest zwrócenie się do niej jako Madame z dodaniem rodzinnego nazwiska męża.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Punktualność jest także oczekiwana na spotkaniach towarzyskich;
- Główny posiłek podaje się między 18.00 a 20.00;
- Przyjęcia najczęściej organizuje się w restauracji lub kawiarni, rzadko w domu. Zaproszenie do domu należy traktować jako duży honor. Nie podejmuj tematów związanych z biznesem, dopóki nie uczyni tego jako pierwszy gość gospodarz;
- Goście nie są oprowadzani po domu; nie przechadzaj się po domu, nie zaglądać też do kuchni;
- Wchodząc do domu Koreańczyka, zdejmij buty, zrób to także, wchodząc do restauracji lub świątyni. Ustaw je czubkami na zewnątrz. Zakładając buty z powrotem, nie siadaj tyłem do świątyni;
- Uprzedź telefonicznie o zamiarze odwiedzin w domu. Opuszczając dom, wyraż swoją wdzięczność i lekko się ukłóń. Po wizycie połączonej z posiłkiem podziękuj listownie. Do dobrego tonu należy odwzajemnienie się i zaproszenie gospodarza na posiłek w późniejszym czasie;

- Popularne jest zapraszanie po godzinach pracy do baru lub na obiad obficie zakrapiany alkoholem. Odgrywa to ważną rolę w ustanawianiu nieformalnych relacji i ocenianiu charakteru drugiej osoby. Należy przy tym pamiętać, że wszelkie komentarze i obietnice czynione przy tej okazji są brane na serio. Nie należy takiemu zaproszeniu odmawiać, a także przyprowadzać współmałżonka. Dobrze jest odwzajemnić się podobnym zaproszeniem;
- Oczekuje się, że osoba zapraszająca zapłaci za posiłek. Do dobrego wychowania zalicza się płacenie przez młodszego za starszego. We wszystkich przypadkach oczekuje się grzecznościowego uzasadnienia, kto płaci;
- Koreańczycy dodają dużo czosnku do potraw, nawet ich skóra wydziela ten zapach;
- Siedząc przy posiłku na poduszce na podłodze, należy skrzyżować nogi. Kobiety (i mężczyźni) mogą trzymać nogi ułożone w bok, ale nigdy wyprostowane pod stołem;
- Koreańczycy do jedzenia używają pałeczek i porcelanowych łyżek do zupy. Twoje próby użycia pałeczek zostaną docenione. Po zakończeniu posiłku pałeczki należy kłaść na stole. Położenie ich równolegle na miseczce oznacza nieszczęście, a zostawienie ich wbitych prosto w ryż jest ofiarą dla przodków;
- Podawaj naczynia z jedzeniem prawą ręką, lewą najwyżej pomagając;
- Ponowne napełnienie filiżanki lub miseczki sąsiada należy do dobrych manier;
- Osoby pijące często wymieniają się pełnymi kieliszkami. Toast wznosi się okrzykiem „Kom-be” (Na zdrowie!);
- Jeśli nie chcesz, aby ponownie ci nalano, nie dopijaj kieliszka do końca;
- Nie oczekuje się picia alkoholu przez kobiety;
- Nie bierz jedzenia palcami; nawet owoce pokrojone na części spożywa się za pomocą pałeczek;
- Pestki, skorupki i łupiny odkłada się na stole lub dodatkowym talerzu, nie wolno ich odkładać na własny talerz lub miseczkę do ryżu;
- Po posiłku zostaw resztki na talerzu. Skonsumowanie wszystkiego oznacza, że wciąż jesteś głodny, gdyż gospodarz podał zbyt mało do jedzenia. Gospodarz będzie kilkakrotnie proponował dokładkę. Nawet jeżeli chciałbyś jeszcze zjeść, dwukrotnie odmów, zanim się zgodzisz. Jeśli ty jesteś gospodarzem przyjęcia, proponuj danie co najmniej trzy razy;
- Pod koniec posiłku mogą mieć miejsce śpiewy. Odmowa śpiewania jest traktowana jako nieuprzejmość. Jeśli poproszą ciebie o zaśpiewanie piosenek, a nie lubisz tego robić, przygotuj jakąś tradycyjną piosenkę zachodnią w języku angielskim (np. „You are my sunshine”);

- Dobre tematy do rozmowy – dziedzictwo kulturowe, latawce, konkurencje sportowe (szczególnie olimpijskie) i zdrowie rodziny (pytanie o inne, aniżeli zdrowotne sprawy osobiste, traktowane jest jako natrętne). Unikać należy tematów związanych z polityką tego kraju, socjalizmem, komunizmem, Japonią i żoną gospodarza;
- Kiedy opuszczasz spotkanie towarzyskie, powiedz „Do widzenia” i ukoń się każdemu z osobna.

Ubiór

- Biznesmeni winni ubierać się w tradycyjny garnitur i krawat oraz białą koszulę, kobiety tradycyjną spódnicę i bluzkę lub kostium. Należy unikać noszenia obcisłych spodni, gdyż zwyczajowo wiele osób w mieszkaniach i restauracjach siada na podłodze;
- Panowie powinni unikać noszenia kosztowności z wyjątkiem zegarków i obrączek ślubnych;
- Ubieraj się modnie w czasie wolnym. Skąpe ubrania kobiece (tj. odsłaniające znaczną część ciała) traktuje się jako oznakę płytkiego charakteru;
- Szorty są właściwe jedynie dla młodszych osób;
- W ubiorze należy unikać koloru żółtego i różowego.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Koreańczycy są podejrzliwi wobec wszystkich obcokrajowców i ich motywacji. Pracuj nad zbudowaniem wzajemnego zaufania;
- W trakcie każdego spotkania część czasu poświęć na swobodną rozmowę z koreańskim partnerem. Pierwsze spotkanie powinno służyć wyłącznie temu celowi, nigdy nie zaczynaj rozmowy od spraw związanych z waszym potencjalnym kontraktem biznesowym. Na początku spotkania zostanie podana herbata. Do dobrych zwyczajów należy akceptacja tego symbolu gościnności. Wzajemne relacje utrzymuj na stopie formalnej tak długo, jak czyni to koreański partner, nie staraj się być zbyt familiarny;
- Nie sądź, kierując się zewnętrznymi oznakami nowoczesności, że Korea w pełni przeszła na zachodni styl życia. Młodzi Koreańczycy są bardziej otwarci na globalizację, starsi wciąż przestrzegają tradycyjnych wartości. Dlatego często łatwiej negocjuje się z młodszymi;

- Negocjacje toczą się wolniej aniżeli w Europie. Bądź cierpliwy wobec zwłoki w podejmowaniu decyzji. Często jest to rodzaj taktyki negocjacyjnej, mającej na celu złamanie oporu strony przeciwnej. Dlatego nie wspominaj o swoich nieprzekraczalnych terminach. Osiągnięcie porozumienia może wymagać kilku podróży do Korei;
- Nie dziw się, jeżeli kompetentny w danej sprawie koreański kierownik nie skontaktuje się z tobą natychmiast, kiedy tylko zgłosisz jakiś problem. Personel dba o harmonię swego szefa i tradycyjnie nie chce go niepokoić, dopóki nie uzna, że nadeszła odpowiednia pora. Dotyczy to szczególnie początkowych godzin pracy;
- Dowiedz się zawczasu, kto będzie wchodził w skład grupy negocjacyjnej i jaka jest ranga poszczególnych osób. Z zasady są to osoby starsze i zajmujące w firmie wyższe stanowiska;
- W Korei kobiety rzadko są zatrudniane na ważnych stanowiskach w biznesie. Należy wziąć to pod uwagę i zawczasu uprzedzić koreańskiego partnera, jeśli w skład waszego zespołu negocjacyjnego będzie wchodziła kobieta;
- Negocjacje w Korei prowadzone są w sposób znacznie bardziej emocjonalny aniżeli w Europie. Obopólne zaufanie i zgodność są podstawą dobrych wzajemnych relacji. Bądź również przygotowany na możliwość zmiany stylu negocjacji na ofensywny, któremu mogą towarzyszyć emocjonalne wybuchy ze strony koreańskiego partnera. Koreańczycy w sposób bardzo bezpośredni i szybki wyrażają złość lub frustrację. Utrzymaj spokój i nie bierz na serio wszystkiego, co w takiej sytuacji powiedzą;
- Negocjując z Koreańczykami, okazuj twardość połączoną z szacunkiem;
- Zawsze okazuj, że interesuje cię sytuacja „win-win” i w swojej ofercie zostaw margines na ustępstwa (oczywiście ze wzajemnością);
- Koreańczycy do ostatniej minuty są otwarci i zdolni się przystosować do proponowanych zmian;
- Dobrze jest przesłać propozycje dotyczące przedmiotu negocjacji przed złożeniem wizyty. Wówczas w chwili prezentacji oferty należy zrekapitulować najważniejsze punkty, na początku i na końcu spotkania. Informację o swojej ofercie należy podzielić na mniejsze części, z przerwami na pytania i odpowiedzi po każdej z nich. Nie niecierpliw się długim zadawaniem pytań. Od czasu do czasu zwracaj się do szefa zespołu koreańskich negocjatorów, nawet jeśli nie mówi po angielsku;
- Nie należy w trakcie prezentacji kłaść niczego (nawet prezentowanych materiałów) na biurku kierownika. Koreańscy kierownicy mają bardzo silny instynkt terytorialny w odniesieniu do swoich biur;

- W materiałach promocyjnych nie stosuj trójkątnych form czy kształtów – trójkąty mają w Korei negatywną konotację;
- Zwracaj uwagę na sygnały wskazujące, że koreański partner cię nie rozumie. Jednym z takich znaków może być cisza. Nie pytaj lub nie oczekuj, że Koreańczyk powie ci o tym, gdyż to wprawiloby go w zakłopotanie. Powtórz swoje stwierdzenie lub spytaj, czy nie chciałby więcej informacji. Dobrze jest skorzystać z usług tłumacza, pozwoli to uniknąć braku wzajemnego zrozumienia;
- Chociaż odpowiedź „nie” jest w Korei akceptowana bardziej aniżeli w pozostałych krajach Azji, Koreańczycy nie są tak bardzo bezpośredni jak Europejczycy. Aby uniknąć powiedzenia „nie”, Koreańczycy często udzielają odpowiedzi, jakiej, ich zdaniem, oczekuje druga strona. Ważniejsze dla nich jest utrzymanie waszego dobrego nastawienia, aniżeli bycie szczerym i spowodowanie niezadowolenia. Dlatego o subtelności lepiej pytać, formułując pytania niewymagające odpowiedzi „tak” lub „nie”. „Tak” lub potaknięcie głową może oznaczać „być może” lub „rozumiem Pana”. „Być może” zazwyczaj znaczy „nie”. Na negatywną odpowiedź wskazuje czasem przymknięcie oczu lub przechylenie głowy do tyłu z jednoczesnym wydmuchnięciem powietrza przez zęby i oczekiwaniem na twoje ponowne odezwanie się;
- Jeżeli Koreańczycy w trakcie spotkania wykazują zaniepokojenie, idź w tym kierunku i rozwijaj zagadnienie. Jeżeli powrócą do towarzyskich pogawędek, potraktuj to jako sygnał zakończenia dyskusji dotyczącej biznesu w tym dniu;
- Ukłoń się na początku i końcu spotkania. Pożegnalny ukłon dłuższy niż powitalny oznacza, że spotkanie uważasz za udane;
- Przy Koreańczykach nie zachowuj się głośno i gwałtownie – nie lubią tego;
- Starsze osoby darz szacunkiem. Dostrzegaj ich pierwszeństwo w grupie; nie pal papierosów i nie noś słonecznych okularów, kiedy są blisko. Podczas przechodzenia przez drzwi przepuść starszą osobę pierwszą;
- Skromność jest bardzo ważną cechą charakteru w Korei. Nie wchodź do domu lub biura, dopóki nie zostaniesz zaproszony, nie siadaj dopóki cię o to nie poproszą. Spodziewaj się kilkukrotnego powtarzania zaproszenia, zanim zostanie zaakceptowane. Bądź skromny, jeśli chodzi o okazywanie twojej pozycji w firmie. W przypadku komplementu pod twoim adresem uprzejmie stwierdź, że nie zasłużyłeś na niego. To samo zrobi Koreańczyk. Ale nie oznacza to, że masz powstrzymać się od prawienia komplementów, są one wysoko cenione;

- Ważne jest zachowanie twarzy własnej i cudzej. Nie wprowadzaj nikogo w zakłopotanie, szczególnie w miejscach publicznych. Nie oceniaj negatywnie własnych kompetencji i nie przyznawaj się, że nie potrafisz odpowiedzieć na pytanie;
- Nie łącz kultury i historii Korei z jakimkolwiek azjatyckim sąsiadem. Szczególnie są wrażliwi na wszystko, co japońskie – nie przywoź upominków z Japonii i nie próbuj rekomendować osób z Japonii;
- Nie zachwycaj się nadmiernie przedmiotami należącymi do innych. Mogą czuć się zobowiązani ci je podarować;
- Nie podpisuj kontraktu (nie pisz również nazwiska) czerwonym atramentem, oznacza to nieboszczyka;
- Nie bądź zaskoczony pytaniami dotyczącymi spraw osobistych, np. ile zarabiasz, ile za coś zapłaciłeś. W Korei nie są to pytania w tzw. złym guście i często odzwierciedlają dążenie do określenia twojego statusu;
- Próby obcokrajowców dostosowania się do koreańskich zwyczajów w etykiecie nie pozostaną niezauważone i mogą być pomocne w osiągnięciu ewentualnego sukcesu handlowego.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nie dotykaj i nie obejmuj drugiej osoby ramieniem. Osoby tej samej płci często chwytają się za ręce. Fizyczny kontakt z osobami starszymi, z osobami płci przeciwnej oraz z osobami, które nie należą do rodziny lub nie są dobrymi przyjaciółmi jest niewłaściwy;
- Stopy uważane są za „nieczyste” i nie należy dotykać nimi innych osób lub rzeczy. W sytuacjach oficjalnych mężczyzna powinien trzymać obie stopy płasko na podłodze. W pozostałych sytuacjach powinien uważać, aby podeszwy były zwrócone ku podłodze. Kobiety mogą krzyżować nogi;
- Jeżeli chcesz zwrócić czyjąś uwagę, pomachaj palcami wyciągniętej ręką z dłonią zwróconą w dół. Przywołanie poprzez „kiwanie” wyciągniętym palcem (jak np. w Polsce) uważane jest za bardzo niegrzeczne;
- Zasłaniaj usta w trakcie ziewania i używania wykałaczki. Nie jest konieczne zasłanianie ust w trakcie śmiania się, tak jak czynią to Koreanki;
- Nie wypada czyścić nosa w miejscu publicznym. Jeżeli pikantne dania koreańskie wywołują u ciebie odruchy kichania, odejdź od stołu i przeczyść nos na uboczu;
- W chwilach zakłopotania Koreańczyk śmieje się w sposób niepohamowany;

- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest ważne, aby wyrazić szczerłość i uwagę wobec rozmówcy. Przy czym powinien być on umiarkowany i nie ciągły;
- Nie bądź zdziwiony, widząc kobietę otwierającą drzwi mężczyźnie i przepuszczającą go pierwszego (wynika to z wyższego statusu społecznego mężczyzn niż kobiet w Korei). Nie odnosi się to do kobiet biznesu z Zachodu.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Udając się z wizytą do prywatnego domu, jako upominek można przynieść owoce, importowaną kawę, dobrej jakości herbatę, czekoladki lub wyroby rodzinnego rzemiosła. Likier możesz sprezentować mężczyźnie, nigdy kobiecie;
- Dawanie prezentów jest często praktykowane przy nawiązaniu kontaktów handlowych. W trakcie pierwszej wizyty na prezenty najlepiej nadają się przedmioty niemające charakteru osobistego, z nadrukowanym logo firmy (upewnij się, że upominki nie zostały wyprodukowane w Korei lub Japonii);
- Upominek wręcza się bądź odbiera za pomocą obu rąk. Nie rozpakowuje się go w obecności darczyńcy. Jeżeli upominkiem są pieniądze, muszą być wręczone w kopercie. Można spodziewać się początkowego oporu co do przyjęcia upominku. Należy to do dobrych manier, dlatego należy nalegać na jego przyjęcie;
- Do dobrego tonu należy odwzajemnić upominek prezentem o podobnej wartości. Dlatego, wybierając upominek, weź pod uwagę możliwości finansowe obdarowanego. Jeżeli otrzymasz upominek o znacznej wartości, którego nie możesz odwzajemnić, odeślij go z powrotem tak, aby nie urazić darczyńcy. Wskaż, że jego szczodrość jest wspaniała i razem z prezentem jest to zbyt wiele;
- Upominki powinny być ładnie opakowane. Dobre kolory opakowania to: czerwony, żółty, różowy. Nie należy owijać w papier: zielony, biały, czarny;
- Nie dawaj upominków w liczbie 4 (4 oznacza niepomyślność). Natomiast 7 jest liczbą pomyślną.

KUWEJT

Umawianie spotkań

- Język angielski jest szeroko znany w kręgach biznesu;
- Punktualność tradycyjnie nie jest w Kuwejcie uważana za cnotę. Twój klient może się spóźnić na umówione spotkanie lub nie przyjść w ogóle. Ty, jednakowoż, powinieneś usiłować być punktualny;
- Do standardowej praktyki należy zmuszanie petentów do czekania (włączając w to zagranicznych biznesmenów). Nie oczekuj, że zdołasz odbyć więcej niż jedno spotkanie dzienne;
- Spotkania rzadko bywają osobiste. Twoja wizyta może być przerywana rozmowami telefonicznymi i wizytami przyjaciół oraz członków rodziny rozmówcy. Tego typu zakłócenia często drażnią klientów z Zachodu, staraj się zachowywać spokój,
- Tradycja zabrania kuwejckim urzędnikom pracować dłużej niż 6 godzin dziennie. Najlepsze na spotkania są poranki;
- Należy mieć na uwadze, że zatrudnianie w urzędach Kuwejtczyków jest przejawem systemu dobrobytu, a nie metodą kierowania przez nich państwem. Urzędnicy – rodowici Kuwejtczycy mogą zjawić się w pracy lub nie, w zależności od tego, jak im się zechce. Codzienną pracę wykonują obcokrajowcy, zazwyczaj Arabowie niebędący Kuwejtczykami;
- Niektórzy zagraniczni biznesmeni rekomendują organizowanie spotkań w pomieszczeniach hotelu klasy międzynarodowej, a nie w biurze Kuwejtczyka. Rozwiązanie to ma pewne zalety. Mniej osób przyjdzie i wyjdzie w trakcie spotkania. Chęć przyścia do hotelu oznacza, że Kuwejtczycy są rzeczywiście zainteresowani kontaktem z tobą. Będziesz miał również dostęp do bufetu oferującego napoje bardziej odpowiadające twojemu podniebieniu (kawa i herbata oferowana przez Kuwejtczyków są bardzo mocne; w hotelu serwują również napoje przygotowane w stylu zachodnim);
- Nie próbuj planować spotkań w lipcu i sierpniu, gdyż wielu Kuwejtczyków w okresie najgorętszych letnich upałów opuszcza kraj;
- Spotkania mogą być przerywane, jeżeli pokrywają się z porami modlitw;
- Piątek jest dniem świątecznym, w tym dniu się nie pracuje. Tydzień pracy trwa od soboty do środy lub czwartku;

- Godziny pracy w biznesie są zróżnicowane, ale większość firm zamykana jest popołudniu i ponownie otwierana na parę godzin późnym popołudniem (8.00–13.00 i 16.00–20.00, od soboty do czwartku);
- Na dokumentach powinny widnieć dwie daty: według kalendarza gregoriańskiego i według kalendarza muzułmańskiego.

Powitanie i tytułowanie

- W Kuwejcie jest w użyciu wiele sposobów witania, stąd najbezpieczniej jest poczekać na zainicjowanie powitania przez kuwejckiego partnera, szczególnie w trakcie pierwszego spotkania;
- Zeuropeizowani Kuwejtcy podają mężczyznom rękę;
- Niektórzy Kuwejtcy podają rękę kobietom z Zachodu. Zachodnie businesswoman powinny czekać, aż Kuwejczyk poda im dłoń;
- Witając się z kuwejką businesswoman, czekaj, aż poda ci rękę;
- Kiedy Kuwejczykowi towarzyszy zawołowana kobieta, zazwyczaj nie jest ona przedstawiana;
- Bardziej tradycyjne powitanie między mężczyznami polega na chwyceniu się nawzajem prawą ręką, umieszczeniu lewej ręki na prawym ramieniu partnera i wymienieniu pocałunków w policzek;
- Bilety wizytowe powinny być wydrukowane w języku angielskim z jednej strony i po arabsku z drugiej. Swój bilet wręczaj prawą ręką, stroną arabską do góry;
- Aby uniknąć pomyłek, najlepszym rozwiązaniem jest prośba o podanie nazwiska – w języku angielskim – każdego Kuwejczyka, z którym mamy się spotkać, rozmawiać czy prowadzić korespondencję. Poproś o pełne nazwisko (dla korespondencji) i formę, w jakiej należy się zwracać osobiście;
- Ogólnie nazwiska Kuwejczyków zapisuje się w takiej samej kolejności, jak w Polsce: tytuł, imię, nazwisko rodowe (u Kuwejczyków), nazwisko. Np. pełna nazwa emira Kuwejtu brzmi: Sheikh Jaber al-Ahmed al-Sabah; tytuł – Sheikh, imię Jaber (wymawiane także Jabir), nazwisko rodowe – al-Ahmed (syn Ahmeda), al-Sabah (z domu Sabah) – nazwisko;
- Określenie „al” (syn, z domu) stosowane jest zamiennie z określeniem „bin” (np. Dr Mahmoud bin Sultan al-Muqrin – Dr Mahmoud, syn Sultana z domu Muqrin);
- Żeńska wersja „bin” brzmi „bint” (córka);

- w Kuwejcie tytuł „Sheikh” (w przypadku kobiet – Sheikha) oznacza członka rodziny królewskiej;
- Do Kuwejtczyków z rodziny królewskiej należy zwracać się, używając tytułu i imienia (np. Sheikh Khalil), tak jak zwraca się do arystokratów brytyjskich (np. Sir John). W korespondencji należy używać pełnego nazwiska;
- W innych przypadkach właściwe jest użycie Mr., Mrs. lub Miss.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Opieka nad gośćmi postrzegana jest w Kuwejcie jako powinność;
- Bądź przygotowany na zdejmowanie butów przed wejściem do budynku; naśladować postępowanie gospodarza;
- Pamiętaj, że alkohol i wieprzowina są nielegalne;
- Jeść należy tylko prawą ręką i najlepiej naśladować swojego gospodarza co do tego, czy jeść palcami, czy za pomocą sztućców (w tym ostatnim przypadku można użyć również lewej ręki);
- Krwawą tuszę owcy wiszącą przed wejściem traktuj jako wyróżnienie. Oznacza to, że twój gospodarz zarządził owcę na twoją cześć;
- Nie podejmuj tematu kobiet; dopóki twój kuwejcki partner nie uczyni tego pierwszy. Nie pytaj nawet o zdrowie jego żony lub córki;
- Odmowa skorzystania z poczęstunku traktowana jest jako nieuprzejmość, z wyjątkiem okresu ramadanu, kiedy uprzejma odmowa jest dobrze widziana, gdyż twoi gospodarze sami nie mogą niczego jeść przed zachodem słońca. W czasie ramadanu w ciągu dnia nie jedz w miejscach publicznych.

Ubiór

- Nie jest dobrze odbierane przebijanie się przez obcokrajowców w tradycyjny strój Kuwejtczyków;
- Obcokrajowcy powinni nosić takie ubrania, jakie są przyjęte na Zachodzie, przestrzegając jednocześnie kuwejckiej skromności ubioru. Mimo panujących tu upałów większość ciała musi być zakryta;
- Mężczyźni winni nosić długie spodnie i koszule – najlepiej z długimi rękawami. Marynarka i krawat są zazwyczaj wymagane w trakcie spotkań biznesowych. Koszule należy nosić zapięte po obojczyk. Mężczyźni winni unikać noszenia rzucającej się w oczy biżuterii, szczególnie wokół szyi;

- Wszystkie kobiety winny w miejscach publicznych ubierać się skromnie. Dekolt musi być zasłonięty, rękawy sięgać co najmniej po łokcie. Spódnice poniżej kolan, jeżeli nie do kostek. Stroje przylegające i odsłaniające są niedopuszczalne. Stąd spodnie nie są zalecane. O ile kapelusz lub chusta nie zawsze są wymagane, dobrze jest trzymać chustę w ręce. Stosowność twojego ubioru będzie widoczna, kiedy tylko wyjdiesz na zewnątrz: jeżeli Kuwejtczycy będą lubieżnie wpatrywać się w ciebie, twój strój jest niewystarczająco skromny.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Wśród wielu osób uczestniczących w spotkaniu biznesowym osoba, która zadaje ci najwięcej pytań jest prawdopodobnie najmniej ważna (często jest to fachowiec nie-Kuwejczyk). Podejmującym ostateczną decyzję jest najprawdopodobniej milczący, starszy Kuwejczyk, który wszystkiemu się przysłuchuje, ale nigdy nie zwraca się do ciebie bezpośrednio;
- Ze względu na to, że Kuwejtczycy często wychodzą i wracają w trakcie spotkania, możesz być proszony o powtórzenie swojej prezentacji wiele razy. Zrób to taktownie. Nie złość się, nawet jeśli poproszą cię o powtórzenie swojej prezentacji dla wyraźnie niewykwalifikowanego i nic nie rozumiejącego członka rodziny;
- Przynieś ze sobą wiele egzemplarzy materiałów promocyjnych, tak aby otrzymała je każda osoba (dobre wrażenie robi przygotowanie materiałów również w języku arabskim);
- Tempo negocjacji jest o wiele wolniejsze aniżeli na Zachodzie. Bądź cierpliwy;
- Nie spiesząc się, Kuwejtczycy nie przejmują się okresami milczenia w trakcie rozmowy. Nie czuj się zobowiązany do podjęcia rozmowy w trakcie każdego okresu milczenia;
- Negocjacje rozkręcają się powoli, poczynając od długich zapytań o zdrowie i odbytą podróż. Prezentację oferty mogą poprzedzać dwa lub trzy wstępne spotkania całkowicie poświęcone towarzyskiej rozmowie. Kuwejtczycy poinformują cię, kiedy są gotowi do rozpoczęcia rozmów na temat biznesu;
- Biznesmeni w Kuwejcie są bardzo przebiegłymi negocjatorami – jako handlowcy mają setki lat doświadczeń i nie powinni być niedoceniani;
- Do wszelkich problemów podchodzą subiektywnie, zgodnie z zasadami prawa islamicznego. Subiektywne odczucia są dla nich jedynym sposobem oceny prawdziwości sytuacji. Stąd obiektywne fakty mogą nie mieć większego znaczenia w negocjacjach;

- Pod koniec spotkania podawana jest kawa. Jest to sygnałem, że spotkanie wkrótce się zakończy. Często zapalane jest także kadzidełko;
- Kiedy Kuwejtczyk mówi „tak”, zwykle oznacza to „możliwe”. Niech to będzie dla ciebie zachętą, ale nie sądz, że negocjacje już się zakończyły;
- Powstałe problemy mogą być omawiane nie w trakcie spotkania zespołów negocjacyjnych, ale poza spotkaniem, w cztery oczy;
- Jest możliwe, że nigdy nie spotkasz osoby, która jest rzeczywistym decydentem. Jest również możliwe, że milcząco obserwował cię w trakcie dokonywania prezentacji;
- Inteligentny kuwejcki doradca wysłuchuje opinie różnych decydentów, zanim się z nimi spotkasz i skontaktuje cię tylko z przychylnie odnoszącymi się do twojej propozycji. Nie ponagla swojego doradcę, aby cię przedstawił potencjalnym klientom, gdyż możesz zostać przedstawiony niewłaściwym osobom, które twoją propozycję odrzuca;
- Zachowanie twarzy i uniknięcie wstydu jest dla Kuwejtczyka bardzo ważne. Zawsze na to zważaj. Lepiej zgodzić się na kompromis w pewnych sprawach nie ze względów praktycznych, ale po to, by kuwejcki partner zachował twarz;
- Jeżeli zmieniasz głównego negocjatora, to negocjacje zaczną się od początku;
- Decyzje podejmowane są powoli. Nie próbuj przyspieszać, może to być potraktowane jako obraza i narazić twoje relacje biznesowe;
- Kiedy kontrakt zostanie uzgodniony, staraj się, aby był jak najkrótszy. Arabskie kontrakty zwyczajowo mieszczą się najwyżej na kilku stronach;
- Prawnie wiążący kontrakt musi być zawarty w języku arabskim, nawet jeśli istnieje jego angielska wersja;
- Nie staraj się o rozstrzygnięcie sporu między tobą a partnerem z Kuwejtu przez sąd, jeżeli nie zamierzasz zakończyć działalności handlowej na tym terenie. Jeżeli sąd rozstrzygnie spór na twoją korzyść, partner z Kuwejtu straci twarz i prawdopodobnie utrudni twoją przyszłą działalność w tym kraju;
- Należy unikać rozmów na temat Izraela;
- Dobrym tematem do rozmów jest sport. Do najbardziej popularnych dyscyplin sportowych w Kuwejcie należą: piłka nożna, wyścigi konne i wielbłądzie (zakaz robienia zakładów), polowanie i łowy z sokołem.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Arabowie uważają lewą rękę za nieczystą. Zawsze używaj prawej ręki (o ile nie trzymasz w niej czegoś uważanego za „nieczyste”). Nigdy nie jedz lewą ręką. Unikaj gestykulowania lewą ręką;
- Arabowie w trakcie mówienia lubią gestykulować, ale nigdy nie wskazują palcem (ręką) na inną osobę. Gest taki jest niegrzeczny;
- Trzymaj obie stopy na ziemi. Arabowie nie krzyżują nóg w trakcie siedzenia. Nie pokazuj Arabowi swoich podeszew; traktowane jest to jako obraza;
- Gest „kciuk w górę” jest nieprzyzwoity i obraźliwy w całym świecie arabskim;
- Dystans interpersonalny jest mniejszy niż na Zachodzie. Nie cofaj się i nie okazuj bojaźni. Częstszy jest również kontakt fizyczny; w trakcie rozmowy dotykają ręką;
- Kuwejtczyki często spacerują, trzymając się za ręce. Jeżeli Kuwejtczyk chwyci twoją rękę, traktuj to jako oznakę przyjaźni;
- Zawsze proś o zgodę, gdy chcesz sfotografować osobę lub miejsce (szczególnie meczet).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Gościnność Kuwejtczyków jest legendarna. Kiedy zostałeś zaproszony do domu Kuwejtczyka, nie oczekuje się od ciebie przyniesienia jakiegokolwiek prezentu, aczkolwiek przyniesienie rośliny domowej, słodczy lub drobiazgu z twojego kraju zostanie docenione;
- Dobrymi upominkami są wyroby rzemiosła i albumy z twojego kraju. Unikaj podobizn (figurek) bądź obrazków (zdjęć) ludzi i psów; islam zakazuje przedstawiania wizerunków ludzkiego ciała, a psy traktowane są jako nieczyste;
- Biznesmenom można dać w prezencie złote pióra, długopisy, ładnie wykonane kompasy (ułatwiają znalezienie kierunku na Mekkę), szkatułki do biletów wizytowych, zapalniczki do cygar (wygrawerowanie na oferowanych upominkach stosownych napisów jest bardzo mile widziane). W prezencie można również dać interesującą ciekawostkę związaną z naszym krajem, wyrób artystyczny lub coś związanego z reprezentowaną przez siebie sferą biznesu;
- Zgodnie z tradycją każdy Kuwejtczyk pośredniczący bądź aprobowujący transakcję pobiera za to prowizję, co w niektórych krajach może zostać poczytane za akt korupcji;

- Nie podziwiał przedmiotów należących do Kuwejczyka zbyt otwarcie; może poczuć się zobowiązany, aby ci je dać;
- Kiedy Kuwejczyk oferuje prezent, odmowa jest niegrzecznością.

LAOS

Umawianie spotkań

- W niektórych firmach laotańskich zaangażowanych w biznes międzynarodowy są pracownicy mówiący po angielsku lub francusku (francuski jest lepiej znany), ale zawsze dobrze jest upewnić się, czy będzie potrzebny tłumacz;
- Listy dotyczące nawiązania kontaktu najlepiej adresować na szefa firmy lub wysoko postawionego urzędnika państwowego;
- Laotański rząd spełnia główną rolę w gospodarce kraju i zalecane jest rozwijanie serdecznych relacji z urzędnikiem odpowiedniego ministerstwa (może być bardzo pomocny w rozwiązywaniu problemów biznesowych);
- Najlepszy czas na spotkania to między 9.00 a 11.00;
- W biznesie oczekuje się przyjscia na czas, ale 5–10-minutowe spóźnienie jest akceptowane;
- W życiu prywatnym podejście do czasu jest znaczenie swobodniejsze i spóźnianie się to częste zjawisko.

Powitanie i tytułowanie

- Najczęściej stosowanym powitaniem jest „Sabaideebor” (Jak się masz?); odpowiadamy „Sabadee” (Dzień dobry);
- Obecnie większość miejskich biznesmenów podaje rękę z delikatnym uściskiem dłoni, ale wiele kobiet i niektórzy panowie wolą stosować gest „nop” (dłonie poniżej podbródka złożone jak do modlitwy i lekki ukłon głową; im wyżej trzymane są dłonie i głębszy ukłon, tym większy szacunek jest okazywany. Oddając szacunek równemu sobie, trzymamy dłonie na poziomie ust, kiedy witamy osobę wyżej stojącą w hierarchii, dłonie trzyma się przed nosem);
- Pod koniec spotkania oba gesty są równie właściwe;
- W trakcie powitania zawsze uśmiechaj się przyjaźnie!!! (brak uśmiechu oznacza wyniosłość lub niedelikatność);
- Podczas zwracania się należy używać formy Pan, Pani lub Panna przed nazwiskiem;
- W stosunku do osób na wysokim stanowisku, którym chcesz okazać szacunek, można użyć formy „Than”;
- Zawsze spróbuj kawy podawanej zazwyczaj jako element rytuału powitania;

- Bilety wizytowe wręcza się i odbiera oburącz;
- Nie pisz niczego na otrzymanym bilecie wizytowym w obecności Laotańczyka.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Bardzo ważne jest nawiązanie z miejscowym partnerem kontaktów towarzyskich;
- Dobrą okazją do pogłębiania wzajemnych relacji są lunchy i obiady;
- Zaproszenie przez Laotańczyka na obiad oznacza chęć budowy głębszych relacji;
- Należy to odwzajemnić, pokazując tym samym zainteresowanie rozwijaniem z nim relacji (ilekroć przyjmujesz zaproszenie na obiad, ważne jest, abyś był gospodarzem kolejnego posiłku);
- Kwestie biznesowe są zazwyczaj (o ile w ogóle) podejmowane w dalszej części posiłku;
- Rachunek za posiłek płaci osoba zapraszająca, ale uprzejmie jest zaproponować zapłacenie rachunku;
- Laotańskie jedzenie jest tradycyjnie spożywane rękoma;
- Przed wejściem do czyjegoś domu grzeczne jest i oczekiwane zdjęcie butów (jest to konieczne przy wchodzeniu do buddyjskiej świątyni);
- Je się, siedząc na matach, i należy uważać, aby nie pokazywać swoich stóp (nie wyciągać nóg do przodu, opierać stopy na podłodze);
- Jeżeli ktoś przyniesie ci posiłek do domu, oddaj nieumyte naczynia (tego samego dnia).

Ubiór

- Panowie na spotkania w sektorze prywatnym powinni założyć koszulę z długimi rękawami i krawat;
- Na spotkanie z wyższym rangą urzędnikiem państwowym wskazany jest lekki garnitur;
- Właściwe dla panów są także ubrania w stylu safari;
- Panie noszą suknie, kostiumy lub spodnie i bluzkę (w upalne dni także w stylu tropikalnym);
- W sytuacjach nieoficjalnych wystarczy elegancka sportowa koszula lub bluzka z kołnierzem;

- Chcąc zwiedzać świątynie, panowie powinni założyć długie spodnie i koszule. Ubiór pań powinien zasłaniać kolana i ramiona.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Pierwsze spotkanie zacznie się krótką rozmową na temat twojego przyjazdu do Laosu, twoich pierwszych wrażeń (oczywiście pozytywnych) i innych ogólnych kwestii;
- Oczekuje się od ciebie uprzejmych, przyjacielskich pytań o kraj i ludzi;
- Unikaj okazywania silnych emocji w czasie negocjacji (zarówno niezadowolenia, jak i nadmiernego entuzjazmu);
- W trakcie prezentacji najlepiej zachować pokorę (należy unikać wychwalania się lub przeceniania własnej firmy oraz oferowanego produktu);
- Zamiast stanąć wobec konieczności okazania braku zgody, Laotańczycy preferują niekonfrontacyjny sposób okazania tego;
- Odmowę prośbie lub powiedzenie „nie” w odniesieniu do propozycji Laotańczycy uważają za niegrzeczność. Zazwyczaj w to miejsce sugerują brak zgody lub pomijają propozycję, dlatego każdą odpowiedź inną aniżeli stanowcze „tak”, należy odbierać jako „nie”;
- Kiedy masz wątpliwość co do zgody Laotańczyków, kontynuuj zadawanie pytań, dopóki nie jesteś przeświadczony, że w pełni zrozumiałeś stan rzeczy;
- Podejmowanie decyzji może być procesem wolno postępującym i zalecana jest cierpliwość;
- Decyzje podejmowane są przez osoby zajmujące w firmie wysokie stanowiska i rzadko są delegowane na średni szczebel zarządzania;
- Dokumentacja porozumienia (kontraktu) winna być sporządzona zarówno w języku laotańskim i obcym (nie używaj w dokumentacji czerwonego atramentu);
- Nie należy rozmawiać na temat ich sytuacji politycznej i religii;
- Jest wiele oznak ze strony gospodarza wskazujących koniec spotkania. Jest to: pytanie gości, czy chcieliby napić się jeszcze herbaty, zaczynanie podsumowania dyskusji, podziękowanie za przyjście i prowadzenie gości w kierunku drzwi.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Uśmiech może tu oznaczać zarówno zadowolenie lub rozbawienie, jak również zaniepokojenie lub smutek;

- Uśmiech, stanowiący także niewerbalne „dziękuję”, jest bardzo ważny dla utrzymywania harmonii między wami;
- Nie dotykaj niczyjej głowy, jest to gest lekceważący (nie dotyczy to głowy dziecka);
- Bezpośredni kontakt wzrokowy jest normą w większości sytuacji;
- W trakcie rozmowy mężczyzny z kobietą, zwłaszcza młodszą, może on unikać bezpośredniego kontaktu wzrokowego, patrząc na ziemię;
- Palenie jest powszechnie akceptowane u panów, ale nie u kobiet;
- Aby kogoś przywołać, trzymaj dłoń skierowaną w dół i machaj rozluźnionymi palcami;
- Nie wskazuj palcem, jest to niegrzeczne;
- Nie krzycz i nie podnoś głosu w miejscach publicznych (Laotańczycy mówią spokojnie i unikają słownych konfrontacji).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W biznesie nie oczekuje się upominków w trakcie pierwszego i kolejnego spotkania. Gość może jednak podarować niewielki upominek z logo swojej firmy lub niedrogi przedmiot charakterystyczny dla swojego miasta lub kraju;
- Najbardziej uprzejmym sposobem przyjęcia upominku jest delikatne rozłożenie obu rąk i lekki ukłon w kierunku osoby go wręczającej;
- Buty i skarpety są niewłaściwym upominkiem (jak w większości kultur buddyjskich stopa jest najmniej uświęconą częścią ciała);
- Czerwony i zielony są najbardziej odpowiednimi kolorami papierowych opakowań;
- Pakując upominki, należy unikać koloru białego, który uważany jest za pechowy;
- Upominek rozpakowują, kiedy są już sami.

MALEZJA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest bahasa malaysia. Wielu urzędników mówi po angielsku, lecz woli prowadzić spotkania w języku ojczystym. Jednak anglojęzyczny tłumacz znajduje się zazwyczaj w zasięgu ręki;
- Na umówione spotkania biznesowe należy zjawiać się punktualnie. Spóźniając się, można stracić twarz;
- W przypadku spotkań towarzyskich w poszczególnych grupach kulturowych (Malajowie, Chińczycy, Hindusi) obowiązują odmienne zasady odnośnie do kwestii punktualności. Nigdy jednak nie należy spóźnić się więcej niż pół godziny;
- W przypadku nawiązania przyjacielskich relacji, na spotkanie towarzyskie goście mogą przybyć kilka minut wcześniej;
- Spotkania w interesach należy umawiać z dwutygodniowym, a nawet miesięcznym wyprzedzeniem. Osoby na kierowniczych stanowiskach są tu bardzo zajęte; wielu z nich często podróżuje, zwłaszcza w celu wzięcia udziału w konferencjach związanych tematycznie ze swoją profesją;
- Spotkania są zazwyczaj umawiane w godzinach rannych lub po lunchu;
- Poniedziałki i piątki nie nadają się zbyt dobrze na umawianie spotkań (poniedziałek to tradycyjny dzień uczestnictwa w konferencjach poświęconych sprawom zawodowym, a piątek to dzień modlitw muzułmanów);
- W piątek jest długa przerwa na lunch (12.15–14.45) pozwalająca muzułmanom na odprawienie modlitw;
- Choć większość Malajów to muzułmanie, nie wszyscy z nich przestrzegają tradycyjnego muzułmańskiego układu tygodnia (gdzie dniem świątecznym jest piątek). Tylko w pięciu z trzynastu stanów obowiązuje muzułmański tydzień pracy (od soboty do środy): Perlis, Kedah, Kelantan, Terengganu i Johor. W stolicy kraju, Kuala Lumpur, tydzień pracy trwa od poniedziałku do piątku;
- Godziny otwarcia urzędów, banków i biur są zróżnicowane pomiędzy stanami;
- Kierownicy często pracują dłużej aniżeli ich podwładni. Zwłaszcza Chińczycy mają opinię pracoholików;
- Dni świąteczne w poszczególnych stanach są zróżnicowane;
- Z uwagi na brak sezonowości nie ma tutaj specjalnego okresu wakacyjnego.

Powitanie i tytułowanie

- W przypadku młodych lub wykształconych za granicą Malezyjczyków najpowszechniejszą formą powitania jest lekki uścisk dłoni (około 3 sekund). Natomiast typowy malezyjski uścisk dłoni bardziej przypomina splecenie rąk; jest raczej lekki i trwa około dziesięciu do dwunastu sekund (w Polsce około 3–4 sekund). Często używa się obu rąk;
- Malezyjki wychowane w zachodnim stylu podają rękę zarówno mężczyznom, jak i kobietom. Malezyjski biznesmen czeka, aż kobieta pierwsza poda rękę (w tym względzie najlepiej postępować jak on). Jest również przyjęte, że w trakcie powitania kobieta skłoni tylko głowę, bez podawania ręki;
- Kobiety ograniczają się do podawania ręki tylko przy przywitaniu (zbyt częste podawanie ręki przez kobietę może być potraktowane jako zaloty). Sami panowie podają sobie ręce zarówno na przywitanie, jak i pożegnanie,
- W przypadku Malajów będących muzułmanami, fizyczny kontakt między kobietą a mężczyzną nie jest, ze względów religijnych, wskazany. W takim przypadku kobieta nie powinna proponować Malajowi uścisku dłoni, jak również mężczyzna nie powinien podawać ręki Malajce – chyba, że sami to zaproponują;
- Tradycyjnym sposobem witania się Malajów jest salaam – gest pokrewny do gestu podawania ręki, lecz bez jej uchwycenia. Witające się osoby wyciągają do przodu jedną lub obie ręce, wzajemnie lekko dotykając się nimi i przyciągają je z powrotem do własnego serca. Ten sposób witania się dotyczy osób tej samej płci. Jeśli jednak jakieś sukno zabezpiecza przed bezpośrednim kontaktem gołych rąk, to również Malaj i Malajka mogą witać się w ten sposób;
- Malezyjczycy chińskiego pochodzenia witają się uściskiem dłoni, dotyczy to również kobiet. Niektórzy z nich dołączają do tego tradycyjny chiński ukłon,
- Malezyjczycy hinduskiego pochodzenia unikają publicznych kontaktów między kobietą i mężczyzną. Mężczyźni mogą podać rękę mężczyznom, a kobiety kobietom, lecz Hindus wykształcony na Zachodzie poda rękę zarówno mężczyźnie jak i kobiecie;
- Podobny charakter, jak polskie retoryczne zwroty: „Cześć, jak leci?”, „Cześć, co słychać?”, mają niektóre powitalne zwroty używane w Malezji. Chiński sposób powitania zawiera odniesienie do jedzenia np. „Have you eaten?”, „Have you taken food?” i należy powiedzieć wyłącznie „Yes” (nawet, jak jesteś głodny). Typowo malajski sposób pozdrowienia w trakcie spotkania na

ulicy brzmi „Where are you going?”, na które nikt nie oczekuje odpowiedzi zawierającej opisu naszej marszruty (wystarczy odpowiedzieć „For a walk”),

- Bilety wizytowe powinny być wydrukowane w języku angielskim (dobrze odbierany jest druk tłoczony). Jeżeli masz spotkania z urzędnikami państwowymi, dobrze jest umieścić na jednej stronie tłumaczenie w języku bahasa malaysia;
- Wielu Malezyjczyków to etniczni Chińczycy i jest wskazane, aby część biletów wizytowych miała na odwrotnej stronie tłumaczenie na język chiński (druk czcionki w złotym kolorze jest najbardziej prestiżowy);
- Bilet wizytowy powinien zawierać maksymalnie duże informacje o jego posiadaczu, łącznie z tytułami godności i naukowymi. Malezyjczycy zamieszczają również, o ile je posiadają, tytuły arystokratyczne;
- Wymiana biletów wizytowych to swoisty ceremoniał. Po przedstawieniu się nawzajem, biznesmen składający wizytę powinien jako pierwszy wręczyć swój bilet wizytowy. Należy go wręczyć wszystkim obecnym osobom. Wręcza się go, trzymając oburącz lub tylko prawą ręką (lewą lekko podtrzymując rękę prawą). Należy go wręczyć tak, aby osoba otrzymująca mogła odczytać jego treść. On lub ona odbiorą twój bilet oburącz, następnie przez chwilę będą go studiować i delikatnie odłożą do kieszeni. Po otrzymaniu biletu wizytowego od Malezyjczyka należy postępować tak samo. Nie wolno chować otrzymanego biletu wizytowego do tylnej kieszeni spodni i niczego na nim nie pisać;
- Poprawne zwracanie się do Malezyjczyka bywa sprawą dość skomplikowaną i niejednokrotnie, zwłaszcza przybyszom z Zachodu, sprawia nieco kłopotu. W tym celu dobrze jest wykorzystać moment przedstawiania i wręczania biletów wizytowych. Można na przykład, korzystając z biletu wizytowego powtórzyć tytuł i nazwisko danej osoby i zapytać, czy dobrze je wypowiadamy (przy okazji możemy wysłuchać historii pochodzenia tytułów i nazwiska);
- Podczas zwracania się do większości osób, należy używać ich tytułu i nazwiska. Należy uważać, aby nie opuścić żadnego tytułu ważnego dla tej osoby;
- Ważne są tytuły grzecznościowo-honorowe. Do najpowszechniej używanych zaliczyć można: Tun, Datuk (lub Dato) oraz Tan Sri. Np. osobę, która nazywa się Datuk Abdul Rahman, tytułujemy Datuk;
- Jeżeli dana osoba nie posiada tytułu zawodowego (inżynier), należy zwracać się do niej przez Pan, Pani, Panna łącznie z nazwiskiem;

- Tradycyjnymi malajskimi odpowiednikami słów Pan, Pani, Panna są:
 - Pan – Encik,
 - Pani – Puan,
 - Panna – Cik;
 Używa się ich przed nazwiskiem (np. Pan Ahmadi = Encik Ahmadi);
- Każda z trzech głównych grup etnicznych (Malajowie, Chińczycy, Hindu-si) ma swoją specyfikę dotyczącą konstrukcji nazwiska;
- Etniczni Malajowie tradycyjnie nie mają nazwisk. Malajowie-muzułmanie stosują w odniesieniu do nazwisk zwyczaj arabski, tj. ich pełne nazwisko tworzą: nadane imię, słowo „bin” (syn) i imię ojca, np. Ibrahim bin Osman (Ibrahim syn Osmana). Należy zwracać się do niego: Mr. Ibrahim;
- W przypadku muzułmanek (zarówno panien jak i mężatek) między jej imię a imię ojca dodaje się słowo „binti” (córka). Niektóre panie pracujące w biznesie dołączają również nazwisko męża;
- Niektórzy Malajowie, którzy przejęli kulturę Zachodu, nie stosują słów „bin” i „binti”;
- Muzułmanie, którzy odbyli pielgrzymkę do Mekki, uzyskują prawo używania tytułu: w przypadku mężczyzn Hajji lub Tuan Hajji, kobiet – Hajjah lub Puan Hajjah. Jeżeli masz w tym względzie wątpliwości, lepiej tego tytułu użyć, aniżeli go nie użyć. Lepiej użyć nadmiaru tytułów, niż jakiś ominąć;
- W przypadkach Malezyjczyków chińskiego pochodzenia pełne nazwisko obejmuje: nazwisko rodowe oraz następujące po nim dwa imiona (czasem jedno). Do pana noszącego nazwisko Chang Wu San zwracamy się: Mr. Chang, Professor Chang;
- Żony Chińczyków używają swego panińskiego nazwiska i tak należy zwracać się do nich, dodając przed nazwiskiem Madame;
- Niektórzy Chińczycy stosują zachodni styl pisania nazwiska (często łącznie z angielskimi imionami). W tym przypadku wspomniany wyżej Chang Wu San może pisać swoje nazwisko, używając inicjałów imion plus nazwisko: W.S. Chang;
- Malezyjczycy hinduskiego pochodzenia wierni tradycji, nie posiadają nazwisk. Mężczyzna używa inicjału imienia ojca przed własnym imieniem. Np. V. Thiruselvan oznacza Thiruselvan syn V. (W celach urzędowych oba imiona powinny być pisane w całości: Thiruselvan a/l Vijay, gdzie „a/l” oznacza „syn”). Zwracamy się do niego: Mr. Thiruselvan (długie hinduskie imiona bywają często używane w formie skróconej i np. w powyższym przypadku w użyciu mogą być formy: Mr. Thiru lub Mr. Selvan);

- Kobiety hinduskiego pochodzenia stosują podobną formułę: inicjał imienia ojca plus ich własne imię (w celach urzędowych zamiast „a/l” pisze się „a/p” – „córka”). Po wyjściu za mąż zaprzestają używać inicjału ojca i dodają do swojego imię męża;
- Hindusi będący sikhami używają imienia łącznie z następującym po nim słowem „Singh” (w przypadku panów) lub „Kaur” (w odniesieniu do pań). Zwracając się do nich, należy używać tytułu i imienia (bez Singh lub Kaur),
- Malezja jest monarchią konstytucyjną, w której króla wybierają głowy dwięciu domów panujących w poszczególnych stanach. Sposób ich tytułowania i zwracania się do nich jest zróżnicowany; o pomoc w tej sprawie należy zwrócić się do miejscowych;
- Przedstawiając sobie dwie osoby, nazwisko ważniejszej należy wymienić jako pierwsze (np. Dyrektorze Kowalski, to jest inżynier Chang);
- Do osób przybywających z Zachodu miejscowi często zwracają się po imieniu, poprzedzając je tytułem lub słowami Pan, Pani, Panna (np. Mr. Jerzy, Professor Jerzy).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.00–8.00; lunch 12.00–14.00; obiad 19.00–21.00;
- Tradycyjna pora lunchu zredukowana została w wielu miejscach do jednej godziny, zaczynając się o 12.00 lub 13.00. Mimo to wiele osób nadal poświęca więcej czasu na lunch. Na terenach, gdzie piątek jest dniem pracy, muzułmanie robią dwugodzinną przerwę na modły w meczecie;
- W trakcie oficjalnych i towarzyskich spotkań nie należy odmawiać poczęstunku herbatą lub kawą. Zanim zaczniesz pić, zaczekaj, aż gospodarz zrobi to jako pierwszy;
- Skorzystaj z każdego zaproszenia na przyjęcie towarzyskie. Ustanowienie dobrych relacji w biznesie zależy również od ustanowienia dobrych relacji towarzyskich;
- Zaproszenie na spotkanie towarzyskie nie musi mieć miejsca natychmiast. Bądź cierpliwy: pozwól, aby pierwsze zaproszenie wyszło ze strony Malezyjczyków. Nie urządź towarzyskiego spotkania, zanim nie byłeś gościem na przyjęciu urządzonym przez Malezyjczyka;
- Jedzenie jest bardzo ważnym elementem malezyjskiej kultury. Towarzyskie spotkania zawsze łączą się w jakiś sposób z jedzeniem. Nawet typowe chińskie pozdrowienie brzmi dosłownie „Czy już jadłeś?”;

- Na pisemne zaproszenie należy udzielić pisemnej odpowiedzi;
- Chińczykowi kolor biały i niebieski kojarzą się ze smutkiem – nie drukuj zaproszeń na papierze w tych kolorach. Dobrym wyborem będzie kolor czerwony lub różowy;
- Współmałżonkowie bywają zapraszani na obiady, ale nie na lunch. W przypadku obecności współmałżonka na przyjęciu, żadne tematy biznesowe nie będą poruszane;
- Na przyjęciach towarzyskich organizowanych przez muzułmanina ściśle przestrzegającego reguł islamu nie podaje się alkoholu. W związku z tym czas na aperitif przed podaniem obiadu nie jest zazwyczaj przewidziany i posiłek może być podawany w bliskim odstępie czasu od godziny podanej na zaproszeniu;
- Spożywając posiłek z Chińczykiem można otrzymać pałeczki do jedzenia i łyżkę, lecz gdy gospodarz jest Malajem lub Hindusem można nie otrzymać żadnych sztućców (sztućcami będą twoje ręce);
- Jedząc w chińskiej restauracji ryż z miseczki, należy podnieść ją na wysokość podbródka;
- Pałeczek do jedzenia nie krzyżuje się na talerzu, ale odkłada się je w sposób, w jaki zostały podane;
- W restauracjach napiwki nie są oczekiwane, chociaż 10-procentowy napiwek zawsze będzie mile przyjęty;
- Taksówkarze nie oczekują napiwków.

Ubiór

- Z uwagi na panujące tu upały i wysoką wilgotność powietrza ubiór w biznesie bywa dość swobodny;
- W biurach typowym oficjalnym ubiorem dla panów są ciemne spodnie, koszula z długimi rękawami w jasnych kolorach oraz krawat, bez marynarki. Wielu biznesmenów nosi koszule z krótkimi rękawami, bez krawata;
- Businesswoman ubierają się w barwne jaskrawe bluzki z długimi rękawami i spódnice. Pończochy i kostiumy zarezerwowane są dla bardziej urzędowych instytucji;
- Obcokrajowcy powinni ubierać się konserwatywnie, dopóki nie upewnią się, jaki stopień formalności obowiązuje. Od panów oczekuje się noszenia marynarki z krawatem i zdejmowanie ich, kiedy będzie to właściwe. Bez względu na to, w co się ubieramy, należy dbać o staranność ubioru i czystość osobistą. Jeśli to konieczne, należy brać kąpiel parę razy dziennie;

- Unikaj noszenia ubrań w kolorze żółtym, gdyż jest to kolor zarezerwowany dla członków rodziny królewskiej;
- Składając wizytę wysokiemu rangą urzędnikowi państwowemu, należy ubrać się w ciemny garnitur, białą koszulę i krawat;
- Okazując szacunek dla uczuć muzułmanów i hinduistów, panie winny nosić bluzki przykrywające co najmniej górną część ramion i spódnicę sięgającą do kolan lub niżej;
- Pora monsunowa trwa tu od września do grudnia, lecz nagle, ulewne deszcze pojawiają się przez cały rok. Wiele osób nosi parasole każdego dnia;
- Przed wejściem do meczetu lub domu (zwłaszcza należącego do Malajów) należy zdjąć buty i słoneczne okulary.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W Malezji angielski jest językiem wielu transakcji handlowych i znacznej części korespondencji. Jednakże mówiony angielski ma wiele naleciałości lokalnych, a także składnię i gramatykę, które dość łatwo mogą doprowadzić do nieporozumień;
- W celu dotarcia do malezyjskich kręgów biznesu najlepiej wykorzystać kontakty osobiste, urzędowe lub bankowe;
- Malezyjczycy robią interesy tylko z osobami, które znają i lubią. Nawiązanie tego rodzaju osobistych kontaktów zajmuje sporo czasu, ale jest istotne dla osiągnięcia powodzenia;
- Znaczną część tutejszego świata biznesu opanowali Chińczycy, stąd przydatna jest znajomość ich tradycji i zwyczajowych zachowań oraz wykorzystywanie tego w kontaktach z tą grupą;
- Wiek i starszeństwo cieszą się wysokim szacunkiem. Przedstawiając skład delegacji, należy ustawić ją w takiej kolejności, aby najważniejsze osoby zostały przedstawione jako pierwsze;
- Spotkanie często rozpoczyna się chwilą pogawędki, dopóki najstarszy Malezyjczyk nie przejdzie do tematyki biznesowej;
- Tempo negocjacji jest wolniejsze niż w Polsce. Bądź cierpliwy, jeden wyjazd do Malezji może okazać się niewystarczający dla zawarcia bardziej skomplikowanej transakcji. Bądź przygotowany na kilka spotkań. Pierwsze spotkanie służy w zasadzie zawarciu znajomości;
- Uprzejmość jest najważniejszą cechą dla osiągnięcia powodzenia w nawiązywaniu znajomości;

- W Malezji osoba, która wyraża gniew publicznie, traci twarz. Osobę taką uznaje się za niezdolną do samokontroli i jest ona niewiarygodna;
- Malezyjczycy lubią przerywać rozmowę, by chwilę pomilczeć. Taka przerwa daje czas na zastanowienie się; nie oznacza ona akceptacji lub odmowy;
- Mów cichym, delikatnym głosem. Zawsze zachowuj spokój. Zostaw sporo czasu drugiej osobie na odpowiedź na twoją wypowiedź; Malezyjczycy nie wchodzą nikomu w słowo. Uprzejmość wymaga pozostawienia pełnej uszanowania przerwy – dziesięć do piętnastu sekund – przed udzieleniem odpowiedzi (przedstawiciele Zachodu często sądzą, że milczenie oznacza zgodę i podejmują rozmowę na nowo, zanim Malezyjczyk zdola odpowiedzieć);
- Nigdy nie poprawiaj i nie krytykuj malezyjskiego partnera w obecności innych;
- Unikaj słów lub działań, które mogą wprowadzić kogoś w zakłopotanie lub go zawstydzić;
- Unikaj otwartego konfliktu i konfrontacji w trakcie spotkania, staraj się utrzymać choćby pozorną zgodę;
- Unikaj zbyt bezpośrednich stwierdzeń lub uwag. Jest to odbierane jako złe wychowanie;
- Słowo „nie” jest tu rzadko słyszane, gdyż uprzejmość wymaga, aby Malezyjczyk nie wyrażał sprzeciwu w sposób otwarty. Uprzejme, lecz nieszczerze „tak” jest tu sposobem na unikanie sprawienia przykrości drugiej osobie odmową. W Malezji „tak” może oznaczać wszystko, począwszy od „zgadzam się”, poprzez „być może”, do „mam nadzieję, że z mojego braku entuzjazmu domyślisz się, że rzeczywiście mam na myśli nie”;
- Innym sposobem wyrażenia „nie” jest wciąganie powietrza przez zęby. Ten dźwięk zawsze oznacza problem;
- Kiedy nadchodzi pora podjęcia decyzji, odpowiedź „tak” ma miejsce szybciej niż „nie”. Jest tak dlatego, że sformułowanie odpowiedzi „nie” w sposób uprzejmy, bez zażenowania własną odmową, wymaga więcej czasu. Odpowiedź „nie” może nawet nadejść za pośrednictwem osoby trzeciej;
- Wśród Malezyjczyków chińskiego pochodzenia uprzejmość wymaga zaproponowania zarówno pozytywnej, jak i negatywnej opcji przy podejmowaniu każdej decyzji (np. zamiast pytania: „Czy chce Pan podpisać tę umowę?” prawdopodobnie spytają „Chce Pan podpisać tę umowę czy nie?”),
- Wielu malezyjskich biznesmenów (zwłaszcza Chińczyków) często zasięga porady astrologów i podpisanie kontraktu może być odłożone do nadejścia „dobrych” dni;

- Tematy, których należy unikać w rozmowie: krytyka dróg w Malezji, religia, biurokracja, polityka, tematy związane z płcią, porównywanie standardów życia z Zachodem;
- Dobrymi tematami do rozmów są: turystyka, podróże, plany na przyszłość, sukcesy, firmy (mówienie o własnych sukcesach traktowane jest jak niegrzeczne przechwałki) i żywność (włączając w to komplementy pod adresem miejscowej kuchni).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny różni się w zależności od kultury. Z zasady należy stanąć w odległości jak do przywitania się ręką. Hindusi mają zwyczaj trzymać się w nieco większej odległości;
- Pominąwszy uścisk dłoni, osoby płci przeciwnej unikają wszelkich bezpośrednich kontaktów w miejscach publicznych. W miejscu publicznym nie należy całować i obejmować osoby płci przeciwnej, nawet jeśli jest to współmałżonek;
- Powyższa zasada nie dotyczy osób tej samej płci. Widok mężczyzn, którzy w czasie spaceru trzymają się za ręce, a nawet obejmują, jest tutaj rzeczą normalną i po prostu oznacza przyjaźń;
- W towarzystwie muzułmanów i hinduistów należy jeść tylko prawą ręką. Jeśli jest to możliwe, staraj się nie dotykać niczego ani nikogo lewą ręką, jeżeli tylko możesz zrobić to prawą. Upominki przyjmuj prawą ręką, gotówkę trzymaj w prawej ręce (ale kiedy potrzebne są dwie ręce, można użyć obu);
- Stopy są traktowane jako nieczyste. Nie przesuwaj niczego stopą i nie dotykaj niczego stopą. Nie pokazuj również podeszew swoich stóp i butów;
- Siedząc, można założyć jedynie nogę na nogę; nie wolno natomiast opierać nogi w kostce na kolanie drugiej nogi;
- W obecności przedstawiciela rodziny królewskiej nie wolno krzyżować nóg;
- Niegrzeczne jest wskazywanie na drugą osobę palcem wskazującym. Malezyjczycy używają tego palca do wskazywania zwierzęcia. Aby coś wskazać, należy użyć całej ręki z wyprostowanymi palcami. Można również wskazać kciukiem prawej ręki, ale pozostałe cztery palce muszą być zwinięte;
- Uderzanie pięścią w otwartą dłoń drugiej ręki jest gestem nieprzyzwoitym;
- Wielu Hindusów i Malajów traktuje głowę jako siedzibę duszy człowieka. Nie należy dotykać czyjejś głowy, ani nawet dziecka pogłaskać po włosach;

- Aby kogoś przywołać, należy wyciągnąć rękę z dłonią zwieszoną w dół i wykonać zagarniający ruch palcami. Przywoływanie dłonią podniesioną do góry, połączone z machaniem palcami, może być interpretowane jako afront;
- Stanie z rękoma opartymi na biodrach (wzięcie się pod boki) jest interpretowane jako postawa agresywna;
- W miejscach publicznych nie trzymaj rąk w kieszeniach;
- Wychodząc z pokoju, powiedz „Excuse me” i lekko się skłoń.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W Malezji obowiązują ściśle przepisy antykorupcyjne. Należy unikać wręczenia upominków, które mogą zostać zinterpretowane jako łapówka;
- Upominki są wymieniane między przyjaciółmi. Nie należy nikomu wręczać upominku przed nawiązaniem osobistych kontaktów, gdyż może to wywołać wrażenie łapówki;
- Nie ma tu zwyczaju rozpakowania upominku w obecności darczyńcy. Mogłoby to sugerować, że obdarowany jest zachłanny i niecierpliwy. Co gorsza, jeżeli upominek jest niewłaściwy lub marny, łatwo stracić twarz. Obdarowany powinien krótko podziękować i odłożyć zapakowany upominek na bok;
- Część Malezyjczyków to muzułmanie, nie wręczaj im w prezencie alkoholu, jak również wyrobów ze świńskiej skóry;
- Dla muzułmanów psy są zwierzętami nieczystymi. Nie należy dawać im upominków z obrazem psa (dotyczy to również maskotek);
- Wręczenie przez mężczyznę upominku kobiecie może być mylnie zinterpretowane jako zaloty. Kiedy zagraniczny biznesmen wręcza osobisty upominek (perfumy, coś z ubioru) Malajce, musi zaznaczyć obecnym, iż wręcza upominek od swojej żony;
- Upominek przeznaczony dla etnicznego Malaja nie powinien być zapakowany w biały papier (kojarzy się z pogrzebem). Również nie zaleca się używać do pakowania papieru w kolorze żółtym i czarnym. Dobrymi kolorami są zielony i czerwony;
- Chińczycy, zanim przyjmą upominek, tradycyjnie trzykrotnie odmawiają. Ma to chronić przed posądzeniem o chciwość. Należy naciskać, a kiedy upominek zostanie przyjęty, podkreślić, że jest nam z tego powodu bardzo przyjemnie;
- Chińczycy doceniają upominki w postaci artykułów żywnościowych. Można przynieść owoce, słodycze, ciastka, mówiąc, że to dla dzieci;

- Zegarki, chusteczki do nosa i upominki (lub papier opakowaniowy z dominującym kolorem białym, czarnym lub niebieskim) kojarzą się Chińczykom z pogrzebem. Chińczycy lubią kolor czerwony, różowy i żółty;
- Nie należy także wręczać Chińczykom w charakterze upominków noży, nożyczek i innych tnących narzędzi, gdyż mogą sugerować zerwanie dobrych stosunków;
- Chińczycy tradycyjnie kupują kwiaty z okazji choroby bądź pogrzebu, lecz zachodni zwyczaj wręczania kwiatów w charakterze upominku jest także tutaj znany. Należy zawsze oferować parzystą liczbę kwiatów; liczba nieparzysta, zdaniem Chińczyków, przynosi pecha;
- Obdarowując pewną kwotą pieniędzy Hindusa, należy natomiast wręczyć sumę nieparzystą;
- Przestrzegający reguł religijnych Hindus nie je wołowiny i nie używa wyrobów zrobionych ze skóry bydła. Eliminuje to większość wyrobów skórzanых jako upominki;
- Składając wizytę w domu Malajów, dobrze jest przynieść drobne prezenty dla domowników. Wręcza się je po spotkaniu, opuszczając mieszkanie, a nie zaraz po przybyciu. Dla pań dobrym prezentem będą perfumy bądź woda kolońska, dla dzieci zabawki, a dla panów bawełniane koszule (z kołnierzem);
- Składając wizytę w domu Hindusa, można przynieść koszyk owoców, półmisek słodczy lub atrakcyjny materiał do uszycia sari. Można też przynieść wyroby czekoladowe, album poświęcony sztuce lub interesujący drobiazg typowy dla Polski. Dobrymi kolorami do opakowania upominków są czerwony, żółty i zielony lub inny jasny kolor (nie biały i czarny).

PAKISTAN

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest urdu, lecz powszechnie używany jest język angielski;
- Sami Pakistańczycy mają dość obojętny stosunek do czasu, ale w relacjach biznesowych oczekują od obcokrajowców dotrzymania umówionej pory;
- Na umówione spotkanie towarzyskie goście przybywają z 15–60-minutowym opóźnieniem;
- Gospodarz musi być przygotowany na każdą ewentualność. Jeżeli gość zjawia się z nawet trzygodzinnym opóźnieniem, przyprowadzając ze sobą kilku niezaproszonych członków rodziny, gospodarz musi ich przyzwoicie przyjąć;
- Pojmowanie przez Pakistańczyków koncepcji czasu pośrednio obrazuje określenie terminu „wczoraj” i „jutro” w języku urdu (drugi obok angielskiego język urzędowy) przy użyciu tego samego słowa „kal”;
- Spotkanie umawiaj listownie, e-mailem bądź faksem z z możliwie najdłuższym wyprzedzeniem i potwierdź je tydzień przed umówionym terminem;
- Najlepszą porą dnia na spotkanie z przedstawicielami urzędów i firm handlowych jest przedpołudnie i wczesne popołudnie;
- Bądź przygotowany na przedłużające się wizyty, opóźnione spotkania lub nagle zmiany harmonogramu spotkań;
- Nie jest rzadkością odwoływanie spotkania w ostatniej chwili, a nawet dopiero wtedy, kiedy się zjawiś;
- Najlepszym okresem na zaplanowanie wizyty w Pakistanie jest okres między październikiem a kwietniem (w okresie od maja do sierpnia trwa pora monsunowa);
- Nie należy planować wyjazdu w okresie głównych okresów świątecznych, jak np. w okresie ramadanu. Daty tych świąt są zmienne, stąd warto skontaktować się w tej sprawie z konsultantem bądź ambasadą.

Powitanie i tytułowanie

- Mężczyźni zazwyczaj podają rękę innym mężczyznom. Chociaż „prawdziwi” muzułmanie unikają dotykania kobiet, większość pakistańskich biznesmenów podaje rękę również kobietom;

- Podając rękę, często zamiast dłoni ściskają nadgarstek, gdyż dłoń bywa traktowana jako nieczysta;
- Kobiety w Pakistanie zwykle nie podają ręki innym kobietom;
- Mężczyzna może objąć przyjaciela płci męskiej, natomiast kobiety, spotykając się, mogą się przytulić i ucałować. Natomiast osoby płci przeciwnej nie okazują wzajemnie uczuć w miejscach publicznych;
- W trakcie spotkania towarzyskiego przedstawianie sobie osób należy do gospodarza;
- W spotkaniach biznesowych zawsze wręczaj swój bilet wizytowy. Bilet wizytowy wręcza się prawą ręką lub oburącz;
- Na bilecie wizytowym zamieść swoje wyższe stopnie akademickie i zaszczytne tytuły zawodowe. Wskazują one twój status;
- W Pakistanie zasady używania nazwiska i tytułów są dość skomplikowane i słabo rozeznane, stąd obcokrajowiec powinien zapytać, jak zwracać się do danej osoby;
- Większość Pakistańczyków przedstawia się pełnym imieniem i nazwiskiem (wszystkie imiona i nazwiska), lecz bez wymienienia swoich tytułów. Imię (imiona) i nazwisko (nazwiska) obejmują trzy człony. Nazwisko rodowe może być wymienione jako pierwsze lub ostatnie, nigdy nie jest wymienione pośrodku;
- Do Pakistańczyka należy zwracać się Pan (Mr.) lub Pani (Mrs.), dodając nazwisko;
- Zamiast Pan, Pani, można użyć tytułu zawodowego lub naukowego;
- Pakistańskim odpowiednikiem Pana (Mr.) jest Sahib lub Jenab; żeńskim odpowiednikiem Pani (Mrs.) jest Begum. Wymienia się je po nazwisku, np. Mr. Lee to Lee Sahib, a Mrs. Lee to Lee Begum. Te zwroty mogą również następować po tytułach zawodowych czy naukowych, np. Doctor Sahib;
- Sytuację komplikuje okoliczność, że pewne nazwiska są oczywiste tylko w kontekście całościowym – imiona łącznie z nazwiskiem. Jeżeli takie imię i nazwisko rozdzielimy, możemy nadać im odmienne znaczenie. Na przykład nazwisko Ghulan Hussein oznacza „niewolnik Husseina” (dla wyznawców islamu Hussein był męczennikiem, świętym). Nazwanie takiej osoby wyłącznie Ghulan oznacza określenie go jako niewolnika;
- Nie należy zwracać się po imieniu, dopóki tego nie zaproponują.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Pory spożywania posiłków: śniadanie 7.00–9.30; lunch 13.00–14.30, obiad 20.00–22.00;
- Businesswoman z zagranicy powinny pamiętać, że zapłacenie rachunku, gdy podejmują pakistańskich biznesmenów, może być bardzo trudne. Dobrym rozwiązaniem może być podejmowanie w hotelowej restauracji i wcześniejsze uzgodnienie doliczenia rachunku za posiłek do rachunku za pokój w hotelu;
- W trakcie obiadu nie rozmawia się na tematy biznesowe;
- Mężczyźni często bywają zapraszani na obiad bez żon. Nawet jeżeli żona została zaproszona na obiad, mężczyźni często przychodzą sami;
- Jeżeli chciałbyś zaprosić na obiad żonę pakistańskiego partnera, zapytaj go dyskretnie, czy nie jest ona przypadkiem „purdah” (oznacza to niepokazywanie kobiet publicznie, praktykowane wśród muzułmanów i niektórych hinduistów);
- Jeżeli zostałeś zaproszony do pakistańskiego domu na posiłek, spodziewaj się go o bardzo późnej porze – nawet o 23.00;
- Przed wejściem do domu często należy zdjąć buty. Sprawdź, czy gospodarz nosi je w domu. Jeżeli nie, to zdejmij swoje przed drzwiami;
- W trakcie posiłku najlepiej naśladować sposób postępowania gospodarza;
- Pakistańczycy zazwyczaj jedzą rękami, ale kiedy podejmują gości podają widelce i łyżki. Używaj widelca lewą ręką, a łyżki prawą, nakładając żywność widelcem na łyżkę;
- Jeżeli jesz ręką, używaj wyłącznie prawej ręki;
- Muzułmanie nie jedzą wieprzowiny; lubią wołowinę, baraninę i drób;
- Oczekuje się, że goście opuszczą dom gospodarza niezwłocznie po zakończeniu posiłku;
- Część służąca przyjmowaniu gości jest w pakistańskim domu wyodrębniona i prośba o pokazanie innych części domu jest nieuprzejmością;
- Napiwki są uznaniowe. Gdy dodatek za obsługę nie jest doliczony do rachunku, stosowny będzie napiwek w wysokości 10%.

Ubiór

- Biznesmeni nie muszą nosić garniturów i krawatów w okresie od listopada do marca. Marynarka może nie być noszona również w pozostałe miesiące, z wyjątkiem spotkań z urzędnikami państwowymi;

- Dla pań bardziej wskazane jest noszenie spodni aniżeli krótkich spódnic. Ramiona pań winny być okryte;
- Na oficjalne uroczystości panowie zakładają ciemne ubrania (nie smokingi), panie długą suknię lub spódnicę;
- W czasie wolnym panowie noszą spodnie i koszule. Dla pań właściwsze jest coś skromnego;
- Tradycyjny ubiór Pakistańczyków „salwar kameez” jest właściwy dla turystów;
- Panie nie powinny nosić krótkich spódni. Panowie tylko wtedy, gdy uprawiają jogging. Jeansy są akceptowane zarówno w przypadku panów i pań;
- Kobiety nie noszą nakryć głowy.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Język angielski jest podstawowym językiem oficjalnym używanym powszechnie w sferach rządowych i wykształconej elity;
- Biznesmeni w Pakistanie są oficjalni i powściągliwi w negocjacjach;
- Przed przejściem do spraw biznesowych przygotuj się na dłuższą pogawędkę;
- Jeżeli zmienisz negocjatorów, to negocjacje zaczną się od początku. Relacje nawiązuje się tu z osobą, a nie z firmą, którą reprezentują;
- Pakistańczycy dążą w negocjacjach do wyniku „win-win”;
- Konieczność uwzględnienia w negocjacjach strony rządowej, co jest niemalże regułą, może wymagać kilku wizyt w Pakistanie. Rząd Pakistanu jest największym potencjalnym klientem w tym kraju, zarządzając wieloma publicznymi i częściowo publicznymi korporacjami;
- W trakcie negocjacji nigdy nie okazuj irytacji lub wrogiego nastawienia;
- Pakistańczycy, jak większość Azjatów, czują się rozczarowani, jeżeli nie angażujesz się w targowanie się z nimi;
- Atmosfera przeświadczenia o wzajemnej życzliwości powinna panować po obu stronach;
- W negocjacjach nie stosuj taktyki wywierania nacisku;
- Wytrwałość jest ważna, ale pozytywne rezultaty daje, jeśli jest połączona z kurtuazją i wzajemnym zaufaniem;
- Bądź przygotowany na pochlebstwa i sam je stosuj;
- Pakistańczycy są ludźmi poważnymi, prawie nie uśmiechają się. Żarty i brak powagi nie mają miejsca w trakcie załatwiania spraw handlowych;

- W czasie negocjowania aspektów finansowych lub ilościowych należy pamiętać, że używana w Pakistanie jednostka miary „lakh” oznacza 10 000, a „crore” równy jest 100 lakh (1 000 000);
- W trakcie wizyty w biurze nie odmawiaj poczęstunku herbatą. Odmowę traktuje się jako niegrzeczność;
- Uznaj wagę słowa mówionego. W Azji ustne uzgodnienia są ważniejsze niż dokumenty;
- Dobrymi tematami do rozmów są: kultura, historia, pakistańskie rzemiosło;
- Należy unikać rozmów na tematy polityczne, religijne, Izraela i Żydów oraz wzajemnych stosunków Pakistanu z sąsiadami (zwłaszcza z Indiami);
- Nie określaj muzułmanów mahometanami;
- Nie rozmawiaj i nie żartuj na tematy płci.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy utrzymuj niebezpośredni kontakt wzrokowy;
- Gestykulowanie za pomocą zaciśniętej pięści jest gestem sprośnym;
- Niegrzeczne jest używanie pojedynczego palca w celu wykonania gestu;
- Gest przywołania wykonuje się dłonią zwróconą w dół, poruszając palcami w kierunku ciała;
- Nie kieruj spodów butów lub podeszew swoich stóp w stronę innej osoby;
- Kobiety nie powinny mrugać okiem;
- W bankach i urzędach pocztowych kobiety muszą być zadziorne, gdyż inaczej mężczyźni będą obsłużeni przed nimi;
- Pakistańczycy utrzymują mały dystans interpersonalny. Nie cofaj się.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Dobrymi upominkami w biznesie są: pióra, szwajcarskie szczyroryki, zegarki, elektroniczne gadżety, ciekawostki z twojego kraju, wyroby artystyczne i inne temu podobne gadżety;
- Koran zabrania swoim wyznawcom picia alkoholu. Nie przynoś więc alkoholu w prezencie (chyba, że wiesz, iż Palestyńczyk go pije);
- Właściwą reakcją na wręczany ci upominek jest uprzejma odmowa jego przyjęcia, dopóki nie zostanie zaoferowany po raz drugi (wtedy oczywiście należy go przyjąć);

- Gdy zostałeś zaproszony na obiad do domu Pakistańczyka, nie jesteś zobowiązany do przynoszenia prezentu. Jeżeli jednak zdecydowałeś się na to, dobre będą czekoladki lub kwiaty;
- Jeżeli mężczyzna chce wręczyć upominek kobiecie, musi powiedzieć, że jest on od jego żony, siostry lub innej krewnej;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na pobyt w pakistańskim domu, opuszczając go, wręcz każdemu służącemu mały napiwek (większość Pakistańczyków ma służących);
- Upominki wręcza się oburącz.

SINGAPUR

Umawianie spotkań

- Singapur ma cztery języki oficjalne: malajski, tamilski, chiński i angielski;
- Umawianie spotkań konieczne z wyprzedzeniem minimum dwutygodniowym;
- Bezpośrednie nawiązanie kontaktu jest łatwiejsze z młodymi menedżerami. Starsi menedżerowie chętniej reagują na kontakt za pośrednictwem trzeciej strony;
- Najbardziej formalnym sposobem nawiązania kontaktu jest list do osoby, z którą chcemy się skontaktować, chociaż większość Singapurczyków zgodzi się na zaplanowanie spotkania także przez telefon, faks lub e-mail;
- Na wszystkie spotkania w sprawach biznesu należy przychodzić punktualnie. Spóźnienie na umówione spotkanie traktuje się jako obrazę i nieuprzejmość;
- Kierownicy firm w Singapurze są bardzo zajęci i dużo podróżują – szczególnie na konferencje związane tematycznie z ich specjalizacją;
- Wiedząc, że angielski jest językiem negocjacji i korespondencji handlowej, należy pamiętać, że język mówiony często ulega wpływom modulacji, składni czy gramatyki rodzimego języka – co może prowadzić do nieporozumień;
- Godziny pracy w biznesie: w zasadzie od 9.00 do 17.00 – od poniedziałku do piątku. Jednakże w wielu biurach pracownicy przychodzą do pracy między 7.30 a 9.30. Niektóre biura czynne są w soboty przez cztery godziny, z reguły przed południem;
- Tradycyjną porą lunchu były godziny od 12.00 do 14.00. W ostatnich latach większość firm zredukowała porę lunchu do jednej godziny: od 13.00 do 14.00, jednakże wiele osób wydłuża ją ponad jedną godzinę. Piątek jest dla muzułmanów dniem świątecznym i pracujący w piątek muzułmanie robią dwugodzinną przerwę na lunch;
- Kierownicy często pozostają w pracy dłużej aniżeli ich podwładni;
- W biznesie kobiety traktowane są na równi z mężczyznami.

Powitanie i tytułowanie

- Każda główna grupa etniczna ma swoje własne tradycje;
- Najbardziej powszechną formą powitania z młodym lub kształconym za granicą Singapurczykiem jest uścisk dłoni. Typowy azjatycki uścisk dłoni

trwa dłużej niż europejski czy amerykański (10–12 sekund) i często z użyciem obu rąk;

- Kobiety mogą podać rękę zarówno mężczyznom, jak i kobietom. Singapurczyk z zasady czeka aż kobieta pierwsza poda rękę, sam w trakcie przedstawiania najpierw kłania się, pochylając głowę. Kobiety podają rękę tylko na przywitanie, mężczyźni wymieniają uścisk dłoni zarówno na przywitanie, jak i pożegnanie;
- Wśród Singapurczyków pochodzenia chińskiego tradycyjnym powitaniem był ukłon. Obecnie większość z nich podaje rękę lub łączy ukłon z podaniem ręki;
- Singapurczycy pochodzenia malajskiego są w zasadzie muzułmanami. Tradycyjnie kontakt fizyczny między muzułmaninem i muzułmanką nie powinien mieć miejsca. Jeśli religijny muzułmanin zostanie dotknięty przez kobietę, musi rytualnie umyć się przed modlitwą. Stąd kobiety nie powinny proponować uścisku Malajom ani mężczyźni Malajkom. Oczywiście, jeśli Malaj jest wychowany w kulturze Zachodu i proponuje uścisk dłoni, należy tego dokonać;
- Bilety wizytowe powinny być wydrukowane (najlepiej pismem tłoczonym) w języku angielskim. Złota czcionka jest najbardziej prestiżowym kolorem w przypadku biznesmenów chińskiego pochodzenia;
- Wzajemne wręczenie biletów wizytowych jest ceremonią o formalnym charakterze. Po wzajemnym przedstawieniu się, osoba składająca wizytę powinna podać swój bilet wizytowy. Należy go wręczyć każdej przedstawionej osobie. Trzymając bilet oburącz, należy go podać tekstem w kierunku osoby, której jest wręczony, tak aby mogła odczytać jego treść. Osoba, której jest wręczany, odbierze go obydwoma rękami, chwilę go postudiuje i pieczołowicie schowa do kieszeni. To samo należy zrobić z biletem otrzymanym od tej osoby. Otrzymanego biletu wizytowego nie należy nigdy chować do tylnej kieszeni spodni. Nie należy też niczego na nim zapisywać oraz nie rzucać go swobodnie na stół konferencyjny;
- Do większości osób, które spotkasz, powinieneś zwracać się, używając ich tytułu i nazwiska. Jeżeli dana osoba nie posiada tytułu godności czy zawodowego (prezydent, dyrektor, inżynier itp.), należy użyć formy Mr. lub Madame, Mrs. lub Miss z dodaniem nazwiska;
- Każda z głównych grup etnicznych używa innych zasad pisowni i konstrukcji nazwisk;

- Chińskie nazwisko zazwyczaj składa się z nazwiska rodowego, po którym wymienia się dwa (czasem jedno) imiona. Np. Chang Wu Jiang – Chang to nazwisko rodowe. Do tego mężczyzny należy się zwracać, używając tytułu oraz nazwiska (Mr. Chang, Dr Chang);
- Żony Chińczyków zazwyczaj nie przyjmują nazwisk mężów, lecz zatrzymują panińskie. Stąd, zwracając się do niej, należy używać zwrotu Madame z dodaniem panińskiego nazwiska. Na przykład Li Chu Chin wyszła za mąż za Chang Wu Jianga. Zwracanie się do niej jako Mrs. Chang jest niewłaściwe. Powinieneś mówić: Madame Li;
- Na szczęście wielu Chińczyków przyjęło zwyczaj europejski w zapisie nazwiska. Np. Chang Wu Jiang może używać nazwiska Mr. Wally Chang (lub Mr. W.J. Chang);
- Malajowie nie stosują nazwisk w sensie europejskim. Każdy muzułmanin używa swojego imienia, dodając słowo bin (syn) przed imieniem ojca. Np. Osman bin Ali oznacza „Osman syn Alego”. Należy zwracać się do niego: Mr. Osman (nie „Mr. Ali”, gdyż Ali to jego ojciec);
- Malajka używa swojego imienia, dodając słowo binti (córka) przed imieniem ojca. Np. Khadijah binti Fanzi oznacza „Khadijah córka Fanziego”. Należy zwracać się do niej Miss Khadijah lub, jeśli jest zamężna, Mrs. Khadijah. W biznesie niektóre Malajki dodają imię swojego męża. Gdy np. Khadijah wyjdzie za mąż za Osmana, może używać nazwiska: Mrs. Khadijah Osman;
- Niektórzy zamerykanizowani Malajowie i Malajki usuwają ze swojego nazwiska określenie bin lub binti;
- Hindusi mogą stosować różne tradycyjne formy w zakresie tworzenia swoich nazwisk. Wielu z nich przyjmuje nazwiska rodowe;
- Hindus tradycjonalista nie posiada nazwiska. Mężczyźni stosują inicjał imienia ojca, dodając swoje własne imię. Np. V. Thiruselvan oznacza „Thiruselvan syn V”. W sytuacjach wymaganych prawem używa się obu imion połączonych zwrotem „s/o” (son of), np. Thiruselvan s/o Vijay. Ten mężczyzna powszechnie będzie znany jako Mr. Thiruselvan. Często długie imiona hinduskie bywają skracane i wtedy usłyszysz propozycję zwracania się do niego albo Mr. Thiru, albo Mr. Selvan;
- Imiona Hindusek tworzone są według tych samych zasad: inicjał imienia ojca plus własne imię. W pełnej pisowni dodaje się d/o (daughter of). Gdy ta kobieta wychodzi za mąż, przestaje używać pierwszej litery imienia ojca i w zamian po swoim imieniu używa imienia męża. Np. gdy

S. Kamala wyjdzie za mąż za V. Thiru, jej nazwisko będzie brzmiało: Mrs. Kamala Thiru;

- Ze względu na wymienione zawilości najlepiej jest zapytać Singapurczyka, jak się do niego lub do niej zwracać. Powtórz nazwisko, aby upewnić się, czy poprawnie je zrozumiałeś. Wyjaśnij także jak powinni zwracać się do ciebie (dla nich też może być to niezbyt jasne), ale zastosuj ten sam poziom sformalizowania (nie proponuj Singapurczykowi „mów do mnie Kazik”, kiedy zwracasz się do niego „dr Gupta”).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Jeśli chodzi o spotkania towarzyskie, w Singapurze obowiązują różne zasady w zależności od grupy kulturowej. Powszechnie przyjęte jest przychodzenie na nie punktualnie lub z małym spóźnieniem, chociaż wielu Singapurczyków spóźnia się na spotkania towarzyskie nawet 30 minut. Tradycjoniści uważają, że punktualne przychodzenie na obiad może spowodować przypięcie im łatki żarłoka lub osoby niecierplivej;
- Jeżeli na zaproszeniu widnieje napis „Sharp”, należy przyjść na czas;
- Jeżeli zostały nawiązane bliskie stosunki przyjacielskie, goście mogą zjawić się kilka minut wcześniej. Stąd gospodarz powinien być gotowy na przyjęcie gości jeszcze przed oficjalnym terminem jego rozpoczęcia;
- Korzystaj ze wszystkich zaproszeń na przyjęcia. Na ustanowienie pomyślnych relacji w biznesie wpływa również ustanowienie dobrych kontaktów osobistych;
- Jedzenie ma w kulturze Singapuru bardzo ważne znaczenie. Przyjęcia zawsze wiążą się z konsumpcją (typowe chińskie powitanie tłumaczone dosłownie brzmi: „Czy już jadłeś?”);
- Na zaproszenie pisemne należy odpowiedzieć w tej samej formie. Wśród Chińczyków kolory biały i niebieski kojarzą się ze smutkiem; nie drukuj zaproszeń na papierze w tym kolorze. Dobry kolor zaproszeń to czerwień i róż;
- Współmałżonki mogą zostać zaproszone na obiad, ale nie na lunch. Jeżeli w przyjęciu uczestniczą współmałżonki, sprawy biznesu nie mogą być pod żadnym pozorem poruszane;
- Ustawa antykorupcyjna w Singapurze jest bardzo restrykcyjna i urzędnicy państwowi mogą mieć zakaz uczestniczenia w przyjęciach.

Ubiór

- Singapur leży 137 km na północ od równika. Cały rok jest gorąco (24° – 31°C) i wilgotno (wilgotność ponad 90%);
- Pora deszczowa to okres od listopada do stycznia, ale nagłe opady występują przez cały rok. Wiele osób nosi stale przy sobie parasol;
- Z uwagi na warunki klimatyczne nie występują tu sztywne normy dotyczące ubioru w biznesie. Standardowym formalnym ubiorem dla mężczyzn są ciemne spodnie, koszula w jasnym kolorze z długim rękawem i krawat, bez marynarki. Wiele biznesmenów nosi koszule z krótkim rękawem, bez krawatu;
- Kobiety biznesu noszą bluzki z długim rękawem w jasnym kolorze i spódnice. Pończochy i kostiumy są zarezerwowane dla bardziej oficjalnych urzędów. Kobiety biznesu noszą ubiory bardziej ozdobne aniżeli ich odpowiedniczki w USA czy Europie;
- Dopóki nie zorientujesz się, jaki stopień sformalizowania w tym zakresie obowiązuje, jako obcokrajowiec powinieneś ubierać się bardziej konserwatywnie. Panowie powinni nosić marynarki i krawaty, a zdejmować je, kiedy wydaje się to właściwe. Cokolwiek nosisz, staraj się, aby było to czyste i utrzymane w nienagannym stanie; bierz kąpiel kilka razy dziennie, jeśli to konieczne;
- Wiele Singapurczyków ubiera się do pracy we wzorzyste koszule, z rozpiętym kołnierzykiem. Nosi się je także w czasie wolnym. W czasie wolnym nosi się również jeansy, ale należy unikać noszenia krótkich spodni;
- Aby nie naruszać uczuć muzułmanów i hinduistów, panie powinny zawsze nosić bluzki przykrywające co najmniej ramiona. Spódnice muszą być do kolan lub dłuższe.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Do spraw biznesowych zazwyczaj można przechodzić bez rozbudowanych rytuałów i długich pogawędek. Przy czym starsi biznesmeni skłaniają się do prowadzenia biznesu z naciskiem na budowanie relacji, natomiast młodsi są zazwyczaj zorientowani na ubicie interesu;
- Z siadaniem zawsze czekaj, aż zostanie ci wskazane miejsce. W tej sprawie obowiązuje tu ściśle przestrzeganie hierarchii;
- Tempo negocjacji jest tu wolniejsze niż w Europie. Bądź cierpliwy;
- Często jeden wyjazd do Singapuru może być niewystarczający dla załatwienia bardziej złożonej transakcji;

- Uprzejmość nakazuje, by braku zgody nie okazywać w sposób otwarty – stąd słowo „nie” jest słyszane bardzo rzadko. Aby nie urazić rozmówcy, stosuje się uprzejme, lecz wykrętne „tak”. W Singapurze „tak” może znaczyć wszystko, począwszy od „zgadzam się”, poprzez „być może”, do „sądzę, że z braku entuzjazmu z mojej strony odczytujesz to jako nie”;
- Jednym ze sposobów wyrażenia „nie” jest wciągnięcie (zassanie) powietrza przez zęby. Dźwięk ten wskazuje na powstanie problemu, bez względu na towarzyszące mu słowa;
- Na odmowę wskazuje również uchylenie się od odpowiedzi, nawet jeśli z ust tej osoby nie padnie ani słowo „tak”, ani „nie”. Singapurczyk może nawet udawać, że pytanie nie zostało zadane;
- Singapurczyk musi lubić i nie czuć się skrępowany wobec osoby, z którą prowadzi negocjacje. Relacje te nie przechodzą na twoją firmę. Jeśli twoja firma wymieni osobę negocjatora, musi on na nowo doprowadzić do stworzenia przyjaznego klimatu (nie dotyczy to sytuacji, w której nowy negocjator jest krewnym poprzedniego);
- Uprzejmość, towarzyska ogłada to najważniejsze cechy warunkujące powodzenie kontaktów w Singapurze. Ta uprzejmość w żaden sposób nie ogranicza determinacji biznesmenów z Singapuru do osiągnięcia własnych celów;
- Standardy uprzejmego zachowania mogą być różne w różnych kulturach i wielu Singapurczyków może zadawać ci bardzo osobiste pytania (np. „Dlaczego nie jesteś żonaty?”, „Ile zarabiasz?”), nie zdając sobie sprawy, że Europejczycy traktują takie pytania jako niepożądane. Uśmiechnij się i wyjaśnij, że takie tematy nie są otwarcie poruszane w twojej kulturze, jednocześnie zdając sobie sprawę, że sam możesz niechcący naruszyć obowiązujące miejscowe standardy uprzejmego zachowania;
- Singapurczycy mogą uśmiechać się lub śmiać w sytuacjach uznawanych na Zachodzie za niewłaściwe. Uśmiech może ukrywać zażenowanie, nieśmiałość, żal, niezgodę czy poczucie stracenia twarzy. Singapurski biznesmen może śmiać się w najpoważniejszym momencie spotkania; może to wyrażać obawę, nie jowialność;
- W Singapurze każdy, kto publicznie okaże gniew, traci sromotnie twarz. Osoba, która traci panowanie uważana jest za niezdolną do kontrolowania emocji. Nie będzie szanowana, nie można jej też obdarzyć zaufaniem;
- Singapurczycy chińskiego pochodzenia uważają, że do kanonów uprzejmości należy przedstawienie zarówno pozytywnej, jak i negatywnej opcji

przy podjęciu każdej decyzji. Np. zamiast zapytać po angielsku „Would you like to have a dinner?” Prawdopodobnie zapytają „You want dinner or not”. Jest to wynikiem bezpośredniego tłumaczenia chińskich zwrotów na angielski;

- Bądź uważny w zadawaniu Singapurczykom chińskiego pochodzenia pytań. Osoba mówiąca po angielsku udzieli negatywnej odpowiedzi na pytanie „Isn't my order ready yet?”, odpowiadając „no” (co oznacza: „No, isn't not ready”). Chiński sposób odpowiedzi jest odwrotny: „yes” (co oznacza „Yes, it is not ready”);
- Wiek i starszeństwo są ściśle przestrzegane. Po przedstawieniu składu waszej delegacji ustawcie się tak, aby najważniejsze osoby zostały przedstawione pierwsze. Jeśli przedstawiasz dwie osoby, jako pierwsze wymień nazwisko osoby ważniejszej (np. „President Smith, this is Engineer Wong”);
- Mów spokojnym, łagodnym tonem. Zawsze bądź opanowany. Pozostaw dużo czasu na odpowiedź na zadane przez ciebie pytanie; nie wolno wchodzić komuś w słowo. Uprzejmość wymaga pozostawienia podyktowanej szacunkiem przerwy (10 do 15 sekund) przed przystąpieniem do odpowiedzi;
- W rozmowach należy unikać tematów związanych z krytyką singapurskich dróg, religii, biurokracji czy polityki. Należy także unikać jakichkolwiek rozmów związanych z seksem;
- Dobrymi tematami do rozmów są turystyka, podróże, plany na przyszłość, sukcesy firmy (mówienie o osobistych sukcesach traktowane jest jako nieuprzejme chęłnienie się) i jedzenie (nie zapominając o pochlebnym wyrażaniu się o lokalnej kuchni);
- Można się spodziewać, że partner będzie się orientował w realiach naszego kraju i ogólnych możliwościach handlowych. Niekiedy też ci, którzy prowadzą interesy z Polską, znają kilka polskich słów. Dobrze jest umieć się zrewanżować kilkoma prostymi słowami w języku miejscowym (w zasadzie w języku chińskim);
- Negocjacje odbywają się na ogół w niewielkich zespołach. Ze strony miejscowego kontrahenta występują z reguły jedna, dwie osoby;
- Należy się starać nawiązać kontakty bezpośrednio z wytwórcami poszukiwanych towarów lub z dużymi wyspecjalizowanymi eksporterami. Drobnych pośredników i agentów wskazane jest raczej unikać;
- Wyniki rozmów i częściowe uzgodnienia dobrze jest jak najszybciej potwierdzać w formie notatki, listu, faksu.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Wszystkie grupy etniczne zamieszkujące Singapur wolą przerywany kontakt wzrokowy; zwłaszcza w kontaktach między osobami o nierównym statusie;
- Uścisk dłoni to jedyna forma publicznych kontaktów między kobietą i mężczyzną. Nie całuj i nie obejmuj osób przeciwnej płci w miejscach publicznych – nawet jeśli to twoja żona lub mąż. Z drugiej strony dozwolony jest kontakt między osobami tej samej płci. Mężczyźni często trzymają się za ręce lub spacerują, obejmując się – jest to interpretowane wyłącznie jako przyjaźń;
- Lewa ręka uważana jest za nieczystą zarówno przez muzułmanów, jak i hinduistów. Jedz przy użyciu tylko prawej ręki. Nie dotykaj niczego ani nikogo lewą ręką, jeśli możesz zrobić to prawą. Odbieraj prezenty prawą ręką, pieniądze trzymaj w prawej ręce. (Oczywiście, gdy konieczne jest użycie obu rąk, należy użyć obu);
- Za nieczystą uważana jest również stopa. Nie przesuwaj niczego stopami i niczego nimi nie dotykaj;
- Nie pokazuj podeszwy stopy i buta. Dlatego, np. siedząc, można założyć nogę na nogę, ale nie wolno położyć nogi w kostce na kolanie drugiej nogi. Nie wolno również kłaść stóp na rzeczach do tego nieprzeznaczonych, np. na biurku;
- Wskazanie na kogoś palcem wskazującym jest niegrzeczne. Malajowie używają palca wskazującego jedynie w odniesieniu do zwierząt. Wśród wielu Hinduśców niegrzeczne jest nawet wskazywanie przy użyciu dwóch palców. Kiedy musisz na coś lub na kogoś wskazać, użyj całej prawej ręki z wyprostowanymi palcami. Możesz także wskazać prawym kciukiem, pod warunkiem, że pozostałe cztery palce są zwinione (upewnij się, że wszystkie są zwinione – starsi Malajowie zwinioną pięść z wyciągniętymi kciukiem i małym palcem traktują jako obrażę);
- Uderzenie pięścią w dłoń drugiej swojej ręki jest u Malajów sprośnym gestem;
- Głowa traktowana jest przez wielu Malajów i Hinduśców jako siedziba duszy. Nie dotykaj czyjejś głowy, po głowie nie głaszcz również dziecka;
- Wśród Hinduśców przrzućenie głowy z boku na bok z przechyleniem jej w stronę ramion oznacza zgodę, chociaż Europejczycy mogą to interpretować jako przeczące kiwnięcie głową (tymczasem Europejczycy, aby zaprzeczyć, kręcą głową, nie skłaniając jej w stronę ramion);

- Przywołać kogoś można wyciągniętą ręką, z dłonią zwieszoną w dół i machając palcami w kierunku do siebie. Przywołanie dłonią zwróconą do góry z jednoczesnym kiwaniem do siebie palcem wskazującym (tak jak w Europie) może być potraktowane jako zniewaga;
- Stanie w pozycji „wziąwszy się pod boki” jest odczytywane jako postawa agresywna;
- Dystans interpersonalny różni się w zależności od kultury. Ogólnie należy utrzymywać dystans jak do podania ręki (60–80 cm). Hindusi mają tendencję do utrzymywania nieco większego dystansu (80–100 cm).

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Singapur jest dumny z bycia najmniej skorumpowanym państwem w Azji. Obowiązuje w nim bardzo restrykcyjne prawo antykorupcyjne;
- Urzędnicy w instytucjach państwowych mogą nie przyjąć żadnego upominku;
- Upominki wręcza się między przyjaciółmi. Nie wręczaj prezentu nikomu, dopóki nie ustanowisz z nim dobrych relacji, inaczej twój gest może być odebrany jako łapówka;
- Nie jest w zwyczaju odpakowywanie prezentu w obecności darczyńcy. (Mogłoby to sugerować, że obdarowany jest zachłanny i niecierpliwy). Obdarowany krótko podziękuje i odłoży zapakowany podarunek na bok, a rozpakuje go po twoim wyjściu;
- Chińczycy tradycyjnie trzykrotnie odmawiają przyjęcia podarunku, zanim go zaakceptują; służy to oddaleniu od nich podejrzenia o zachłanność. Nalegaj na przyjęcie upominku, a kiedy go przyjmą, wyraż zadowolenie z tego faktu;
- Jako prezent zawsze akceptowane przez Chińczyków są artykuły żywnościowe, ale unikaj przynoszenia ze sobą żywności w prezencie, gdy jesteś zaproszony na obiad lub przyjęcie, chyba że uzgodniłeś to wcześniej. Przyniesienie żywności może sugerować, że gospodarz zaoferował jej zbyt mało. Upominek w postaci żywności lepiej posłać z wyrazami podziękowania po przyjęciu;
- Przedmioty i kolory kojarzące się Chińczykom z pogrzebem i żałobą to: słomkowe sandały, zegarki, bocian lub żuraw, chustki do nosa oraz inne, których dominującym kolorem jest biały, czarny lub niebieski (dotyczy to również papieru do pakowania). Unikaj dawania ich jako prezentów;

- Chińczykom nie wręczaj w prezencie również noży, scyzoryków bądź innych tnących przyrządów – sugerują one zerwanie przyjaźni;
- Choć Chińczycy kupują kwiaty tylko chorym i na pogrzeb, zachodnie zwyczaje i reklamy upowszechniły kwiaty jako prezent. Wręczaj tylko parzystą liczbę kwiatów, liczba nieparzysta przynosi pecha;
- Z okazji Chińskiego Nowego Roku zwyczajowym prezentem są pieniądze w czerwonej kopercie (hongbao) dla dzieci i dla personelu obsługi, z którym mamy stale do czynienia. Powinny to być nowe banknoty o parzystych numerach i w parzystej liczbie;
- Wieprzowina i alkohol są zakazane dla przestrzegających religijnych zasad muzułmanów – nie wręczaj tych wyrobów Malajom (także wyrobów ze świńskiej skóry oraz perfum zawierających alkohol). Inne artykuły żywnościowe są mile widzianymi prezentami, jednak wyroby mięsne muszą być „halal” (muzułmański odpowiednik koszerności);
- Malajowie traktują psy jako nieczyste. Nie wręczaj psów-zabawek (maskotek) ani prezentów z obrazkami psów (np. kalendarza);
- Gdy chcesz dać w prezencie pieniądze Hindusowi, upewnij się, aby była to liczba nieparzysta (w przeciwieństwie do chińskiej tradycji);
- Przestrzegający religijnych zakazów Hindus nie je wołowiny i nie używa produktów wytwarzanych z bydła. To wyklucza jako prezenty większość wyrobów ze skóry;
- Więcej informacji o zasadach wręczania upominków można znaleźć w zawartych w niniejszym przewodniku opracowaniach dla Chin, Malezji i Indii.

SRI LANKA

Umawianie spotkań

- Na Sri Lance występują dwa języki oficjalne: syngaleski i tamilski. Język angielski, którym włada ok. 10% ludności, jest językiem handlu. Używany jest na obszarach turystycznych; mówi nim swobodnie także większość ludzi biznesu i starszych urzędników;
- Do punktualności przykładą się dużą wagę i oczekuje się jej od ludzi Zachodu. Nie należy jednak się dziwić, gdy nasz lankijski partner się spóźnia lub każe nam czekać;
- W godzinach szczytu ruch uliczny na terenach zabudowanych jest bardzo utrudniony. Umawiając tego samego dnia kolejne spotkania, należy przewidzieć sporo czasu na przejazd;
- Obcokrajowiec powinien umawiać się z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem. Spotkanie należy także potwierdzić z jedno- lub dwudniowym wyprzedzeniem;
- Rankiem i po południu mieszkańcy Sri Lanki urządzają sobie przerwę na herbatę. Nie oczekuj, że ktokolwiek w tym czasie zajmie się tobą, nawet gdyby siedział przy swoim biurku. W tym czasie nie załatwia się żadnych spraw;
- Wiele wstępnych spotkań w biznesie odbywa się przy posiłku. Umówienie się na lunch w restauracji jest powszechnie przyjętym rozwiązaniem w przypadku pierwszego spotkania.

Powitanie i tytułowanie

- Tradycyjne miejscowe powitanie polega na złożeniu dłoni razem na wysokości podbródka, powolnym ukłonie i wypowiedzeniu słowa „namaste” (co oznacza: pozdrawiam twoje boskie zalety). Od obcokrajowców nie oczekuje się inicjowania tego typu gestów, ale ich odwzajemnienie zostanie docenione;
- Właściwe jest także, w odniesieniu do obu płci, podanie ręki. Jest to pozostałość wpływów brytyjskich;
- Wiele miejscowych kobiet nadal powstrzymuje się od kontaktów fizycznych z mężczyznami spoza rodziny, dlatego zawsze czekaj, aż Lankijka pierwsza wyciągnie rękę na powitanie;

- Jeżeli bierzesz udział w przyjęciu, przywitaj się i podaj rękę wszystkim osobom w pokoju;
- Bilety wizytowe wymienia się zazwyczaj w trakcie pierwszego spotkania. Należy je wydrukować w języku angielskim, a na odwrocie w języku lokalnym, ale tylko wtedy, gdy odróżnia się język cejloński od tamilskiego;
- Bilet wizytowy wręczaj obiema rękami, a otrzymany traktuj z szacunkiem (nie wkładaj go do kieszeni, nie pisz na nim itp.);
- Zwyczajowo do Lankijczyka zwracamy się, używając zwrotu Pan (Mahataya) lub Pani (Nona) z ich nazwiskiem;
- Tytułów tych nie używają Tamilowie; jedynie do starszych osób, dla okazania im szacunku, zwracają się, używając słów Aiyaa (ojciec) lub Ammaa (matka);
- W stosunku do lekarzy lub osób posiadających stopnie naukowe używaj zwrotu „Doctor”;
- Każda z grup kulturowych Sri Lanki stosuje różne zasady tworzenia nazwiska osoby. Najlepiej spytać daną osobę, w jaki sposób się do niej zwracać;
- Ze zwracaniem się po imieniu zawsze czekaj, aż druga strona ci to proponuje.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowa pora posiłków: śniadania 7.00–8.00; lunch 12.00–14.00; obiad 19.00–22.00;
- Narodowym napojem jest tutaj herbata;
- Zaproszenie do domu na posiłek lub w celu złożenia wizyty nie jest tutaj przyjętym zwyczajem. Jeżeli się zdarzy, należy odwzajemnić się zaproszeniem do restauracji w swoim hotelu;
- Nie jest niegrzecznością „wpadnięcie” w krótkiej sprawie do domu bez zapowiedzenia się, zwłaszcza gdy rodzina nie posiada telefonu. Najlepszą porą na tego typu wizytę są godziny między 16.00 a 19.00;
- Możesz zostać zapytany, czy nie chciałbyś umyć rąk przed i po posiłku. Powinieneś przyjąć tę propozycję;
- Przygotuj się na dwu- lub trzygodzinną towarzyską pogawędkę przed posiłkiem. Dobrze jest zatem zjeść przedtem małą przekąskę;
- W trakcie posiłku talerze z daniami umieszcza się na środku stołu i każdy sam sobie nakłada. Nie dopuść, aby sztuczce służące do nabierania dotknęły twojego talerza; nigdy też nie używaj lewej ręki. Zazwyczaj nie ma osob-

nych sztuców, gdyż ludzie jedzą tam rękoma. W celu nabrania jarzyn oraz curry używa się chleba i ryżowych bułeczek. Obserwuj swojego gospodarza. Ten sposób jedzenia wymaga pewnej praktyki. Jeżeli twój posiłek podawany jest na liściu bananowca, nie jedz go; ten liść to twój talerz!;

- Nie nabieraj dużych porcji, lecz stwórz okazję do komplementowania twojego gospodarza i gospodyni, dwu- lub trzykrotnie dobierając. Kiedy się najesz, możesz uprzejmie odmówić dodatkowej porcji;
- Pozostawienie małej ilości jedzenia na talerzu oznacza, że się najadłeś. Zjedzenie wszystkiego oznacza, że wciąż jesteś głodny;
- Buddyści są wegetarianami, hinduiści nie jedzą wołowiny, a muzułmanie wieprzowiny (wszystkie te religie występują w tym kraju);
- Za cały posiłek w restauracji płaci osoba, która inicjowała spotkanie.

Ubiór

- Ubiór w biznesie jest zazwyczaj konserwatywny, ale – z uwagi na klimat – przewiewny. Panowie powinni nosić jasne koszule i spodnie. Marynarki i krawaty noszone są rzadko. Panie powinny nosić niewystawne, jasne bluzki i spódnice;
- Wygodny, przewiewny strój jest stosowny w innych okolicznościach. Szorty oraz ubrania odsłaniające ramiona, a także stroje kąpielowe są w przypadku pań niewłaściwe, z wyjątkiem terenów wypoczynkowych lub plaży. Wśród młodzieży przyjęte są stroje zachodnie;
- Zwiedzając meczet lub świątynię, należy nosić ubranie zasłaniające nogi i ramiona (zarówno panie jak i panowie) i zdjąć buty oraz kapelusz przed wejściem.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Przed przystąpieniem do negocjacji ważne jest nawiązanie dobrych relacji z partnerem. Dlatego, przed ich rozpoczęciem, należy poświęcić nieco czasu na swobodną rozmowę;
- Decyzje w firmie podejmuje zazwyczaj osoba zajmująca najwyższe stanowisko. Bądź cierpliwy i staraj się zrobić wszystko, aby spotkać się z nią osobiście;
- Często we wstępnych spotkaniach uczestniczy tylko personel średniego szczebla, który zbiera informacje dla decydenta. Dotarcie za ich pośrednictwem do decydenta zależy od ustanowienia dobrych z nimi relacji i złożenia solidnej propozycji;

- Jeśli w trakcie negocjacji wystąpią opóźnienia, bądź cierpliwy. Prowadzenie negocjacji jest tu wolniejsze niż w Europie. Czasem załatwienie kontraktu może wymagać kilku wizyt w tym kraju;
- Publiczne krytykowanie lub strofowanie prowadzi do utraty twarzy przez obie strony. Dlatego Lankijczycy są bardzo wyczuleni na ochronę własnego i cudzego wizerunku w każdej sytuacji;
- Jeżeli na początku spotkania podawana będzie herbata, zawsze akceptuj ten gest i skomplementuj jej jakość;
- Bądź przygotowany na to, że twój lankijski partner przed podjęciem ważnych zobowiązań skonsultuje je ze swoim astrologiem;
- Kobiety rzadko zajmują wysokie stanowiska w biznesie, chociaż nie jest to tak niezwykle, jak w sąsiednich Indiach czy Pakistanie;
- Na Sri Lance w wielu regionach wciąż istnieje system kastowy. Należy szanować ten aspekt miejscowej kultury, zdając sobie sprawę z tego, że są miejsca i obszary działania, gdzie pewne osoby nie są akceptowane. Nie należy nalegać na nikogo, aby łamał te reguły;
- Dobrymi tematami do rozmów są: rodzina, dom, szkoła, miejsca godne zobaczenia na Sri Lance;
- Unikać należy tematu etnicznych sporów między Tamilami i Syngalezami, stosunków z Indiami, religii, systemu kastowego i płci.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Gesty robione głową, oznaczające „tak” lub „nie”, są odwrotne niż w Polsce (skiniecie głową z góry do dołu oznacza „nie”, a potrząsanie na boki – „tak”);
- Wskazywanie palcem jest niegrzeczne;
- Jeżeli chcesz kogoś przywołać, machaj palcami z wyciągniętą ręką i dłonią zwieszoną w dół;
- Uśmiech może zostać potraktowany jako kokieteria lub zaloty;
- Głowa jest traktowana jako miejsce święte (nienaruszalne). Nie dotykaj niczyjej głowy;
- Stopy są nieczyste. Nie opieraj stóp na biurku lub krześle;
- Nie używaj lewej ręki do jedzenia, podawania jedzenia lub przedmiotów, dotykania innej osoby. Lewej ręki używa się tu głównie do celów higienicznych;
- Obiekty religijne traktuj z największym szacunkiem. Nie dawaj buddyjskiemu mnichowi pieniędzy bezpośrednio, gdyż nie wolno ich dotykać;

ewentualną ofiarę można złożyć do puszki znajdującej się przy wejściu do świątyni. Każdy inny przedmiot wręczaj mnichowi obiema rękoma.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu na posiłek, upominek nie jest oczekiwany, ale zostanie doceniony;
- Dobrym upominkiem są: owoce, importowana czekolada i wyroby rękodzielnicze z Polski;
- Jeżeli zamierzasz podarować alkohol, upewnij się, czy obdarowywany go pije. Jeżeli tak, to dobrym pomysłem będzie podarowanie importowanej whisky;
- Unikaj dawania kwiatów; są one używane w trakcie pogrzebów;
- Hinduistom nie należy wręczać upominków wykonanych ze skóry;
- Upominek wręczaj obiema rękoma;
- Upominków zazwyczaj nie otwiera się po ich otrzymaniu;
- Każdy upominek powinien być odwzajemniony.

TAJLANDIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest syjamski, który lingwistycznie zbliżony jest do języka chińskiego;
- W użyciu są również języki chiński i angielski (choć ten ostatni nie jest tak popularny jak w innych państwach tego regionu);
- Od obcokrajowców oczekuje się punktualnego przybycia. Punktualność jest oznaką uprzejmości;
- W Bangkoku, z uwagi na znaczne przeciążenie ruchu ulicznego i podtapianie się ulic w sezonie deszczowym, należy uwzględnić odpowiedni czas na dojazd na spotkanie;
- Najlepszym czasem na złożenie wizyty jest okres między listopadem a marcem;
- W okresie kwietnia i maja większość miejscowych biznesmenów przebywa na wakacjach;
- Nie należy umawiać się w tygodniu przed i po Bożym Narodzeniu oraz w kwietniu. W kwietniu odbywa się Tajlandzkie Święto Wody i przez cały tydzień biura są zamknięte;
- W celu umówienia spotkania napisz list z miesięcznym bądź dwumiesięcznym wyprzedzeniem. Potwierdź spotkanie w umówionym dniu;
- Tajowie niezbyt chętnie podejmują rozmowy biznesowe z osobami, których nie znają, a zwłaszcza z obcokrajowcami. Bardzo pomocne jest postaranie się o list polecający i znalezienie pośrednika ułatwiającego nawiązanie kontaktu.

Powitanie i tytułowanie

- Tradycyjny sposób powitania: złożź dłonie jak do modlitwy, trzymając ręce blisko ciała, pochyl głowę, aż do dotknięcia palców i powiedz „Wai” (wymawiaj „łaj”). Ten tradycyjny sposób używany jest zarówno w momencie spotkania, jak i przy pożegnaniu. Im wyżej podniesione są ręce, tym większy okazuje się szacunek;
- Witając się z Europejczykami i ogólnie z ludźmi Zachodu, wymieniają uścisk dłoni, ale sprawisz im przyjemność, witając się z nimi ich tradycyjnym sposobem;
- Jeżeli jesteś przedstawiany zakonnikowi, nie dotykaj go. Powitaj go słowami bez podawania ręki;

- W Tajlandii ważnym atutem są wysokiej jakości bilety wizytowe;
- Zawsze wręczaj swój bilet wizytowy, najlepiej z tłumaczeniem na odwrotnej stronie na język syjamski (można to wydrukować na miejscu);
- Bilet wizytowy wręczaj zawsze prawą ręką (szczególny szacunek okazujesz, kiedy lewą dłonią podtrzymujesz łokieć prawej ręki);
- Od czasu wprowadzenia na początku XX wieku nazwisk, etniczni Tajowie używają ich, podając w pierwszej kolejności imię, a następnie nazwisko;
- Do Tajów można zwracać się, używając ich tytułu (lub formy Pan, Pani, Panna) i imienia. W języku Tajów odpowiednikiem Pan, Pani, Panna jest Khun (choć występują również inne, dłuższe formy tych terminów);
- W Tajlandii tytuły są bardzo ważne;
- Bardzo popularne w Tajlandii są przydomki. Nie bądź zdziwiony, jeżeli nadadzą ci jakiś przydomek, zwłaszcza gdy twoje nazwisko będzie dla nich trudne do wymówienia;
- U Tajlandczyków chińskiego pochodzenia pełne nazwisko z reguły obejmuje: nazwisko i wymieniane po nim dwa (czasem jedno) imiona. Np. jeżeli ktoś występuje jako Chang Wu Jiang, to Chang jest nazwiskiem. Zwracając się do niego, należy użyć tytułu oraz tego nazwiska (np. Mr. Chang lub Dr Chang itp.);
- Zony Chińczyków nie przyjmują z zasady nazwiska męża, lecz zatrzymują nazwisko panieńskie. Dlatego, chociaż Europejczycy zwyczajowo zwracają się do zamężnych kobiet przez Pani (Mrs.) i dodają nazwisko męża, bardziej właściwe jest zwracanie się do Chinek przy użyciu ich nazwiska panieńskiego, dodając przed nim, zamiast „Mrs.”, francuskie Madame;
- Powyższy problem nie dotyczy tych Chińczyków (a jest ich wielu), którzy przyjęli zachodni system kolejności imienia i nazwiska.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadania 7.00–9.00; lunch 12.00–14.00; obiad 20.00–22.00;
- Preferowane są lunche oraz obiady biznesowe (te ostatnie, o ile nie kończą się późnym wieczorem);
- Małe grupy podejmuj w dużym hotelu, którego restauracja prowadzi kuchnię zachodnią;
- Dla dużej grupy zaaranżuj obiad bufetowy;
- W tym miłym rozrywką kraju nieformalne obiady bufetowe, pikniki i wycieczki statkiem są przedkładane nad oficjalne spotkania;

- Na obiady biznesowe zawsze zapraszaj żony tajlandzkich partnerów;
- Gość siada twarzą do drzwi;
- Na przyjęciu, w którym uczestniczą osoby pochodzenia chińskiego, obowiązkowi gospodarza musi pełnić osoba, której status społeczny czy zawodowy uważany jest za najwyższy (i to możesz być ty). Twoim obowiązkiem będzie wówczas wnoszenie toastów oraz bycie najbardziej czarującym i uprzejmym. Jeżeli nie podołasz temu zadaniu, może to zadać „śmiertelny” cios twoim biznesowym relacjom z tym kręgiem osób;
- W trakcie posiłku jedz małe porcje, gdyż zostanie podanych bardzo wiele dań;
- Do jedzenia używa się widelca i łyżki. Widelec należy trzymać w lewej ręce, a łyżkę w prawej (jeżeli jesteś leworęczny, możesz trzymać odwrotnie). Porcje należy odcinać bokiem łyżki, nie widelcem. Widelec służy do nałożenia jedzenia na łyżkę;
- Nigdy nie zjadaj ostatniej porcji leżącej na półmisku. Czekaj, aż ci ją zaproponują, a następnie, za pierwszym razem, uprzejmie odmów. Kiedy ci ją zaproponują ponownie, zgódź się. Zjedzenie ostatniego kawałka traktowane jest jako wyróżnienie;
- Do posiłków pij herbatę lub piwo. Wodę pij tylko wtedy, gdy jest podawana w oryginalnej butelce;
- Wielu Tajów pali po obiedzie, ale starają się nie być pierwszymi, którzy sięgną po papierosa. Chcąc samemu zapalić, zawsze zaproponuj wszystkim przy stole poczęstunek papierosem;
- Chociaż tradycyjnie wychowane Tajki nie palą i nie piją w miejscach publicznych, akceptowane jest to w odniesieniu do kobiet z Zachodu;
- Rachunek płaci osoba zapraszająca;
- 10-procentową opłatę za obsługę i 11-procentowy podatek rządowy dolicza się do rachunków większości hoteli;
- Taksówkarze nie oczekują napiwków, a opłaty za przewóz należy negocjować przed jazdą;
- Napiwków nie oczekuje się także w restauracjach.

Ubiór

- Biznesmeni powinni nosić lekkie ubrania, białe koszule i krawaty; businesswoman gładkie, tradycyjne sukienki lub kostiumy. Panie nie powinny ubierać się na czarno – ten kolor zarezerwowany jest na pogrzeb i okres żałoby;

- Dbaj o ubiór. Tajlandczycy są wrażliwi na jego wygląd, gdyż wskazuje on twoją przynależność do wyższej klasy. Panie zazwyczaj stosują pełen makijaż;
- Nie będąc służbowo, panowie noszą luźne spodnie i koszule lub bluzy. Dopuszczalne są koszule z krótkimi rękawami, ale nie bez rękawów;
- Zarówno panie, jak i panowie mogą nosić jeansy (ale może być w nich za gorąco);
- Krótkie spodnie dopuszczalne są na ulicy, ale nie w świątyni;
- W okolicznościach oficjalnych panowie powinni nosić strój oficjalny: białą marynarkę i czarne spodnie oraz czarną muszkę; panie długą suknię (czarny kolor jest akceptowany w sytuacjach oficjalnych);
- Kiedy masz zamiar zwiedzić świątynię, wybierz stare lub niedrogie buty. Musisz je zdjąć przed wejściem i czasem może się zdarzyć, że zostaną one skradzione;
- Nie noś rzeczy na gumowych paskach (rzemieniach). Są one traktowane jako przynależne do niższych klas społecznych.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Pierwsze spotkanie z miejscowym biznesmenem może być połączone z lunchem lub drinkiem, w celu lepszego poznania cię. Nie oczekuj poruszania tematów biznesowych w trakcie lunchu;
- Zrobisz dobre wrażenie na tajlandzkim biznesmenie, opanowując kilka słów w jego języku;
- Biorąc pod uwagę szacunek Tajów dla rangi i autorytetu, wszystkie zapytania i korespondencja, zanim dotrą do naczelnego kierownictwa, muszą przejść przez wiele szczebli;
- W poczynaniach biznesowych bądź elastyczny i cierpliwy. Weź pod uwagę fakt, że Tajowie nie naśladują typowej dla wielu kultur sztywno określonej procedury postępowania, od której nie ma odchyleń. Zaplanuj wystarczający zapas czasu na osiągnięcie zamierzonego celu;
- Okazywanie tolerancji, cierpliwości, zrozumienia i poczucia humoru jest ważne dla tworzenia relacji biznesowych i towarzyskich;
- Uśmiech jest tak samo ważny, jak pozdrowienie, podziękowanie lub przeprosiny. W Tajlandii uśmiechają się dużo i często, zarówno wtedy, kiedy są zadowoleni, jak i niezadowoleni;
- W Tajlandii nie ma miejsca na cynizm, sarkazm i niecierpliwość;
- Nigdy nie trać kontroli nad swymi emocjami;

- W Tajlandii nigdy nie przerywa się mówiącemu i nie odpowiada się, dopóki nie jest się o to poproszonym;
- Tajowie za wszelką cenę unikają konfrontacji. Nigdy nie powiedzą „nie”, lecz w zamian będą stosowali nieprawdopodobne wymówki lub udawali, że nie rozumieją po angielsku. Mogą nawet powiedzieć, że muszą to skonsultować z kimś na wyższym szczeblu, nawet jeśli taka osoba nie istnieje. Podobnie trudno jest im zaakceptować bezpośrednią odpowiedź negatywną;
- W prezentacji oferty wykorzystuj wizualizację i dane informacyjne, zwłaszcza w odniesieniu do materiałów zawierających liczby;
- Przygotuj się na pewnego rodzaju bazarowe targowanie się. Dobrze jest przygotować pewien zapas dla swojej początkowej oferty, aby zostawić miejsce na możliwe ustępstwa;
- Jeżeli ktoś po stronie twojego tajlandzkiego partnera zacznie w trakcie rozmowy śmiać się bez powodu, zmień temat rozmowy. Oznacza to, że on lub ona są zakłopotani;
- Bezpośrednia konfrontacja traktowana jest jako nieuprzejmość. Nie zadawaj pytań wymagających osądu (np.: Który z tych konkurujących ze sobą produktów jest najlepszy?). Stawianie takich pytań uważa się za zbyt bezceremonialne. W celu uzyskania interesującej cię odpowiedzi używaj bardziej delikatnych lub pośrednich pytań (np. Którego z tych konkurujących ze sobą produktów Pan używa?), ale nie buduj na ich podstawie przypuszczeń – np. użycie zwrotu: „Tak więc używa Pan tej marki, ponieważ jest najlepsza” może wywołać odpowiedź „tak”, nawet jeżeli prawdziwym powodem jest prowadzenie sprzedaży tej marki przez krewnego;
- Unikaj organizowania zbyt długich spotkań. Długie dyskusje należy przedzielać aktywnością towarzyską (luźna rozmowa, drink itp.). Tajów zniechęca „tylko praca, bez przerwy na chwilę swobody”;
- Proces podejmowania decyzji jest o wiele wolniejszy niż w krajach Zachodu i nie należy przyspieszać tempa negocjacji;
- Decyzje biznesowe i podpisywanie kontraktów często mają miejsce w czasie wskazanym przez astrologię lub po konsultacji z duchami i obserwowaniu znaków na ziemi i niebie;
- Dobrymi tematami do rozmów są: kultura, historia, miejscowa żywność;
- Nie wolno mówić niczego negatywnego na temat rodziny królewskiej;
- Należy unikać krytycznych ocen miejscowej polityki lub religii.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Tajlandczycy mówią cicho i bardzo mało gestykują;
- Publiczne okazywanie uczuć przez osoby przeciwnej płci nie jest tolerowane. Natomiast osoby tej samej płci mogą się dotykać i trzymać za rękę;
- W wielu sytuacjach mężczyźni mają pierwszeństwo, np. wchodząc do windy, wchodząc do taksówki, w trakcie obsługi przy stole;
- Nie kieruj na nikogo swojej stopy – jest to uważane za niegrzeczność (nie dotykaj też niczego stopą i butem);
- Nie zakładaj nogi na nogę i nie krzyżuj nóg przed starszą osobą;
- Nie dotykaj niczyjej głowy, a zwłaszcza głowy dziecka (głowa jest siedzibą duszy człowieka);
- W autobusach i pociągach ustępuj miejsca stojącemu zakonnikowi;
- Nie dotykaj szat osób duchownych;
- Nie przechodź przed modlącym się w świątyni Tajlandczykiem;
- Przywołuj dłonią skierowaną w dół, machając palcami w kierunku do siebie;
- Nie wskazuj palcem, lecz ruchem brody lub wysuniętą pięścią;
- Unikaj intensywnego kontaktu wzrokowego;
- Europejczycy są przeważnie wyżsi od miejscowych. Uprzejme jest zatem pochylić się trochę, żeby zminimalizować różnicę we wzroście i nie górować nad tutejszymi partnerami.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Przyjętymi upominkami są: gadżety high-tech, ładnie wykonane pióra, importowane perfumy, brandy, papierosy, ilustrowane albumy o regionie twojego zamieszkania, lokalne rękodzieła, materiały biurowe;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na posiłek, przynieś kwiaty, ciasteczka lub owoce (nie przynos kaczęńców, nagietków lub różowych kwiatów, gdyż kojarzone są z pogrzebem);
- Będąc zaproszonym do domu Tajlandczyka, możesz przynieść także ładnie zapakowany prezent (wyroby czekoladowe, gustowny upominek z twojego kraju);
- Prezentów nie rozpakowuje się w obecności darczyńcy, chyba że darczyńca nalega.

TAJWAN

Umawianie spotkań

- W nawiązywaniu kontaktów w biznesie pomocne są miejscowe kontakty osobiste (bank, izba gospodarcza);
- Najlepszy czas na kontakty biznesowe to okres kwiecień – wrzesień (styczeń – marzec to popularny okres wakacyjny);
- Dobrym pomysłem jest wysłanie swoich propozycji przed wizytą, aby twój partner mógł się z nimi zapoznać;
- Od zagranicznych biznesmenów oczekuje się punktualności. Natomiast przedstawiciele tajwańskiej kultury biznesowej wykazują się swobodnym podejściem do czasu. Nie należy okazywać irytacji, jeżeli tajwański partner spóźni się na spotkanie;
- Jeżeli wiesz, że spóźnisz się więcej niż 10 minut, uprzedź o tym telefonicznie.

Powitanie i tytułowanie

- Spotykając kogoś po raz pierwszy, wystarczający może być ukłon;
- Uścisk dłoni jest najczęściej spotykaną formą powitania z młodymi i kształconymi za granicą Tajwańczykami oraz w sferach biznesu;
- Typowy azjatycki uścisk dłoni jest delikatny i trwa 10–12 sekund. Czasem z użyciem obu rąk;
- Nasza przedstawicielka powinna zainicjować uścisk dłoni z chińskim partnerem;
- Chinki rzadko wymieniają uścisk dłoni. Panowie nie powinni proponować im uścisku dłoni;
- Na Tajwanie istnieje głęboki szacunek dla tytułów naukowych;
- W stosunku do osób nieposiadających tytułów zawodowych należy używać formy Pan, Pani lub Panna razem z nazwiskiem;
- W języku chińskim pierwsze podaje się nazwisko, a po nim imię (ale wielu Chińczyków posiada imiona zachodnie i to ułatwia zwracanie się do nich);
- Nie zdziw się, gdy zapytają, czy już jadłeś. Jest to powszechny tutaj sposób pozdrawiania (podobny do: „Jak się masz?”) i grzecznościowa forma odpowiedzi brzmi „tak” (nawet, jeśli niczego nie jadłeś);
- Bilet wizytowy należy wręczać oburącz;

- Jedna strona biletu powinna być wydrukowana w języku mandaryńskim (dobrze jest wydrukować ją złotymi literami);
- Wymiana biletów wizytowych jest w tutejszej kulturze biznesu bardzo popularna i wymienia się je praktycznie z każdą napotkaną osobą. Należy zapatrzyć się w ich wystarczającą liczbę;
- Otrzymanego biletu wizytowego nie należy chować do portfela umieszczonego w tylnej kieszeni spodni;
- Przybycie na spotkanie bez biletów wizytowych może oznaczać brak profesjonalizmu, a nawet brak ogłady salonowej;
- Jeżeli wręczysz komuś bilet wizytowy i nie otrzymasz go w zamian, oznacza to, że ta osoba nie jest zainteresowana robieniem z tobą biznesu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Bardzo korzystne dla ciebie jest akceptowanie wszystkich zaproszeń w trakcie pobytu na Tajwanie. Jeżeli musisz odmówić, podany powód musi być bardzo wiarygodny, tak aby zapraszający nie poczuł się dotknięty;
- Prawdopodobnie będziesz zapraszany codziennie wieczorem po skończeniu przez nich pracy. To „nawiązywanie towarzyskich stosunków” może trwać do wczesnych godzin rannych i odbywa się w nocnych klubach lub restauracjach. Nie zaleca się opuszczania tych spotkań przed wszystkimi innymi;
- Największym posiłkiem dnia jest obiad. Zaczyna się około 18.00. Obiady biznesowe zazwyczaj mają miejsce w restauracjach (rzadko w prywatnych domach);
- Niejednokrotnie biznesowym posiłkom towarzyszy spore spożycie alkoholu;
- Bycie zaproszonym do tajwańskiego domu należy traktować jako rzadko spotykany zaszczyt. Należy pamiętać o zabranii małego upominku (ale nie z żywności) i przybyć na czas. Oczekuje się zdjęcia butów, przygotowane będą kapcie;
- Gdy podadzą posiłek, należy spróbować każdego dania (potrawy należy wielokrotnie pochwalić);
- Popularny tutaj toast to „Kampai” („Do dna”);
- Najlepszą strategią w czasie posiłku jest jedzenie małych porcji, gdyż może zostać podanych nawet 20 dań;
- Nie należy zostawiać zupełnie pustego talerza – oznacza to, że zaoferowano ci zbyt mało do jedzenia;
- Opuść mieszkanie wkrótce po ukończeniu posiłku;

- Przed wyjściem podziękuj i ukoń się. Uprzejmie jest odwzajemnić się, zapraszając gospodarza na podobny posiłek;
- W restauracjach i hotelach dolicza się automatycznie 10-procentową opłatę za obsługę, ale jeśli proszono o nadzwyczajną usługę lub była ona wyjątkowa, stosowny jest dodatkowy napiwek;
- Korzystając z taksówki, należy zostawić kierowcy część reszty. Kiedy pomaga przy bagażu, należy także uwzględnić napiwek.

Ubiór

- W kontaktach biznesowych panowie powinni nosić ciemne, tradycyjne garnitury i krawaty. Marynarka w trakcie spotkania może być zdjęta, o ile zainicjuje to tajwański partner;
- Należy dbać o schludny i czysty wygląd. Unikać kolorów: czerwonego, białego i czarnego;
- W kontaktach biznesowych panie powinny nosić suknie w tradycyjnym stylu (w tym bardzo konserwatywne dekolty i długość sukni), spodnie i bluzki lub kostiumy. Spodnium nie jest uważane za ubiór wystarczająco oficjalny w kontaktach biznesowych;
- Uważa się, że wydekoltowane stroje u pań wskazują na ich słaby charakter;
- Strój nieformalny powinien być skromny.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkanie zaczyna się zazwyczaj od wstępnej pogawędki;
- W twoim zespole negocjacyjnym powinny znaleźć się osoby na wyższych stanowiskach i z wszechstronną znajomością waszej firmy;
- Włączenie w skład delegacji osoby starszej może być ważne dla osiągnięcia sukcesu. Status i wiek cieszą się tutaj wielkim szacunkiem i wysłanie wyższego rangą i starszego wiekiem przedstawiciela wskazuje, że twoja firma myśli poważnie o nawiązaniu relacji biznesowych;
- Jeśli w twoim zespole negocjacyjnym ma być kobieta, należy o tym uprzedzić tajwańskiego partnera (np. w liście przesłanym przed spotkaniem), aby on i jego zespół mogli się do tego przygotować;
- Pisemne materiały powinny być przetłumaczone na język mandaryński;
- W trakcie prezentacji streść najważniejsze punkty na jej początku i na końcu;

- Najlepszym rozwiązaniem jest prezentacja swojej propozycji małymi etapami, z przerwami na możliwość zadawania pytań. Od czasu do czasu zwracaj się do głównego negocjatora strony przeciwnej, nawet jeśli nie mówi np. po angielsku;
- W rozmowie należy być bardzo uważającym i delikatnym, aby nie narazić partnera na zakłopotanie. Dlatego należy rozemnać (oczywiście w sposób delikatny), czy zebrani rozumieją twoją prezentację (w obecności innych nie przyznają się do tego);
- Targowanie się jest w tutejszej kulturze biznesu częścią stylu życia – musisz być przygotowanym na kompromis;
- Unikać należy taktyki sprzedaży agresywnej, nacisku;
- Unikaj bycia głośnym i gwałtownym. Jest to źle odbierane;
- Bezpośrednie powiedzenie „nie” jest traktowane jako niegrzeczne. Stąd np. „tak” lub kiwnięcie głową może znaczyć „być może” lub „rozumiem”, a „być może” zazwyczaj znaczy „nie”;
- Nigdy nie krytykuj swojej konkurencji;
- Jeżeli usłyszysz w trakcie rozmowy pochwały pod swoim adresem, nie zgadzaj się z tym (nie dziękuj i nie potwierdzaj). Zachowaj skromność. Co nie oznacza, że nie możesz komplementować innych – ten gest jest zawsze doceniany;
- Należy spodziewać się opóźnień w negocjacjach i może to być zabieg taktyczny mający na celu osłabienie pozycji drugiej strony. Nie należy narzekać na ostateczne terminy;
- Osiągnięcie porozumienia może wymagać wielu spotkań;
- Nie sądz, że podpisany kontrakt stanowi końcowe porozumienie. W tej kulturze negocjacje często są kontynuowane po podpisaniu kontraktu.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dla Tajwańczyków dystans interpersonalny jest szczególnie ważny. Należy utrzymywać odstęp na odległość dwóch rąk i unikać dotykania innych;
- Utrzymuj minimalny kontakt wzrokowy, zwłaszcza z osobami starszymi od ciebie;
- Chińczycy wskazują otwartą ręką; wskazywanie palcem jest towarzysko nieakceptowane;
- Przywoływać należy wyciągniętą ręką machaniem palcami skierowanymi w dół;

- Chińczyk, aby zaznaczyć „Ja”, dotknie nosa, a nie piersi;
- Porozumiewawcze mrugnięcie do kogoś, nawet jako niewinny gest potwierdzenia, jest gestem nieakceptowanym;
- Nigdy nie dotykaj głowy czyjegoś dziecka;
- Panowie powinni trzymać stopy płasko na podłodze, panie mogą krzyżować nogi.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W trakcie pierwszego spotkania może ci zostać wręczony upominek. Miej zawsze pod ręką upominki, aby móc się odwdzięczyć;
- W trakcie pierwszej wizyty dobre są upominki zawierające logo twojej firmy (nie należy dawać upominków wyprodukowanych na Tajwanie);
- Chiński zwyczaj nakazuje trzykrotne odmówienie przyjęcia upominku przed jego ostatecznym przyjęciem. Należy nalegać na jego przyjęcie, a kiedy tak się stanie, powiedzieć, że jesteś zadowolony. Tak samo postępuj, gdy to tobie wręczają upominek;
- Upominek należy odbierać oburącz dłońmi skierowanymi ku górze;
- Upominków nie rozpakowuje się w obecności darczyńcy;
- Tajwańczycy mają skłonność do dawania hojnych upominków i należy być przygotowanym na odwzajemnienie się upominkiem podobnej wartości;
- Cenione na Tajwanie upominki to: zawierające logo twojej firmy, importowane wódki, złote pióra, perfumy, wyroby high-tech, coś związanego z baseballlem;
- Szczęśliwe i przynoszące powodzenie kolory upominków i ich opakowań: czerwony, różowy i żółty. Szczęśliwe liczby dla upominków to 6 i 8;
- Nie należy wręczać: nieparzystej liczby kwiatów (zła wróżba, pech), noży, nożyczek i narzędzi tnących, zegarków, chustek do nosa, słomkowych sandałów, upominków opakowanych w biel, czerń lub niebieski, a także niczego w liczbie 4 (cztery brzmi podobnie jak śmierć).

TURCJA

Umawianie spotkań

- Spotkania należy uzgadniać drogą pocztową z dużym wyprzedzeniem. Osobiste polecenie, lub przynajmniej list polecający, stanowi dużą pomoc w uzyskaniu akceptacji;
- Na umówione spotkania (także towarzyskie) należy przybywać punktualnie;
- W głównych miastach, Stambule i Ankarze, korki uliczne należą do codzienności, dlatego wybierając się na spotkanie, należy zarezerwować sobie odpowiedni czas na dojazd;
- Tureccy biznesmeni władają przeważnie jednym lub kilkoma językami obcymi. Powszechnie rozumiany jest język angielski, a także niemiecki i francuski;
- Uprzedź tureckiego partnera, w jakim języku (angielskim, niemieckim lub francuskim) chciałbyś prowadzić rozmowę. Jeżeli sam go nie zna, na pewno ktoś z jego personelu włada tym językiem;
- Korespondencję handlową można prowadzić w języku angielskim;
- Turcy docenią twój wysiłek nauczania się kilku zwrotów w ich języku;
- Kierownictwo przeważnie zjawia się w pracy między 9.30 a 10.00, a po lunchu wraca do pracy około 14.30;
- Chociaż piątek jest muzułmańskim dniem świątecznym, w biznesie jest to dzień pracy. Ustawowo ustanowionym dniem wypoczynku jest niedziela;
- Umówienie spotkania w czerwcu, lipcu i sierpniu nie jest łatwe. Większość tureckich biznesmenów korzysta w tym okresie z przedłużonych wakacji.

Powitanie i tytułowanie

- W trakcie witania się z Turkiem energicznie uściśnij mu rękę (nie jest natomiast zwyczajem koniecznym ponowne podanie ręki w trakcie rozstania);
- Turcy często witają bliskich przyjaciół obu płci uściskiem obu dłoni bądź pocałunkiem w obydwa policzki;
- Starsze osoby obdarzane są szacunkiem; jeżeli siedzisz, wstań, aby je powitać, kiedy wchodzą do pokoju. Będąc przedstawionym grupie mężczyzn, podaj rękę każdemu, zaczynając od najstarszego;
- Turczynki z zasady nie prowadzą rozmowy z mężczyzną, dopóki nie zostaną mu formalnie przedstawione (dlatego nie należy zwracać się do nich, za-

nim nie zostaną przedstawione; gdyby to się jednak przydarzyło, czekaj, aż pierwsza poda rękę);

- Tradycyjnymi tureckimi pozdrowieniami są zwroty: „Merhaba” (Halo!) i „Nasilsiniz?” (Jak się masz?). Na to ostatnie odpowiedź powinna brzmieć „İyim, teşekkür ederim” (Wszystko dobrze, dziękuję);
- Bilety wizytowe nie muszą być tłumaczone na język turecki (choć ich przetłumaczenie wywiera spore wrażenie na tureckich partnerach, ale angielska wersja jest zalecana). Biletów wizytowych należy mieć dużo i wręczać je każdej osobie, z którą się spotykasz. Kiedy wejdiesz do biura i wręczysz swój bilet wizytowy recepcjoniście, zachowaj go on zapewne dla siebie, tak więc nie zapomnij wręczyć go osobie, z którą się spotykasz;
- Największy szacunek okazuje się, zwracając się do osoby funkcyjnej, używając jej tytułu zawodowego np. „Doktor” (doktor) lub „Avukat” (adwokat). Jeżeli daną funkcję pełni kobieta, po tytule należy dodać słowo „Bayan”, np. do kobiety będącej adwokatem należy zwracać się „Avuka Bayan”);
- Sytuacja komplikuje się, gdy turecki partner nie posiada żadnego tytułu. Wynika to stąd, że dopiero w 1934 roku wprowadzono ustawy obowiązujące posiadania nazwiska – przedtem nazwisk nie mieli. Dlatego, o ile nie zostaniemy odpowiednio uprzedzeni, należy stosować dawny system zwracania się: użyć imienia dodając słowo „bey” (w odniesieniu do mężczyzn) lub „hanım” (w odniesieniu do kobiet);
- Większość tureckich biznesmenów stosuje współczesną formę zwracania się, tj. używa nazwiska poprzedzonego słowem „Bay” (wobec mężczyzn) lub „Bayam” (wobec kobiet). Np. do mężczyzny o imieniu i nazwisku Cengiz Dagci, tradycyjnie zwracamy się Cengiz bey, a jednocześnie Bay Dagci.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Większość przyjęć biznesowych ma miejsce w restauracjach. Kuchnia turecka należy do najlepszych na świecie;
- Turecka gościnność jest powszechnie znana i nawet jeśli zaprosisz tureckich partnerów do restauracji, będą nalegać, aby to oni zapłacili (i trudno im to wyperswadować – będą nawet usiłowali przechwycić rachunek). Natomiast jeśli sami zapraszają, nie ma nawet mowy o zapłaceniu za nich choćby części rachunku;
- Spodziewaj się wielu zaproszeń, aby coś zjeść i wypić;

- Rachunki hotelowe i w restauracjach uwzględniają opłatę za obsługę, jednakże 10–20-procentowy napiwek zawsze będzie doceniony przez kelnerów (taksówkarze również docenią mały napiwek);
- Restauracje w międzynarodowych hotelach nie są zbyt interesujące w porównaniu do typowych restauracji tureckich. Jednakże typowe dla Zachodu napoje alkoholowe (drinki) są bardziej dostępne w tych hotelach;
- Obsługa w tureckich restauracjach jest bardzo szybka. Turcy zazwyczaj, z wyjątkiem międzynarodowych hoteli, nie zamawiają od razu całego posiłku. Zamawiają jedno danie, decydując, co zjedzą w następnej kolejności po ukończeniu poprzedniego;
- Między poszczególnymi daniami na ogół palą tytoń;
- Na zakończenie posiłku zazwyczaj oferowane są wykałaczki. Można ich użyć przy stole, ale należy zakryć usta ręką;
- Zaproszony na przyjęcie do domu przynieś słodycze lub małe prezenty (drobiazgi) dla dzieci, przywitaj się z nimi, podając im rękę;
- Naśladuj gospodarza co do sposobu użycia przyborów do jedzenia;
- Nie zostawiaj jedzenia na talerzu i nie odchodź od stołu w trakcie posiłku. Ważne jest pochwalenie gospodyni. Kiedy skończysz jeść, ułóż sztućce w poprzek talerza (po przekątnej);
- Większość Turków nie pije alkoholu, ale jeżeli podadzą alkohol, to słowo gospodarza „Erefe” oznacza, że wznosi toast za ciebie i pozostałe osoby przy stole;
- Dobrze odebrane zostanie, jeżeli w dalszej części posiłku wzniesiesz swój kieliszek w kierunku gospodarza i podziękujesz toastem „Ziyade Olsen”;
- Narodowym napojem jest herbata (bardziej niż kawa). Do małych, w kształcie tulipana, szklanek wlewa się esencję i dolewa się poszczególnym osobom wrzątku według ich smaku. Herbatę można słodzić, ale nie należy dolewać do niej mleka;
- Kawa podawana w Turcji jest bardzo mocna, serwowana jest szczególnie po zakończeniu obiadu. Każda filiżanka zaparzana jest oddzielnie, a cukier dodawany jest w trakcie parzenia, dlatego należy poinformować, ile cukru sobie życzymy. Nie należy opróżniać filiżanki do dna – na dnie bowiem znajdują się fusy. Do tak parzonej kawy nie jest zazwyczaj dodawane mleko, ale jest dostępne do kawy typu instant lub kawy parzonej w sposób u nas przyjęty (tj. słabszej).

Ubiór

- Turcy często oceniają innych po ich ubiorze;
- Ubiór w biznesie jest klasyczny: ciemny garnitur dla mężczyzn, kostium i buty na obcasach dla kobiet. Lato w Turcji jest bardzo gorące – marynarki, a nawet krawaty bywają w trakcie upałów zdejmowane;
- Ubiór kobiecy może być wygodny, ale powinien być skromny; nawet w trakcie upałów linia szyi nie powinna być nisko, a spódnica nie może być krótka. Przykryte powinny być również ramiona;
- Strój oficjalny wymagany jest na balach organizowanych z okazji Nowego Roku i Narodowego Święta Turcji (29 października): mężczyźni obowiązują ciemne ubranie lub smoking, kobiety długie suknie;
- Skromny powinien być również strój swobodny. Krótkie spodnie dopuszczalne są jedynie w miejscowościach nadmorskich. Jeansy mogą nosić zarówno kobiety, jak i mężczyźni, ale nie powinny być wystrzępione lub wytarte;
- Podczas zwiedzania meczetu obowiązuje skromny strój. Przed drzwiami należy zostawić swoje buty. Od dozorczy za niewielką opłatą można wypożyczyć pantofle. Kobiety winny mieć zakrytą głowę, ramiona i ręce. Jeżeli twój ubiór zostanie uznany za niewłaściwy, dozorca może zaproponować ci wypożyczenie długiej szaty. Unikaj zwiedzania meczetu w trakcie czasu modlitwy i w piątki. (Złożenie małej ofiary jest zawsze dobrze widziane).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Twój sukces w Turcji zależy od twojej umiejętności budowania relacji osobistych oraz jasno wyłożonej i dobrze zaprezentowanej oferty;
- Nie oczekuj bezpośredniego rozpoczęcia rozmów na tematy związane z biznesem. Rozpoczęcie właściwych rozmów poprzedzone jest na pozór niekończącą się rozmową pozwalającą tureckiemu partnerowi lepiej cię poznać (padną pytania o twoją przeszłość, wykształcenie itp. Wiele z tych pytań wydaje się być niezwiązanych z celem wizyty, ale ukrócenie ich stanowiłoby poważne naruszenie etykiety);
- W biznesie rodzinnym decydemtem może być osoba w dość zaawansowanym wieku. Pamiętaj, że w Turcji osobom starszym zawsze okazuje się szacunek. Nigdy nie złość się lub nie krzycz na osobę starszą;
- Turcy lubią się targować i oczekują, że strona przeciwna w trakcie negocjacji pójdzie na istotne ustępstwa;

- Roztropne jest zastosowanie pewnej rezerwy w swojej początkowej ofercie, aby w trakcie negocjacji zostawić sobie pole manewru;
- Przebieg negocjacji jest wolniejszy niż w naszym kręgu kulturowym. Negocjacje cechują się uprzejmością;
- Zachowaj spokój i nie oczekuj szybkiego podjęcia decyzji;
- W negocjacjach należy skupić się przede wszystkim na kwestiach kredytowania i cen;
- Nie stosuj taktyki nacisku i nieprzekraczalnego terminu;
- W trakcie spotkania negocjacyjnego podawana jest znaczna ilość kawy bądź herbaty;
- Turcy przetwarzają informacje subiektywnie i skojarzeniowo (wynika to z ich historycznego zamknięcia się na informację zewnętrzną);
- Odpowiedź na jakiegokolwiek pytanie jest pochodną bezpośrednich odczuć i wyznawanej ideologii islamu. Wśród Turków pojęcie prawdy rzadko wynika z nagromadzenia obiektywnych faktów;
- Bardzo ważne jest okazywanie szacunku. Okazywany szacunek zależy od wieku, zamożności, posiadanych kontaktów rodzinnych, osiągnięć akademickich, zajmowanego stanowiska;
- Szacunek okazuje się m.in. poprzez nieprzerywanie wypowiedzi drugiej osoby: im dłużej pozwalamy jej mówić, tym większy okazujemy szacunek;
- Tobie okazują szacunek dlatego, że jesteś gościem;
- Decyzje podejmuje osoba z kierownictwa firmy;
- W trakcie rozmów unikaj tematów politycznych związanych z Turcją oraz dotyczących kwestii Cypru. Nie należy również traktować Turcji jako części Bliskiego Wschodu (jest to dla nich obraźliwe);
- Bezpieczne tematy do rozmów to rodzina, osobiste zainteresowania i hobby, ich i twoje podróże, sztuka. Zawsze zapytaj Turka-ojca o jego rodzinę – niewiele tematów daje Turkowi więcej powodów do dumy aniżeli jego synowie;
- Turcy są dumni ze swej historii i okazując nią zainteresowanie, zyskujesz „dodatkowe punkty” w kontaktach zarówno biznesowych, jak i towarzyskich;
- Tytoń jest wszechobecny w Turcji. Miejsca z zakazem palenia w sposób zauważalny nie istnieją. Jeżeli jesteś uczulony na dym tytoniowy, to spędzisz w Turcji trudne dni.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Stopy, w trakcie siedzenia, należy trzymać na podłodze. Pokazywanie komuś podeszwy butów (lub stóp) jest obraźliwe. Niegrzeczne jest także krzyżowanie nóg przez kobiety, kiedy znajdują się naprzeciw innej osoby;
- Nieuprzejme jest krzyżowanie ramion w trakcie stania naprzeciw innej osoby;
- W trakcie rozmowy nie należy trzymać rąk w kieszeniach;
- Unikaj publicznego wycierania nosa, szczególnie w restauracji (jeżeli już koniecznie musisz, odwróć się od pozostałych i zrób to tak cicho, jak to możliwe);
- W miejscu publicznym nie całuj, nie przytulaj i nie trzymaj za ręce osoby przeciwnej płci;
- „Tak” Turcy wskazują ruchem głowy w górę i dół (jak w Polsce);
- Gest oznaczający „nie” jest odmienny. Są dwa sposoby wyrażania „nie” przez Turków:
 - Podniesienie brwi wskazuje na „nie” w sposób subtelny. Gestowi temu towarzyszyć może dźwięk „tsk”;
 - Bardziej powszechną formą wskazania na „nie” jest jednocześnie z podniesieniem brwi przechylenie głowy do tyłu i następnie lekkie opuszczenie powiek (tak jakby ktoś usiłował spoglądać przez dolną część okularów dwuogniskowych);
- Przyjęty w Polsce gest oznaczający „nie” (kiwnięcie głową na boki) w Turcji oznacza „nie rozumiem”. Jeżeli mimowolnie wykonasz ten gest w odpowiedzi na pytanie, Turek prawdopodobnie dojdzie do wniosku, że nie rozumiesz w tym języku i może np. zadać pytanie w innym);
- Stosowany u nas gest określający długość, tj. trzymanie obu dłoni w powietrzu w pewnej odległości od siebie, nie będzie zrozumiany w Turcji. Turcy określają długość, rozprostowując jedną rękę i układając na niej dłoń drugiej – długość mierzy się od końców palców wyciągniętej ręki do boku położonej dłoni;
- Gest „chodź za mną” Turcy wyrażają ruchem zagarniania zawiniętymi palcami ręki skierowanymi w dół, a nie poprzez machanie podniesionym palcem wskazującym;
- Nasz gest OK (kółko zrobione kciukiem i palcem wskazującym) jest w Turcji gestem bardzo nieprzyzwoitym;
- Wskazanie na kogoś palcem jest gestem grubiańskim.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Dobrym upominkiem może być interesujący drobiazg pochodzący z twojego regionu, wyrób artystyczny, coś związanego z twoim zakresem działalności, a także przedmioty biurowe (pióra, przyciski do papieru itp.);
- Jeśli masz pewność, że twój turecki partner pije napoje alkoholowe, na miejscu będą dobra whisky lub likier;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do tureckiego domu, prezent będzie oczekiwany. Jeżeli nie jesteś jedynym gościem, gospodarz może nie rozpakować prezentu w twojej obecności – najważniejsza jest dbałość o wygodę gościa;
- Składając wizytę w domu, jako prezent można przynieść wino lub likier, jeżeli wiesz, że gospodarz pije alkohol. Innymi upominkami mogą być słodycze, wyroby cukiernicze, róże i goździki. Wysoko cenione są prezenty ze szkła (kryształu), takie jak wazon, puchar czy karafka;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na dłuższy (niż na jeden posiłek) czas doradza się kolejne prezenty. Mogą to być nagrania lub książki w języku angielskim (są one dość trudno dostępne w Turcji). Nie zapomnij przynieść prezentów dla dzieci, np. słodczy (szczególnie wyrobów czekoladowych) lub małych zabawek;
- Ortodoksyjny islam zabrania spożywania alkoholu i używania rzeczy odzwierciedlających ludzkie ciało (włączając w to fotografie i rysunki). Upewnij się, czy twój gospodarz stosuje się do tych rygorystycznych zasad, zanim wręczysz mu taki prezent.

UZBEKISTAN

Umawianie spotkań

- Język uzbecki jest w tym kraju językiem oficjalnym. Mniej niż jedna piąta społeczeństwa mówi po rosyjsku;
- Punktualność nie jest tu cechą szczególnie ważną. Uzbegy nie są „niewolnikami czasu”, nie czują się też zobowiązani do przestrzegania ustalonego harmonogramu;
- W porównaniu do przedstawicieli innych narodowości Azji Centralnej są jednak najbardziej punktualni.

Powitanie i tytułowanie

- Kiedy mężczyzna spotyka innego mężczyznę, albo wymieniają uścisk dłoni, albo chwytają się za przedramię;
- Dla kultury Azji Centralnej charakterystyczny jest także tak zwany cichy ukłon. Często towarzyszy on podaniu ręki – mężczyzna kładzie lewą rękę na sercu, wykonując jednocześnie lekki skłon (jest to oznaką głębokiego szacunku). Gdy nie wymienia się uścisku dłoni, na sercu kładzie się prawą rękę;
- Powitaniu mężczyzny i kobiety zazwyczaj nie towarzyszą żadne słowa. W milczeniu podają sobie ręce i skłaniają się sobie nawzajem;
- Przy uścisku dłoni istotne jest zapytanie o rodzinę, zdrowie, małżeństwo itp. Kobiety często tylko udają takie zachowanie. Jeżeli osoby się nie znają, powitanie jest krótsze, bez zapytań;
- Zwracaniu się do innych i wymianie biletów wizytowych nie towarzyszy żaden specjalny protokół;
- Szacunek dla wieku jest tutaj ogromny. Dużą niegrzecznością jest niedodanie do nazwiska starszej osoby końcówki „opa” (w przypadku panów) lub „aka” (w przypadku pań) – nawet jeśli jest to osoba tylko dwa lata starsza od ciebie;
- Jeżeli nie znamy nazwiska danej osoby, wystarczy powiedzieć „opa” bądź „aka”.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Wystawne podejmowanie gości służące budowaniu dobrych relacji biznesowych ma w tym kraju podłoże historyczne i biznesowe lunchy oraz biznesowe obiady stanowią ważny krok w trakcie negocjacji;

- Tworzenie klimatu gościnności i sprawianie, że goście czują się w ich prywatnych domach swobodnie, przyczynia się do zmiany relacji ściśle biznesowych w trwałą przyjaźń;
- Ceremoniał nalewania herbaty ma tutaj wymiar historyczny. Herbatę pije się z małych miseczek (pjala). Ten cenny napój najpierw nalewa się do czystej miseczki gospodarza, a następnie z powrotem do czajnika – czynność tę powtarza się trzy razy. Za czwartym razem do połowy napełniona zostaje miseczka gościa, co pozwoliło na schłodzenie herbaty i natychmiastowe zaspokojenie pragnienia gościa (miseczka wypełniona herbatą po brzegi nie spełnia zasad gościnności i dobrego wychowania). Herbata jest podawana z dżemem domowej roboty lub miodem;
- Każdy gość wygłasza toast. Wygłaszający toast wstaje, trzyma kieliszek z wódką w ręce i wygłasza krótki toast zawierający następujące elementy: podziękowanie, pochwałę gospodarza, coś dowcipnego i złożone wszystkim obecnym najlepsze życzenia zdrowia i pomyślności. Potem wszyscy uderzają się kieliszkami nad środkiem stołu i piją (oczekuje się, że do dna). Będąc zaproszonym na bankiet, dobrze przedtem przygotować „podłoże” (np. chleb i ser), gdyż często przyjęcie zaczyna się od toastów;
- Tradycja wymaga, aby przez cały czas na stole znajdowało się jedzenie.

Ubiór

- W miastach w kontaktach z osobami pracującymi w urzędach zalecany jest tradycyjny garnitur lub marynarka i krawat;
- W niektórych kręgach biznesowych stosowny może być ubiór mniej formalny;
- Dla pań stosowne będą nieco tradycyjne kostiumy lub suknie. W pewnych sytuacjach akceptowane mogą być spodnie;
- Jeansy, T-shirty i inne bardziej swobodne odzienie w okolicznościach biznesowych jest niestosowne.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W pierwszej kolejności przywitaj się i rozmawiaj z najważniejszą osobą w pokoju;
- Miejscowi mają skłonność do zarzucania rozmówcy pytaniami dotyczącymi rodziny, małżeństwa, dzieci i zdrowia. Nie trzeba odpowiadać, ale uważa się, że uprzejmie jest o to zapytać;

- W rozmowie z osobą tej samej płci utrzymywany jest stały kontakt wzrokowy;
- Utrzymuj dobre kontakty i relacje ze starszymi mężczyznami;
- Uzbegy mają skłonność do przekazywania informacji w sposób pośredni. Często należy się zastanowić, jak interpretować sens wypowiedzi;
- Rozmowy prowadzone są często w sposób ożywiony, głośny. W ich trakcie wszyscy wydają się mówić jednocześnie;
- W słuchaniu są mniej cierpliwi niż inni mieszkańcy Azji Centralnej i mogą przerywać komuś w trakcie mówienia;
- Pomiędzy swoimi „przegadanymi” (nierzadko hałaśliwymi) wystąpieniami często pograżają się w niezobowiązującym milczeniu, aby cię zdezorientować;
- Należy jednocześnie pamiętać, że są elastyczni, chociaż zadają sobie wiele trudu, by to ukryć;
- W trakcie negocjacji stosują pochwały oraz pochlebstwa i oczekują od ciebie tego samego;
- Uzbegy są z natury oportunistami i będą próbowali wyciągnąć od swoich partnerów ich know-how, technologie i tajemnice handlowe po jak najmniejszym koszcie;
- Często wyrażają chęć zmiany ustaleń, o których sądziliśmy, że zostały już rozstrzygnięte;
- Przy zawieraniu umów dążą do odbierania ich przez partnerów jako uzgodnień poczynionych między osobami, a nie jako formalnych negocjacji między firmami;
- Wcześniej umowy były zawierane ustnie (z uściskiem dłoni) i na ogół respektowane. Wzrastające kontakty z Zachodem spowodowały, że Uzbegy częściej, aniżeli uprzednio, zawierają kontrakty pisemne;
- W nawiązaniu do wspomnianego wcześniej biesiadowania towarzyszącego negocjacjom – w trakcie trwania tych relaksujących przerw należy zachować ostrożność, aby nie okazać zbytnej naiwności lub łatwowierności. Uzbegy są bowiem czujni i uważni i błyskawicznie wychwycą każde, jakie zrobisz, sprzeczne uwagi bądź komentarze. Nie pozwól im w żadnym momencie zdobyć przewagi nad tobą – jeśli im się to uda, będą dążyć do zdobycia większej (np. w kwestii ustępstw z twojej strony);
- Okazuj entuzjazm dla ich bogatego dziedzictwa kulturowego;
- Wychwalaj wyższość Uzbeków nad Kazachami i ich innymi sąsiadami;
- W rozmowie należy wykazywać zrozumienie dla islamskich obyczajów i wartości;
- Należy unikać rozmów nawiązujących do przestrzegania praw człowieka.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy utrzymują bliski (mniej niż długość ramienia) dystans przestrzenny; większy odstęp jest utrzymywany pomiędzy kobietą i mężczyzną;
- Osoby tej samej płci często się dotykają: kobiety dotykają ramion innych kobiet, mężczyźni obejmują się ramieniem;
- Większy dystans przestrzenny utrzymują w odniesieniu do osób z Zachodu aniżeli do osób pochodzących z Azji Centralnej;
- Prztyczek środkowym palcem w dół podbródka oznacza „pijany”;
- Należy uważać przy nalewaniu gościom herbaty. Nalanie przez gospodarza herbaty do filiżanki powyżej jej połowy oznacza, że chce, abyś poszedł.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Jeżeli otrzymasz upominek, zaplanuj wręczenie czegoś w zamian w najbliższej przyszłości;
- Wręczanie upominku stosowane jest zazwyczaj przy okazji składania wizyty w domu;
- Cenione są upominki z twojego miasta bądź kraju;
- Dzieci można obdarować małymi zabawkami;
- Miejscomi często jako upominek wręczają czekoladki, owoce lub kwiaty;
- Nie należy wręczać alkoholu i produktów z wieprzowiny.

WIETNAM

Umawianie spotkań

- Wzrastająca, zwłaszcza na południu kraju, liczba biznesmenów mówi po angielsku;
- Jeżeli nie reprezentujesz dużej, dobrze znanej firmy lub nie poznałeś potencjalnego wietnamskiego partnera w czasie targów lub misji handlowej, najlepiej jest skorzystać z poważanego pośrednika;
- Zadbaj o nawiązanie osobistych kontaktów z miejscowymi urzędnikami. Pewnego dnia twój partner może wypaść z łask, zostawiając cię w trudnej sytuacji;
- Na umówione spotkania należy przychodzić na czas (choć Wietnamczycy często się spóźniają);
- Początkowy okres nawiązywania relacji przejawia się większą liczbą bezpośrednich spotkań niż kontaktów listownych czy telefonicznych;
- Staraj się planować spotkania w godzinach między 9.00 a 11.00 oraz między 15.00 a 17.00;
- Niezbędne są częste odwiedziny na tym rynku.

Powitanie i tytułowanie

- Wietnamczycy witają i żegnają się lekkim uściskiem dłoni na początku i na końcu spotkania;
- Wiele Wietnamek preferuje lekki skłon głową, dlatego należy poczekać, czy same podadzą nam rękę;
- Niektórzy Wietnamczycy witają się oburącz, wtedy lewą rękę kładą na wierzchu prawego nadgarstka;
- Wietnamczycy najczęściej witają gości zwrotem „xin chào” wraz z nazwiskiem i tytułem;
- W Wietnamie pierwsze podaje się nazwisko, potem imię;
- Do Wietnamczyków można zwracać się, używając nazwiska i tytułu lub imienia i tytułu – w zależności od tego, jak się nam przedstawia;
- Bilet wizytowy odbieraj oburącz z lekkim ukłonem, zapoznaj się z nim i schowaj;
- Swój bilet wizytowy, na jednej stronie w języku angielskim lub wietnamskim, wręczaj prawą ręką lub obiema rękoma;

- Wietnamczyk nie odmówi przyjęcia twojego biletu wizytowego, ale możesz nie otrzymać w zamian jego wizytówki. Nie pocuj się tym urażony (nie wszyscy wietnamscy biznesmeni posiadają bilety wizytowe).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Przyjęcia są ważnym elementem budowania skutecznych relacji z miejscowymi partnerami;
- Niegrzecznością jest nie wypić choćby łyka podanej herbaty, jak również nie spróbować czegoś podanego do jedzenia;
- Goście powinni proponować zapłatę za lunch i obiad, chociaż w sposób uprzejmy Wietnamczyk odmówi przyjęcia tej propozycji;
- Należy zrewanżować się, oferując posiłek w międzynarodowym hotelu lub dobrej restauracji;
- W trakcie lunchu często bywają prowadzone rozmowy biznesowe, natomiast obiady to spotkania towarzyskie (poruszanie tematów biznesowych w trakcie obiadu jest możliwe, o ile rozpocznie je wietnamski partner);
- W trakcie przyjęcia oczekuje się, że kierownik waszego zespołu wygłosi krótką mowę lub, co najmniej, toast;
- Bardzo popularne w Wietnamie jest karaoke. Dobrze mieć przygotowaną na tą okazję piosenkę (jeżeli nas o to poproszą);
- Jeżeli jesteś zaproszony do prywatnego domu, czekaj na wskazanie miejsca, gdzie masz usiąść.

Ubiór

- W kontaktach biznesowych obowiązuje koszula z długim rękawem i krawat dla panów oraz tradycyjna suknia lub spódnica i bluzka dla pań;
- W kontaktach z wyższymi urzędnikami państwowymi panowie powinni założyć ciemne ubranie i tradycyjny krawat;
- Ubiór biznesowy w południowym Wietnamie jest bardziej swobodny;
- W upalne miesiące można zostawić marynarkę w domu.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Należy być przygotowanym na pewien stopień formalności, ale w miarę postępu w rozwijaniu wzajemnych relacji ulega on rozluźnieniu;

- Istotnym aspektem całego procesu negocjacji jest nawiązanie dobrych relacji osobistych z wietnamskim odpowiednikiem. Służą temu wspólne obiady oraz konsumpcja „napojów”;
- W ważnych negocjacjach wymagających tłumacza zaleca się korzystanie z usług własnego tłumacza (nie z zaproponowanego przez wietnamskiego partnera);
- Kopie lub szkic swojej prezentacji należy przekazać z wyprzedzeniem (tłumacząc to na język wietnamski, okazujesz im wielki szacunek);
- Gdzie to możliwe, wykorzystuj pomoce wizualne, zwłaszcza dla prezentacji liczb;
- Często upewnij się, czy twoi miejscowi partnerzy nadążają za prezentacją;
- Niedelikatne jest publiczne okazywanie irytacji, zniecierpliwienia lub złości;
- Konfrontacja zakłóca harmonię oraz prowadzi do zniszczenia wizerunku i może doprowadzić do zerwania obiecujących negocjacji handlowych;
- Jeżeli chcesz sprostować błąd popełniony w negocjacjach przez wietnamskiego partnera, poproś o przerwę i dyplomatycznie, przy filiżance herbaty, zwróć uwagę na błąd;
- Dla większości Wietnamczyków unikanie konfliktu i utrzymywanie miłych relacji jest o wiele ważniejsze aniżeli sama jasność przekazu;
- Unikaj przerywania innym ich wypowiedzi. Czekaj z odpowiedzią, aż wietnamski negocjator skończy mówić;
- Wietnamscy negocjatorzy mają skłonność do ostrych negocjacji i często oczekują przyznania im dużych ustępstw w kwestii cen i warunków;
- Swoją sukces mierzą osiągniętymi ustępstwami. Dobrą taktyką będzie stworzenie bezpiecznej rezerwy w swojej początkowej ofercie;
- Wiele uwagi poświęć na tworzenie ustępstw warunkowych: równe wartościowo coś za coś;
- Na ustępstwa gódź się po długim ociąganiu się i tylko po długim wahaniu (w trakcie negocjacji jest to jedyna okazja, kiedy można wyrazić twarzą negatywne emocje i pokazać, jakie to było dla ciebie bolesne);
- Śmiech i chichot często bywają oznaką zakłopotania, a nie rozbawienia. Unikaj w trakcie spotkania włączania się w wesoły ton, dopóki nie zorientujesz się, o co chodzi;
- Decyzje podejmowane są przez naczelne kierownictwo i zawsze zabiera to sporo czasu. W małych firmach przebiega to szybciej;
- Nie bądź zdziwiony, kiedy twój wietnamski partner kilka tygodni po podpisaniu umowy skontaktuje się z tobą, aby renegocjować kluczowe jej części;
- Dobre tematy do rozmów to: podróżowanie, pogoda, własne zainteresowania.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Silny, bezpośredni kontakt wzrokowy może być niewłaściwie zrozumiany jako przejaw wrogości;
- Zbyt mocny uścisk dłoni jest odbierany jako niedelikatny;
- Dystans przestrzenny między osobami większy niż na Zachodzie;
- Nie wykonuj gwałtownych i wylewnych gestów i unikaj machania ręką;
- Unikaj wskazywania kogoś palcem wskazującym;
- Aby przywołać kogoś, wyciągnij rękę z dłonią skierowaną w dół i palcami machaj ku sobie;
- Używaj obu rąk do przekazania czegoś innej osobie;
- Nie dotykaj niczyjej głowy;
- Trzymanie się za ręce przez dwóch mężczyzn (jak również kobiet) w trakcie spaceru jest oznaką przyjaźni;
- Nie przesuwaj i nie dotykaj niczego stopą i nie pokazuj ich w trakcie siedzenia – przez wielu Wietnamczyków uważane są za nieczyste.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Upominki są w Wietnamie elementem kontaktów biznesowych. Pod koniec pierwszego spotkania wręcz obiema rękami każdemu uczestnikowi spotkania starannie zapakowany upominek;
- Obdarowany najprawdopodobniej odłoży upominek na bok i odpakuje po twoim wyjściu;
- Kiedy to tobie wręczają upominek, odbierz go oburącz i uśmiechnij się, ale odpakuj go później;
- Niektórzy Wietnamczycy odpakowują upominek natychmiast. Zawsze postępuj jak oni;
- Do opakowania upominków nie używaj papieru w białym i czarnym kolorze (kolory te kojarzone są ze śmiercią i pogrzebem);
- Zawsze miej przy sobie kilka drobnych dodatkowych upominków;
- Kosztowne upominki najlepiej wręczać później, np. po podpisaniu umowy;
- Dobrym upominkiem będzie markowy koniak lub whisky,
- Inne dobrze odbierane upominki to: wyroby związane z twoim regionem, zestaw do pisania i gustowne drobiazgi z logo firmy;
- Będąc zaproszonym do domu, zawsze przynieś upominek: wino, słodczyce i kwiaty to tradycyjny wybór.

ZJEDNOCZONE EMIRATY ARABSKIE

Umawianie spotkań

- Zwyczajowo spotkania umawiane są bardziej na pory dnia aniżeli na konkretną godzinę;
- Dni pracy to: od soboty do środy;
- Nie umawiaj spotkań w okresie ramadanu;
- W przeciwieństwie do zwyczajów europejskich sekretarki nie mają zazwyczaj upoważnienia do umawiania spotkań ze swoimi przełożonymi;
- Jeżeli znajomość jest już nawiązana, to spodziewaj się nawet niezapowiedzianych wizyt, jeżeli przebywasz w pobliżu;
- Od mieszkańców Zachodu oczekuje się punktualności, nawet jeśli nie jest to praktyką lokalną (podejście do czasu jest tutaj bardziej swobodne);
- Jeżeli się spóźnisz, nie wpadaj w popłoch, gdyż uprzejme przeprosiny zostaną przyjęte.

Powitanie i tytułowanie

- Witamy się uściskiem dłoni, który może trwać długo. Zgodnie z etykietą należy czekać, aż druga osoba cofnie swoją rękę pierwsza;
- Kobieta przedstawiona muzułmaninowi musi czekać, aby zorientować się, czy on poda jej rękę;
- Standardowym zwrotem na powitanie jest „As-salam alaikum” („Pokój z tobą”), na które standardowa odpowiedź brzmi „Wa alaikum as-salam” („I niech pokój będzie z tobą”);
- Wchodząc do pokoju przyjęć, gość staje w drzwiach i wypowiada zwrot na powitanie. Wolno mu wejść dopiero po otrzymaniu odpowiedzi;
- W stosunku do mężczyzn można używać zwrotu Sayed (Pan), a do kobiet Sayeda (Pani);
- Tytuły używane są tak samo jak w Europie;
- Arabowie często zwracają się do innych, używając imienia (np. do Jana Kowalskiego zwrócić się „Panie Janie”);
- Zwracanie się po imieniu oznacza większy stopień zażyłości aniżeli w świecie zachodnim;
- Bilety wizytowe są powszechne, ale nie niezbędne. Jeżeli ich używamy, powinny na jednej stronie mieć tekst po arabsku.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Początkowi spotkania towarzyszy wymiana uprzejmości zawierających pytania o zdrowie, kraj gościa, zadowolenie z przyjazdu i pobytu itp.;
- Będąc zaproszonym do domu na obiad, należy przy wejściu zdjąć buty, chyba że gospodarz powie, aby tego nie robić;
- Jeżeli w pokoju jest dywan, należy zdjąć buty i pozostawić je na zewnątrz (aby nie nanieść zanieczyszczeń na dywan służący również do modlitw);
- Po wejściu do pokoju podaje się rękę najwyższej rangą osobie (zazwyczaj, ale nie zawsze, jest to gospodarz), potem wita się uściskiem dłoni z pozostałymi w kolejności przeciwnej do ruchu wskazówek zegara;
- Przy większej liczbie osób w pomieszczeniu (50 i więcej) uścisk dłoni wymienia się z gospodarzem, a resztę obecnych wita się pozdrawiającym machnięciem dłonią;
- Gościnność ma tutaj wielkie znaczenie i oferuje się obfite posiłki. Nie wolno odmawiać, należy zaakceptować oferowane napoje i prawić gospodarzowi komplementy odnośnie do jego gościnności i podanego jedzenia;
- Jeść należy tylko prawą ręką;
- Będąc przyjmowanym na prywatnej audiencji u jednego z władców, można spotkać się z dziwnym zwyczajem dotyczącym kawy. Władca zapyta gościa, czy chciałby napić się kawy i gość musi odmówić. Władca może dalej nalegać, ale im mocniej nalega tym bardziej stanowcza musi być odmowa. Natomiast jeśli kawa (lub coś innego) zostanie fizycznie zaproponowana, np. przez obsługę, to oczekuje się, że skorzystamy;
- Napiwek w hotelach i restauracjach – 10% (więcej, jeżeli uznamy, że poziom obsługi na to zasługuje);
- Nie jest w zwyczaju dawanie napiwków taksówkarzom.

Ubiór

- Właściwym ubiorem dla panów są: w ciągu dnia – spodnie i koszula, a wieczorem – koszula z kołnierzem oraz krawat (ciemne kolory uznaje się za bardziej profesjonalne);
- Popularne i przydatne są także ubiory tropikalne;
- Panie nie muszą ubierać się tak skromnie jak w innych krajach arabskich, ale nie powinny grzeszyć strojem zbyt odkrytym (zalecane są suknie i spódnice poniżej kolan);

- Podobnie jak w innych krajach arabskich niewłaściwe jest (a w niektórych miejscach zakazane) noszenie przez obcokrajowców miejscowych strojów.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Wstępne spotkania służą budowaniu wzajemnych relacji oraz zaufania i zgody. Początkowa rozmowa ma na celu poznanie partnera w biznesie. Zainteresowanie rodziną rozmówcy jest ważnym sposobem szybkiego budowania zaufania i kontaktów;
- Arabowie nie oddzielają życia zawodowego i prywatnego. Prowadzenie biznesu bardziej obraca się wokół kontaktów osobistych, więzi rodzinnych, zaufania i honoru. Istnieje tendencja priorytetowego traktowania spraw osobistych nad wszystkimi innymi. W rezultacie relacje biznesowe budowane są na bazie wzajemnej przyjaźni i zaufania;
- Konsekwencją takiego sposobu myślenia jest system, znany jako „wasta”. Jeżeli masz przyjaciół lub kontakty we właściwym miejscu, wtedy przepisy mogą być nagięte lub sprawy szybciej załatwione. Zakłada się jednocześnie, że przysługi są odwzajemniane i nigdy nie bywają zapomniane;
- W kulturze Bliskiego Wschodu większą wartość ma czyjeś słowo niż pisemna umowa. Słowo osoby związane jest z jej honorem. Pisemne kontrakty postrzegane są bardziej jako uszczegółowienie porozumienia aniżeli wiążąca, sztywna umowa. Obiecywać należy tylko to, co można spełnić. Niedotrzymanie obietnicy oznacza utratę honoru;
- Spotkania przebiegają w sposób okrężny (często chaotyczny) – nie według następstwa problemów czy kwestii i nie według ustalonego planu lub ustalonych celów;
- W trakcie spotkania mogą być odbierane telefony, e-maile, informacje na papierze, a do pokoju mogą wchodzić także niezapowiedziane osoby i prowadzić rozmowy na swoje tematy;
- Broszury i inne materiały promocyjne powinny być wydrukowane w języku arabskim;
- Targowanie się jest immanentną cechą arabskich negocjatorów;
- Decyzje podejmowane są powoli. Zwłocę sprzyjają też biurokratyczne formalności;
- Nie należy przyspieszać procesu negocjacji i używać taktyki wywierania wysokiej presji;
- Decyzje są podejmowane przez osobę zajmującą najwyższą pozycję w firmie;

- Jeżeli zmienisz głównego negocjatora, negocjacje zaczynają się od początku;
- Niewłaściwe jest pytanie mężczyzny o jego żony i córki. Ale można np. pytać „Ile masz dzieci?”, „Co te dzieci robią?”, „Gdzie one studiują?”.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nie należy niczego jeść i wręczać lewą ręką;
- Dystans interpersonalny jest tutaj mniejszy niż u nas; jeżeli podejść blisko, nie cofaj się;
- Z muzułmanami nie należy unikać kontaktu wzrokowego, nawet przedłużonego;
- Mężczyźni powinni unikać dotykania i utrzymywania przedłużonego kontaktu wzrokowego z muzułmankami;
- Siedząc, nie wolno bezpośrednio skierować na kogoś podeszwy stopy;
- Prowadząc cię gdzieś, mogą chwycić cię za rękę; jest to tutaj normalny gest.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Właściwe jest, chociaż nie oczekiwane, wręczenie gospodarzowi spotkania drobnego upominku na przywitanie;
- Upominkiem może być drobiazg z logo firmy lub coś związanego z hobby obdarowywanego. Może to być także dobrej jakości kompas;
- Bardzo dobrym upominkiem dla Arabów (ale nie pochodzenia egipskiego) są tradycyjne perfumy;
- Najbardziej cenionym przez mężczyzn zapachem jest oud (ale perfumy zawierające ten składnik są bardzo kosztowne);
- Paniom także można dać perfumy, ale mogą to zrobić tylko inne panie lub krewni;
- Dobrym upominkiem są także wyroby ze srebra (choć najbardziej lubią otrzymywać upominki z platyny – nie ze złota; złoto tylko dla pań) odpowiednio odcienione przez autoryzowane instytucje (a nie tylko noszące logo producenta);
- Upominek wręczamy prawą ręką lub obiema rękami;
- Obdarowany prawdopodobnie (ale nie zawsze) rozpakuje upominek i szczegółowo go obejrzy w obecności wręczającego (jak również innych obecnych) – jest to wyraz szacunku wobec wręczającego.

AMERYKA PÓŁNOCNA

KANADA

Umawianie spotkań

- Językami urzędowymi w Kanadzie są angielski i francuski;
- Punktualność jest bardzo ważna. Na wszystkie spotkania związane z biznesem zjawiaj się w porę. Jeżeli nie możesz zapobiec spóźnieniu, uprzedź telefonicznie;
- We francuskojęzycznych obszarach Kanady postawa wobec czasu jest nieco bardziej obojętna, ale podejście biznesmenów w tym zakresie może się różnić. Od ciebie, jako obcokrajowca, oczekuje się punktualności, nawet jeśli twój kanadyjski partner nie jest punktualny;
- W części francuskiej ważne jest posiadanie znajomości. Staraj się zostać przedstawionym lub próbuj poznać potencjalnego partnera biznesowego w trakcie imprezy targowej;
- Bardziej otwarci na bezpośredni kontakt są biznesmeni z części angielskiej, chociaż i tu posiadanie referencji jest zawsze korzystne;
- Kontaktując się z anglofonami, wyślij list lub e-mail z podstawowymi informacjami dotyczącymi twojej firmy i jej produktów, dodając, że wkrótce skontaktujesz się w sprawie spotkania. Następnie zatelefonuj, sugerując możliwe daty i prosząc o sugestie odnośnie do czasu i miejsca spotkania;

- W przypadku spotkań towarzyskich dopuszczalne jest około piętnastominutowe spóźnienie (ale nie większe niż 30 minut);
- Na spotkania biznesowe preferowane są godziny przedpołudniowe;
- Godziny pracy w biznesie to: 9.00–17.00, od poniedziałku do piątku,
- Bardzo przestrzegana jest przerwa na lunch w godzinach 12.00–14.00.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym pozdrowieniem jest uśmiech, często połączony z ukłonem, machnięciem ręką i/lub słownym pozdrowieniem;
- W trakcie spotkań biznesowych przy powitaniu lub przedstawianiu stosuje się uścisk dłoni;
- Wśród Kanadyjczyków brytyjskiego pochodzenia uścisk dłoni powinien być energiczny, słaby zaś może być odebrany jako oznaka słabości;
- Mężczyźni zwykle czekają, aż kobieta pierwsza poda rękę;
- Dość energiczny uścisk dłoni stosują także Kanadyjczycy pochodzenia francuskiego. I stosują go częściej: na powitanie, podczas przedstawiania się, na pożegnanie – nawet jeśli z daną osobą witano się tego samego dnia wcześniej;
- Dobrzy przyjaciele i członkowie rodziny czasem się obejmują, szczególnie wśród Francuzów (Francuzi nie kończą uścisku klepieniem się po ramieniu, tak jak to robią Amerykanie). Spotykane jest również całowanie się w policzki;
- Jeżeli w pewnej odległości zobaczysz znajomego, machnięcie ręką jest na miejscu;
- Pozdrowienie „How are you?” nie jest pytaniem o stan twojego zdrowia. Najlepsza jest krótka odpowiedź, jak np. „Fine, thanks”;
- Należy zaopatrzyć się w znaczną liczbę biletów wizytowych – bilety wizytowe używane są w Kanadzie we wszelkich okolicznościach (jeśli uczestniczysz w targach, powinieneś zabrać około 200 sztuk biletów wizytowych na tydzień);
- Bilety wizytowe powinny być przygotowane w języku angielskim lub francuskim (jeśli twój partner jest z Quebecu), a najlepiej w obu tych językach;
- Kolejność podawania imion i nazwisk jest taka, jak w Polsce;
- Aby okazać szacunek, używaj razem z nazwiskiem tytułów lub zwrotów takich jak: Dr, Ms., Miss, lub Mr.;
- Gdy spotkasz kogoś po raz pierwszy, używaj formy Mrs., Mr. i nazwiska, dopóki nie zostaniesz poproszony o stosowanie innej formy (co może mieć miejsce bezzwłocznie);

- Należy mieć na uwadze fakt, że chociaż Kanadyjczycy francuskiego pochodzenia przez telefon zwracają się często po imieniu, w bezpośrednim kontakcie mogą powrócić do używania nazwiska.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Posiłki biznesowe są w Kanadzie popularne, chociaż koncepcja śniadań biznesowych dopiero teraz zyskuje akceptację;
- Lunch biznesowy to lekki posiłek trwający od jednej do półtorej godziny;
- Większość przyjęć organizowana jest w miejscach publicznych, takich jak restauracje czy kluby nocne (w przeciwieństwie do panującej opinii w większości kanadyjskich miast istnieje aktywne życie nocne);
- Obiady tradycyjnie były traktowane jako spotkania towarzyskie – jeżeli w trakcie obiadu dyskutowano na tematy związane z biznesem, miało to miejsce pod koniec posiłku. Obecnie to się zmienia, ale lepiej poczekać, aż kanadyjski partner pierwszy poruszy tę tematykę;
- Jeżeli nie chcesz czegoś jeść, powiedz „No, thank you”. W tej kulturze uprzejma odmowa nikogo nie uraża;
- Zaproszenia na obiad w kanadyjskim domu należą do rzadkości. Wyjątkiem są tutaj prowincje zachodnie, gdzie popularnością cieszą się przyjęcia z różnem urządzone w ogrodzie. Parę dni po przyjęciu zatelefonuj lub wyślij liścik z podziękowaniem na ręce pana lub pani domu;
- Aby przywołać kelnera lub kelnerkę, należy krótko machnąć ręką w celu zwrócenia na siebie uwagi. Prośbę o rachunek można wyrazić gestem pisania (w Quebecu wyraża się to ruchem głowy do tyłu lub dyskretnym ruchem ręki);
- Zwyczajowy napiwek w przypadku obiadu wynosi 15 procent rachunku (należy go wręczać w walucie kanadyjskiej);
- Najbardziej typowym napojem alkoholowym w Kanadzie jest żytnia whiskey; bardzo popularne są również piwo, wino i szkocka whisky.

Ubiór

- W miastach najlepszy jest ubiór tradycyjny. Kanadyjczycy odziedziczyli po Brytyjczykach pogardę do nowego ubioru. Poważaniem wśród ludzi biznesu cieszą się starsze ubrania, gustowne, czyste i wyglądające na znoszone; ubrania nowe, zgodne z aktualnymi trendami mogą takiego wrażenia nie wywoływać;

- Na terenach wiejskich i w małych miastach ubiór jest mniej formalny i mniej wytworny;
- Po pracy Kanadyjczycy ubierają się stosownie do okazji i mniej formalnie;
- Kanadyjskie zimy bywają bardzo chłodne. Należy pamiętać o ciepłym ubiorze.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Ogólnie biorąc, zachowanie anglojęzycznych Kanadyjczyków jest zbliżone do zachowania anglojęzycznych obywateli USA. Biznesmeni ci oczekują mocnego uścisku dłoni, bezpośredniego kontaktu wzrokowego i otwartego, przyjacielskiego zachowania się;
- Pomijając powyższe podobieństwa, zwyczaje anglojęzycznych Kanadyjczyków bliższe jest są zwyczajom powściągliwych Anglików. Stąd ważne jest, aby nie wyjść na kogoś ocenionego jako arogancki prostak (co przydarza się biznesmenom z USA);
- Kanadyjczycy pochodzenia francuskiego ogólnie okazują mniejszą powściągliwość niż anglojęzyczni. Ich gesty są bardziej wylewne, mogą stać bliżej w trakcie rozmowy i istnieje większe prawdopodobieństwo dotykania nas w trakcie konwersacji;
- W Kanadzie powszechne jest zwracanie się do innych z użyciem ich imienia – bezpiecznej będzie, jeżeli poczekaś, aż twój kanadyjski partner to zasugeruje;
- Kanadyjczycy są uprzejmymi słuchaczami i rzadko przerywają sensowną wypowiedź lub prezentację;
- Spotkania przebiegają w sposób demokratyczny i każdy ma prawo wyrazić swoją opinię;
- Retoryczne i przesadnie skomplikowane wypowiedzi nie są zazwyczaj doceniane. Dobrze odbierany jest humor;
- W czasie negocjacji z Kanadyjczykami pochodzenia francuskiego materiały pisemne należy przygotować zarówno w języku francuskim, jak i w angielskim;
- W Quebecu istnieją bardzo surowe wymagania dotyczące stosowania języka francuskiego we wszystkich przedsięwzięciach handlowych. Język francuski jest tam jedynym legalnym językiem prowadzenia biznesu; wszystkie wywieszane tam szyldy, wywieszki czy reklamy mogą być jedynie w języku francuskim (choć dopuszczalne są angielskie wyrażenia niemające od-

powiedników w języku francuskim, jak np. „happy hour” czy „bargain basement”);

- W trakcie negocjacji nie zawyżaj zalet twojego produktu, może to wywołać pretensje o nielegalną promocję. Nie zawyżaj także zbyt wyściowej oferty (taka taktyka razi wielu kanadyjskich biznesmenów);
- Kanadyjczycy lubią, kiedy potwierdza się ich „kanadyjską tożsamość” – rób to;
- Kanadyjczycy są z zasady dobrze poinformowani i otwarci na racjonalną dyskusję (mniej otwarci są mieszkańcy prowincji Quebec). Kanadyjczycy są analityczni i przedkładają informację obiektywną nad subiektywną. Do rozwiązania problemów podchodzą raczej z perspektywy zasad uniwersalnych aniżeli z osobistej perspektywy osób zaangażowanych;
- Po wzajemnej prezentacji często ma miejsce krótka rozmowa na tematy niezwiązane z biznesem. W rozmowach unikaj zabierania głosu na temat podziału Kanady na dwa państwa: anglojęzyczne i francuskojęzyczne;
- Wielu kanadyjskich partnerów może nie posiadać wystarczającej wiedzy o Polsce. Stąd należy być przygotowanym na udzielanie informacji o położeniu geograficznym, dostępie do morza, kwalifikacjach siły roboczej, zaletach kraju z punktu widzenia biznesu, a także informacji o swojej firmie (forma własności, wielkość, profil produkcji i eksportu itp.);
- W trakcie negocjacji fakty traktowane są jako najważniejsze dowody; do odczuć przykładą się niewielką wagę;
- Przygotuj wystarczającą ilość materiałów drukowanych; użyteczne w rozmowach handlowych są również wzory (próbki). (Wzory powinny być w dobrym stanie techniczno-użytkowym); miej przynajmniej trzy egzemplarze katalogów i list cenowych na każde spotkanie;
- Listę cenową należy przygotować w oparciu o ceny FOB, najlepiej w dolarach kanadyjskich, chociaż akceptowane bywają również cenniki w USD (nie należy prezentować list cenowych we własnej walucie lub w walutach innych niż wymienione);
- Dla wysyłek w dużych ilościach należy podać ceny dla kontenerów (nie dla przewozów ciężarówkami);
- Noś ze sobą notatnik, gdyż kanadyjski partner oczekuje od ciebie robienia notatek w trakcie negocjacji – jest to oznaką twojego zainteresowania (nie wskazane jest używanie dyktafonów);
- Jeśli kanadyjski partner oferuje ci swoje materiały informacyjne, weź je – będzie z większym szacunkiem traktował twoje;

- Jeśli czegoś nie rozumiałeś lub chciałbyś uzyskać więcej informacji, zadawaj pytania;
- W ramach poszczególnych prowincji zauważalny jest silny etnocentryzm;
- Podejmowanie decyzji jest w niezwykle wysokim stopniu indywidualne, chociaż osoba podejmująca decyzje musi dostosować je do polityki firmy, stąd każdy członek zespołu negocyjacyjnego może być w każdej chwili zastąpiony innym bez powodowania przerwy w negocjacjach;
- Chociaż Kanadyjczycy nie lubią tracić czasu, to decyzje nie są podejmowane pochopnie; zalecany jest pewien margines ostrożności;
- Porozumienie jest chętniej poszukiwane niż narzucone i negocjacje muszą doprowadzić do klarownego planu działania;
- Przed podjęciem ostatecznej decyzji staraj się, o ile jest to możliwe, pozyskać zgodę wszystkich obecnych w pokoju;
- Powiedzenie „nie” przychodzi Kanadyjczykom z łatwością;
- Należy przestrzegać prywatności kanadyjskiego partnera i w trakcie negocjacji nie wolno rozmawiać na temat spraw rodzinnych czy osobistych;
- Tydzień, najdalej dwa, po spotkaniu wyślij list potwierdzający chęć zawarcia transakcji;
- Kluczowe uzgodnienia powinny być potwierdzone w formie pisemnej (faks i telefon służą jedynie do przekazania krótkich, podstawowych informacji);
- Przyjaźnie zawierane są rzadko i stosownie do potrzeb;
- Nie oczekuj ze strony Kanadyjczyków żarliwej dyskusji na każdy temat. To nie w ich stylu;
- Zawsze dobrze widzianym tematem rozmowy jest hokej.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Typowy dystans interpersonalny wynosi około 60 cm (2 stopy). Kanadyjczycy brytyjskiego pochodzenia odczuwają dyskomfort, stojąc bliżej. Kanadyjczycy francuskiego pochodzenia mogą stać nieco bliżej;
- Kanadyjczycy, szczególnie brytyjskiego pochodzenia, nie przejawiają skłonności do częstego i wylewnego gestykulowania;
- Ogólnie, przyjaciele tej samej płci nie chwytają się za ręce. Tylko Kanadyjczycy francuskiego pochodzenia zwykle dotykają się w czasie rozmowy;
- Aby coś wskazać, można użyć palca wskazującego, chociaż nie jest uprzejme wskazywanie tym palcem na osobę;

- Aby kogoś przywołać, zamachaj palcami ruchem zgarniającym dłonią skierowaną do góry;
- W celu okazania aprobaty można stosować dwa gesty. Pierwszy oznacza OK i wykonuje się go, robiąc kółko za pomocą kciuka i palca wskazującego. Drugi oznacza „brawo” i wykonuje się go, zwijając pięść i podnosząc kciuk w górę;
- gest „V” jak „zwycięstwo (victory)” wykonuje się kierując dłoń na zewnątrz. Jeżeli zostanie wykonany z dłonią skierowaną do wewnątrz, może być uznany za zniewagę;
- Wśród Kanadyjczyków brytyjskiego pochodzenia poklepanie po plecach jest oznaką bliskiej przyjaźni. Gest ten jest rzadkością wśród Kanadyjczyków pochodzenia francuskiego;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy pokazuje, że jesteś szczerzy, chociaż nie powinien być zbyt intensywny;
- W trakcie siedzenia Kanadyjczycy często sprawiają wrażenie bardzo rozluźnionych. Zakładają nogę na nogę bądź opierają stopy na krześle lub biurku;
- W kontaktach biznesowych zachowaj właściwą postawę (unikaj niedbałej pozy).

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki biznesowe powinny być skromne. Wystawność w tym zakresie może spotkać się z dezaprobatą Kanadyjczyków;
- Kiedy składasz wizytę w domu, powinienes przynieść upominek. Najbardziej powszechnymi upominkami są kwiaty, słodczy lub alkohol (nie należy przynosić lilii – kojarzą się z pogrzebem, niewskazane jest także przynoszenie czerwonych róż z uwagi na ich romantyczny kontekst);
- Składając wizytę w domu, warto także pomyśleć o upominkach dla obecnych w nim dzieci, zwłaszcza przy dobrej znajomości z gospodarzem;
- Składając wizytę w domu Franko-Kanadyjczyka należy pamiętać, że jego dom jest podzielony na pomieszczenia „publiczne” (do których odwiedzający może wejść) i „prywatne” (do których można wejść wyłącznie wtedy, kiedy jest się o to poproszonym). Kuchnia zaliczana jest często do pomieszczeń „prywatnych”;
- Prezenty wymienia się w trakcie Świąt Bożego Narodzenia. Swoim kanadyjskim współpracownikom można sprezentować coś przydatnego w biurze albo wino lub wódkę;

- Upominek należy wręczać po przybyciu lub w trakcie wychodzenia. Najlepsze są upominki pochodzące z własnego kraju;
- Upominki w biznesie wręcza się po zawarciu transakcji czy zakończeniu omawianej sprawy. Jeżeli darczyńca nie określi, kiedy prezent może być rozpakowany (jak to ma na przykład miejsce w przypadku prezentów gwiazdkowych), prezenty są zwykle rozpakowywane natychmiast i pokazywane wszystkim obecnym;
- Powszechnie stosowanym upominkiem jest zaproszenie na posiłek lub inne przyjęcie (przedstawienie itp.).

MEKSYK

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest hiszpański (Meksykanie doceniają wysiłki obcokrajowców starających się mówić po hiszpańsku). W środowiskach handlowych powszechna jest znajomość angielskiego;
- Spotkanie umów drogą pocztową lub e-mailem na dwa do czterech tygodni przed przybyciem do Meksyku; następnie potwierdź je tydzień przed przybyciem;
- Ustalaj swoje kontakty możliwie jak najwyżej w hierarchii organizacyjnej;
- W celu przedstawienia twojej osoby i nawiązania dla ciebie kontaktów, korzystaj z usług miejscowej „persona bien colocada” (osoby posiadającej dobre kontakty);
- Punktualność, chociaż podziwiana, nie jest przestrzegana w życiu codziennym;
- Od zagranicznych biznesmenów oczekuje się punktualności – zatem na umówione spotkania należy przychodzić w ustalonym czasie; nie dziw się jednak, jeżeli twój meksykański partner się spóźni;
- Punktualności nie oczekuje się, zapraszając na przyjęcia, obiady itp. Będąc zaproszonym do meksykańskiego domu w Mexico City, spóźnij się co najmniej godzinę;
- Spotkania mogą mieć miejsce zarówno w porze śniadania, lunchu, jak i obiadu (ten ostatni w porze naszej kolacji). Pozwól meksykańskiemu partnerowi dokonać wyboru pory;
- Umawiając spotkanie, zapytaj, czy wyznaczony termin jest „en punto” (dokładny) czy „más o menos” (mniej więcej w wyznaczonym czasie). „Más o menos” zazwyczaj oznacza ustalenie terminu spotkania z tolerancją 30–60 minut w stosunku do godziny jego rozpoczęcia;
- Powszechny tutaj termin „mañana” może oznaczać „jutro” lub „rano”. W każdym przypadku oznacza to „później”;
- Biura czynne są zwykle od 8.30 lub 9.00, dzień pracy wynosi 8 godzin plus 1–2 godziny przerwy na lunch (najczęściej w godz. 13.00–15.00);
- Pracuje się od poniedziałku do piątku, sobota jest wolna;
- Okresy wakacyjne w urzędach to: cały tydzień poprzedzający Wielkanoc, tzw. Semana Santa oraz w okresie Bożego Narodzenia i Nowego Roku do połowy stycznia.

Powitanie i tytułowanie

- Mężczyźni na powitanie podają rękę. Kobiety często – zamiast uścisku dłoni – poklepują się nawzajem po prawym przedramieniu. Jeśli są przyjaciółkami lub bardzo dobrymi znajomymi, mogą wziąć się w objęcia lub ucałować w policzki. Mężczyźni czekają, aż kobieta zainicjuje uścisk dłoni;
- Bądź przygotowany na wzięcie w objęcia w czasie drugiego lub trzeciego spotkania;
- Po przyjściu na przyjęcie skłoń się lekko każdemu w pokoju. Przyjęte jest przywitanie się i uściśnięcie dłoni z każdym z osobna. Zazwyczaj przedstawia cię gospodarz. Jeżeli wychodzisz z przyjęcia, powinieneś również wymienić z każdym uścisk dłoni;
- W Meksyku tytuły są bardzo ważne. Zwracając się bezpośrednio do danej osoby, używaj tylko jej tytułu, np. profesor lub doktor. Imiona używane są tylko przez osoby pozostające w poufłych stosunkach. Czekaj, aż twój meksykański partner zainicjuje zwracanie się po imieniu;
- Do osób nieposiadających tytułów należy zwracać się przez Pan, Pani lub Panna, dodając nazwisko. W języku hiszpańskim brzmi to następująco:
 - Pan = Señor
 - Pani = Señora
 - Panna = Señorita;
- Większość osób posiada dwa nazwiska: jedno po ojcu, wymieniane jako pierwsze, a drugie po matce. Podczas zwracania się do drugiej osoby powszechnie używane jest tylko nazwisko po ojcu, np. Señor Juan Antonio Martinez Garcia – do niego będziemy się zwracać: Señor Martinez. Gdy kobieta wychodzi za mąż, zazwyczaj dodaje do swojego nazwiska nazwisko męża i tego ostatniego używa się podczas zwracania się do jej. Jeżeli np. Señora Ana Maria Morales Herrera poślubi wyżej wymienionego pana, będzie znana jako Señora Ana Maria Morales Herrera de Martinez. Większość osób będzie zwracać się do niej Señora de Martinez lub, mniej formalnie, Señora Martinez;
- Bilety wizytowe wymienia się na początku spotkania ze wszystkimi obecnymi;
- Na bilecie wizytowym należy zamieścić tytuły zarówno akademickie, jak i zawodowe;
- Na drugiej stronie biletu dobrze jest zamieścić tłumaczenie na język hiszpański.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Najlepszą porą na przyjęcia biznesowe jest śniadanie lub lunch (będący głównym posiłkiem dnia);
- Jeżeli zostałeś zaproszony do meksykańskiego domu, nie oczekuj rozmów na temat biznesu. Wykorzystaj ten czas dla nawiązania dobrych kontaktów i poznania rodziny. Obiad spożywa się między 20.30 a 21.30. Spóźnij się około 30 minut;
- Zwyczajowo jedna osoba płaci rachunek za wszystkich. Często jest to najstarsza osoba w grupie. Do dobrych manier należy targowanie się o zapłacenie rachunku. Odwzajemnij się, zapraszając płacącego na inny posiłek, nalegając z góry, że następnym razem ty zapłacisz;
- Możesz zostać zaproszony na przyjęcie urodzinowe piętnastolatki. Nazywa się ono „Quinceañera” i jest bardzo ważnym wydarzeniem;
- Pamiętaj o różnicy wysokości (nad poziomem morza) między Meksykiem a Polską. Ograniczaj ciężkostrawne potrawy, picie i palenie;
- Nie jest rozsądne zaproszenie przez businesswoman-cudzoziemkę meksykańskich partnerów na obiad, jeśli nie uczestniczą w nim inni współpracownicy bądź współmałżonki. Biznes lunch jedz w swoim hotelu i zażycz sobie dopisania rachunku do rachunku hotelowego. W przeciwnym przypadku meksykański partner będzie nalegał, aby to on zapłacił.

Ubiór

- W kontaktach biznesowych mężczyźni powinni nosić tradycyjne ciemne ubrania z krawatem. Koszula powinna być dobrze wyprasowana, a buty wypolerowane na wysoki połysk. Kobiety powinny ubierać się w suknie lub spódnicę i bluzkę. Ważnym uzupełnieniem stroju pań jest dobry, mocny makijaż;
- W czasie wolnym mężczyźni mogą nosić spodnie i jasne koszule, panie spódnice bądź ładne spodnie. Jeansy powinny być dobrze uszyte i wyprasowane. Szorty dla panów i dla pań oraz „mało skrywający” ubiór dla pań są odpowiednie jedynie w miejscowości wypoczynkowej;
- Mężczyźni mogą nosić tradycyjną guayabara – jasną koszulę noszoną niewsunętą w spodnie.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Atmosfera negocjacji jest przyjazna, panuje łaskawość i wyrozumiałość;
- Tempo negocjacji jest wolniejsze niż w Europie. Meksykanie lubią także się targować, dlatego nie zaczynaj od swojej najlepszej oferty. Zostaw miejsce na ustępstwa;
- Decyzje podejmowane są na najwyższych szczeblach w konsultacji z niższymi szczeblami. Wymaga to czasu. Wobec opóźnień zachowaj spokój i cierpliwość, uwzględnij je w swoich oczekiwaniach co do czasu trwania negocjacji;
- W Meksyku osobiste przyjaźnie są bardzo istotne w stosunkach biznesowych. Meksykanie koncentrują się na długoterminowych relacjach opartych na wzajemnym zaufaniu i solidarności. Ważne jest, aby znaleźć czas na budowanie tych relacji, gdyż przyjaźń oznacza dla twoich perspektyw więcej niż „ważna” nazwa firmy, którą reprezentujesz. Zaplanuj powtórne wizyty i utrzymuj kontakty po powrocie do kraju;
- Bądź serdeczny, szanuj prywatność, zachowaj też godność, kurtuazję i dyplomację. Twój meksykański partner z początku będzie wydawał się niezdecydowany, podejrzliwy i wykrętny. Możesz to przezwyciężyć zaufaniem i życzliwością;
- Meksykanie wysoce cenią indywidualną godność człowieka, niezależnie od jego statusu społecznego czy zasobności materialnej. Dlatego nie licytuj się, nie krytykuj nikogo publicznie oraz nie rób niczego, co mogłoby kogoś wprawić w zakłopotanie;
- Meksykanie unikają mówienia „nie”. „Być może” lub „zobaczmy” może w danym momencie oznaczać „nie”. Stosuj się również do tej zasady. Wszelkich uzgodnień staraj się dokonać w formie pisemnej, gdyż „tak” może być wypowiedziane z czystej uprzejmości, a porozumienie anulowane w okresie późniejszym;
- W trakcie negocjacji podkreślaj zaufanie i wzajemną zgodność obu firm. Uwypuklaj zarówno korzyści płynące z zawarcia transakcji dla osoby negocjatora i jego rodziny, jak i jego chlubę. Podejście uczuciowe może być bardziej efektywne, aniżeli logiczna argumentacja propozycji;
- Jeżeli występuje brak zgody, nie idź na daleko idący kompromis, gdyż w ten sposób okazujesz słabość;
- Nad każdą propozycją długo rozmyślaj. Szybka akceptacja może skłonić stronę meksykańską do myślenia, że udzielili zbyt dużych ustępstw. Powiedz, że potrzebujesz czasu na rozważenie ich propozycji;

- Pozostaw sobie możliwy do przyjęcia margines na negocjowanie swoich cen;
- W trakcie prezentacji oferty korzystaj z dobrej jakości, wyraźnych ilustracji;
- Meksykanie nie przestrzegają ściśle porządku obrad i uważają, że mogą omawiać każdy punkt, kiedy uznają to za właściwe;
- Chociaż sytuacja ulega szybkiej zmianie, wciąż rzadko można spotkać kobietę na wyższym stanowisku kierowniczym. Kobiety mogą początkowo spotkać się z brakiem respektu, chociaż wobec kobiet Meksykanie są bardzo często rycerscy i uprzedzająco grzeczni. Należy pamiętać, że bycie „macho” oznacza w Meksyku siłę, pewność siebie, odwagę oraz męskość i różni się od dość powszechnie przyjętej w Europie interpretacji tego pojęcia;
- Meksykanie zwracają uwagę na status. Co najmniej jeden członek zespołu negocyjacyjnego powinien pochodzić z wyższego szczebla zarządzania. Nadmieniam o swoich stopniach (tytułach) akademickich, zatrzymuj się w dobrych hotelach, jedz w dobrych restauracjach;
- Jedną z głównych barier w negocjacjach jest problem finansowania importu. Miej przygotowane konstruktywne propozycje w tym zakresie;
- Uścisk dłoni na zakończenie spotkania służy potwierdzeniu tego, co było omawiane lub uzgodnione;
- Dobra tematyka rozmów: rodzina, krajobraz Meksyku oraz jego kultura i historia, twoja praca, sport (zwłaszcza piłka nożna);
- Należy unikać rozmów na temat religii, polityki, nielegalnych imigrantów.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy utrzymywany jest znacznie krótszy dystans fizyczny aniżeli w Polsce (mały dystans interpersonalny). Cofanie się może być uznane za nieprzyjazne, lub Meksykanin, po prostu, ponownie zmniejszy dystans;
- Meksykanie-mężczyźni są bardzo serdeczni i przyjacielscy, co okazują dużą liczbą fizycznych kontaktów. Często dotykają ramion lub chwytają za rękę. Cofanie się wskutek tych gestów traktowane jest jako afront;
- W miejscu publicznym Meksykanie zwracają na siebie uwagę innych dźwiękiem „psst – psst”;
- Mężczyźni powinni unikać trzymania rąk w kieszeniach. Ręce na biodrach oznaczają wyzwanie;
- Nasz znak OK (robiony kciukiem i palcem wskazującym) jest tam gestem wulgarnym;

- Wskazując wzrost (wysokość) używaj palca wskazującego. Jedynie wzrost zwierząt wskazuje się, używając całej dłoni;
- Płacąc za zakupy w sklepie, wręczaj pieniądze kasjerce (można też położyć na ladzie, ale to pierwsze rozwiązanie jest bardziej popularne).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie prezentów kierownikom w kontekście kontaktów biznesowych nie jest wymagane. Jednakowoż drobne upominki, jak np. przedmioty z logo (w trakcie pierwszej wizyty) lub butelka wina albo whisky (w trakcie kolejnych spotkań) są mile widziane. Jeżeli należy wręczyć bardziej wartościowy upominek, to dobrym rozwiązaniem jest zegar na biurko, dobre pióra lub złota zapalniczka do cygar;
- Prezentów oczekują sekretarki. Sekretarkom w urzędach państwowych należy wręczać prezent-pamiątkę. Sekretarkom w sektorze prywatnym należy wręczyć bardziej wartościowy upominek (perfumy lub szal) w trakcie powtórnej wizyty. Biznesmen wręczający tego typu prezent sekretarce powinien powiedzieć, że prezent ten przesyła jego żona;
- Nie wymaga się prezentów od gości zaproszonych na obiad. Wystarczą rozbudowane podziękowania i zrewanżowanie się zaproszeniem. Jednakowoż, jeżeli upominek zostanie wręczony, zostanie w miły sposób zaakceptowany. W tym przypadku na upominek nadają się słodycze, kwiaty lub wyrób krajowego rzemiosła (typu cepeliowskiego). Dobrze jest też przynieść drobny upominek dla dziecka;
- Wręczając kwiaty, pamiętaj, że zgodnie z meksykańską tradycją żółte kwiaty oznaczają śmierć, czerwone rzucają urok, a białe oddalają urok;
- Unikaj wręczania prezentów ze srebra; srebro kojarzone jest z błyskotkami sprzedawanymi w Meksyku turystom;
- Należy unikać darowania w prezencie noży, gdyż symbolizuje to zerwanie przyjaźni;
- Prezenty mogą być zapakowane i wręczane jak w Polsce.

STANY ZJEDNOCZONE AMERYKI

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język angielski. Hiszpański jest szeroko używanym drugim językiem;
- Punktualność jest bardzo przestrzegana. Punktualność w biznesie oznacza na ogół pojawienie się około pięciu minut wcześniej. Należy to uwzględnić, szczególnie w dużych miastach, jak Houston, Los Angeles czy Nowy Jork, gdzie korki uliczne sprzyjają spóźnieniom. Należy przewidzieć wystarczający czas dojazdu. Jeżeli się spóźniasz, powiadom o tym telefonicznie oczekującego partnera, przeproś i miej solidne wytłumaczenie;
- Uzgadniając termin, należy pamiętać, że w Stanach Zjednoczonych najpierw pisze się miesiąc, potem dzień, a na końcu rok; np. 5 października 2000, zapisuje się 10/5/2000,
- Konieczne jest wcześniejsze umówienie spotkania;
- Referencje są pomocne, chociaż ich brak nie wyklucza możliwości bezpośredniego skontaktowania się z ewentualnym kontrahentem;
- Duże znaczenie mogą mieć rekomendacje podpisane przez prezydentów dużych korporacji amerykańskich;
- Godziny otwarcia urzędów to: 8.30–16.30, od poniedziałku do piątku;
- Godziny pracy w biurach: 9.00–17.00/17.30, od poniedziałku do piątku;
- Punktualność ważna jest też na gruncie towarzyskim. Nie należy przychodzić za wcześnie. Przychodząc na obiad do domu, należy przyjść od 5–15 minut po wyznaczonym czasie. Na oficjalne przyjęcia nie należy się spóźniać.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym powitaniem jest uśmiech, któremu często towarzyszy skłon głowy, machnięcie ręką i/lub słowne powitanie;
- W kontaktach biznesowych powszechny jest krótki uścisk dłoni z jednoczesnym patrzeniem sobie w oczy. Jest on bardzo energiczny. Słaby uścisk dłoni traktowany jest jako oznaka słabości. Mężczyźni zazwyczaj czekają, aż kobieta pierwsza poda rękę;
- Na spotkaniach towarzyskich Amerykanie rzadko podają rękę na pożegnanie;

- Dobrzy przyjaciele i członkowie rodziny zazwyczaj się obejmują, kończąc uścisk jednym lub dwoma klepinięciami po ramieniu;
- Widząc znajomego w pewnej odległości, pomachaj mu ręką;
- Słowa pozdrowienia „How are you?” nie są zapytaniem o twoje zdrowie. Najlepsza jest krótka odpowiedź, jak np. „Fine, thanks”;
- Większość biznesmenów posiada bilety wizytowe, ale często nie dokonuje się wymiany biletów wizytowych, dopóki nie zostanie wyrażona chęć dalszego kontaktu. Do biletów wizytowych nie przywiązuje się takiej wagi jak w innych krajach;
- Wręczony przez ciebie bilet wizytowy zostanie przyjęty, ale możesz nie dostać takowego w zamian. Nie czuj się tym urażony;
- Twój bilet wizytowy prawdopodobnie zostanie schowany do portfela, schowanego później do tylnej kieszeni spodni. Często nawet bez przeczytania. Nie oznacza to braku respektu;
- Wizytówki wymienia się tylko podczas spotkań biznesowych;
- Spotykając się z kimś po raz pierwszy, używaj tytułu i nazwiska, dopóki nie zostaniesz poproszony, aby zwracać się inaczej (co może szybko nastąpić). Czasem możesz nie dowiedzieć się nazwiska rozmówcy, używaj wtedy imienia lub jego zdrobnienia. Zdrobnienie jest często skrótem oficjalnego imienia, np. Alex od Aleksandry, Nica od Moniki itp.);
- Aby okazać szacunek, używaj takich tytułów, jak dr, Ms., Miss, Mrs. lub Mr. łącznie z nazwiskiem. Jeżeli nie jesteś pewny statusu matrymonialnego kobiety, używaj Ms. (wymawiane jako „Miz”);
- Upewnij się, czy twój amerykański znajomy wie, jak zwracać się do ciebie;
- Litery „Jr.” oznaczają Junior i czasem występują po nazwisku mężczyzny np. John Seldon, Jr., lub po imieniu (np. John Jr.). Obie formy wskazują, że otrzymał imię po ojcu;
- Rzymska numeracja np. III lub IV wskazuje na potomka trzeciego lub czwartego pokolenia z takim samym imieniem, jak jego przodkowie (np. John Seldon III).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadania 6.00–11.00; lunch 11.00–14.00; obiad 17.00–22.00;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na posiłek, powinienes przyjść punktualnie;

- Jeżeli zostałeś zaproszony na cocktail party, możesz spóźnić się kilka minut (nie trzeba uprzedzać przez telefon nawet o półgodzinnym spóźnieniu);
- Na spotkania biznesowe często rezerwuje się porę lunchu. Dania podawane w trakcie lunchu są lekkie; można także zamówić piwo lub wino;
- Obiad jest głównym posiłkiem. O ile nie jest poprzedzony cocktail party, rozpoczyna się między 17.00 a 20.00. W trakcie obiadu sprawy biznesowe poruszane są rzadko;
- Popularne są również śniadania biznesowe i mogą zaczynać się wczesnym rankiem;
- W czasie weekendów wiele osób spożywa „brunch” – połączenie śniadania i lunchu w godz. 11.00–14.00. Brunch może być również wykorzystywany na spotkania biznesowe;
- Przy towarzyskim wyjściu do restauracji rachunki mogą być pokrywane wspólnie. Określa się to mianem: „splitting the bill”, „getting separate checks” lub „going Dutch”;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do restauracji na rozmowy biznesowe, zazwyczaj płaci gospodarz. Jeżeli jest to wyjście okazjonalne, a gospodarz nie proponuje pokrycia rachunku, powinieneś być przygotowany na zapłacenie za własny posiłek;
- Jeżeli zapraszasz swego amerykańskiego partnera do restauracji towarzysko, musisz jasno określić czy chcesz zapłacić;
- Przed złożeniem wizyty towarzyskiej musisz uprzedzić o tym telefonicznie;
- Nie bój się urazić kogoś, odpowiadając odmownie na zaproszenie na spotkanie towarzyskie;
- Większość przyjęć ma charakter nieformalny, chyba że gospodarz uprzedzi o innym charakterze przyjęcia;
- Możesz odmówić propozycji poczęstowania się jedzeniem lub piciem. Twój gospodarz nie będzie prawdopodobnie nalegał, abyś jadł, musisz zatem obsłużyć się sam wtedy, kiedy masz ochotę;
- Jeżeli podane zostało coś, czego nie możesz zjeść, po prostu zostaw jedzenie na talerzu;
- Jeżeli zaproponują ci dodatkę, nie krępuj się. Amerykanie lubią ludzi, którzy dużo jedzą;
- Amerykańscy współpracownicy lub przyjaciele chętnie usłyszą i nauczą się toastu używanego w Polsce;
- Jeżeli nie chcesz drinka alkoholowego, poproś o coś innego. Nikt nie uzna tego za dziwne;

- Amerykanie widelec trzymają w prawej ręce i używają go do odkrojenia jedzenia. Nóż używany jest jedynie do przecięcia lub rozsmarowania. Aby użyć noża, przekładają widelec do lewej ręki albo go odkładają; w celu kontynuacji jedzenia widelec jest przekładany z powrotem do prawej ręki;
- Wiele potraw jada się rękami; naśladuj innych lub, jeśli ci to nie odpowiada, jedz po swojemu;
- Jedzenie w trakcie spaceru nie jest traktowane jako przejaw braku dobrego wychowania; wiele osób jada również w samochodach (nawet w trakcie jazdy). W USA jest wiele restauracji typu „drive – in”;
- W restauracjach szybkiej obsługi oczekuje się, że sprzątniesz po sobie ze stołu;
- Jeżeli będziesz mieszkał w amerykańskim domu, prawdopodobnie będą oczekiwać od ciebie pomocy w sprawach domowych, takich jak ścielenie łóżka, pomoc w myciu naczyń po posiłku itp.;
- W sektorze usług powszechnie przyjęte są napiwki. W odniesieniu do kelnerów i taksówkarzy przyjęty jest napiwek w wysokości 10–15%. Za otwarcie drzwi taksówki zwyczajowo wręcza się odźwiernemu hotelowemu napiwek w wysokości 1 USD.

Ubiór

- W miastach najlepszy jest tradycyjny ubiór biznesowy;
- W małych miastach i obszarach wiejskich ubiór jest mniej formalny i mniej modny;
- Po zorientowaniu się, co noszą inni, możesz ubierać się bardziej na luzie;
- Gdy nie pracujesz, ubieraj się swobodnie;
- Gdybyś chciał nosić tradycyjny ubiór ze swojego regionu lub kraju, nie krępuj się.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Jeżeli chodzi o języki obce, to nie są w nich dobrzy. Uważają, że angielski jest językiem międzynarodowym i oczekują od innych znajomości tego języka, lecz są bardzo tolerancyjni, jeśli idzie o popełniane błędy gramatyczne;
- Szybko wprowadzają relacje nieformalne: zdejmują marynarki, zwracają się po imieniu, rozmawiają na tematy osobiste itp.;

- W relacjach z Amerykanami zalecane jest posiadanie w składzie zespołu kogoś kto zna dobrze ten kraj;
- Firmy amerykańskie szybko się decydują i szybko działają. W porównaniu z innymi kulturami negocjacje przeprowadzane są niemal błyskawicznie. Finalizacja kontraktu bądź ustne porozumienie może nastąpić już w trakcie pierwszego spotkania. W wielkich firmach kontrakty poniżej 10 tys. USD mogą zostać zatwierdzone przez kierownika średniego szczebla w trakcie jednego spotkania;
- Jeżeli dostawca zbyt długo negocjuje warunki umowy, poszukują innych źródeł zaopatrzenia;
- Typowym amerykańskim zwrotem rozpoczynającym rozmowę jest „What do you do?” (Jaki rodzaj pracy wykonujesz i dla kogo?). Nie uważa się tego za nieuprzejme czy nudne;
- W trakcie spotkań biznesowych często głośno myślą, powinieneś wtedy postępować tak samo. Pokazuje to, że nie masz nic do ukrycia i możesz wymyśleć wspólne rozwiązanie omawianego problemu;
- Nie subiektywne odczucia, lecz obiektywne fakty decydują o treści i wynikach negocjacji;
- Nie tracą zbyt wiele czasu na rozmowy wstępne i starają się szybko przejść do merytorycznej części negocjacji. Na przeciągające się rozmowy reagują zniecierpliwieniem, spoglądając często na zegarek (tzw. wristwatch syndrome);
- Są wytrwali. Zawsze jest jakieś rozwiązanie. W przypadku impasu zbadają wszystkie opcje;
- Prezentacja towarów i usług powinna być rzeczowa i kompletna. Postępują zgodnie z zasadą „karty na stół” i wszystkie informacje prezentują od razu. Tęgo samego oczekują od swoich partnerów;
- Bądź innowacyjny. Zmiany i udoskonalenia są ich obsesją;
- W trakcie negocjacji poruszają wszystkie istotne klauzule kontraktu jedną po drugiej. Często, od samego początku rozmów, włączają do negocjacji prawników;
- Bez ogródek mówią „nie”, wycofując się z niektórych rozwiązań;
- Nie znoszą ciszy w rozmowie. Jest to twoja przewaga strategiczna. Poczekaaj, a zdobędziesz od nich więcej informacji;
- Często stosują taktykę „nęcenia superkontraktem” w celu uzyskania maksymalnie niskiej, skalkulowanej dla superkontraktu ceny i zamówienia w tej cenie mniejszej ilości;

- Należy twardo się targować i na ustępstwa godzić się z dużym ociąganiem na zasadzie wzajemności;
- Nie są przeciwni podejmowaniu ryzyka. Często trzeba się do tego dostosować;
- Amerykanie przywiązują dużą wagę do prawnych aspektów transakcji. Zła da powodu grożą wezwaniem do stawienia się w sądzie pod karą i nigdy nie jest to mała kwota (należy pamiętać, że Amerykanie są najbardziej lubiącym się procesować społeczeństwem na świecie i są tam prawnicy specjalizujący się w sprawach dotyczących wszelkich możliwych gałęzi przemysłu czy grup społecznych);
- Jeśli chodzi o klauzulę arbitrażową, to Amerykanie starają się narzucić arbitraż w Szwajcarii, którego główną wadą jest to, że jest drogi. Liczą, że kontrahent niemający dość pieniędzy, aby wystąpić przed sądem, zgodzi się na mniejsze, należne mu odszkodowanie bez arbitrażu);
- Płeć rozmówcy nie ma znaczenia, o ile nie będziesz zadawał pytań osobistych. Kobiet nie należy pytać, czy są zamężne. Jeżeli kobieta o tym wspomni, można zadać uprzejme pytania o męża lub dzieci;
- Stosuje się częstą wymianę komplementów. Wykorzystywane są one do rozpoczęcia rozmowy;
- Powszechnie przyjętymi tematami rozmów są: własna praca, podróże, żywność (diety), sport, muzyka, filmy, książki;
- Jeśli nie znasz dobrze danej osoby, unikaj takich tematów jak: religia, pieniądze, polityka i inne kontrowersyjne tematy (aborcja, rasa, dyskryminacja płciowa). Nie pytaj też: ile zarabia, ile zapłacił za coś, ile ma lat;
- Jeżeli chcesz zapalić, spytaj, czy nikt się nie sprzeciwia lub czekaj, aż inni zaczną palić. Palenie w miejscach publicznych jest w coraz większym stopniu zakazywane w: samolotach, budynkach urzędowych, a nawet na stadionach. W dużych restauracjach zazwyczaj wydzielone są miejsca, gdzie palenie jest dozwolone.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny wynosi mniej więcej długość ręki. Większość rozmówców amerykańskich będzie odczuwała dyskomfort, stojąc bliżej;
- Przyjaciele tej samej płci nie trzymają się w zasadzie za ręce. Jeżeli mężczyźni trzymają się za ręce, będzie to najprawdopodobniej zinterpretowane jako przejaw preferencji seksualnych;

- Aby wskazać na odległe obiekty, można użyć palca wskazującego. Palcem nie wskazuj ludzi;
- Aby kogoś przywołać, pomachaj albo wszystkimi palcami albo palcem wskazującym ruchem zagarniającym z dłonią do góry;
- Amerykanie wiele się uśmiechają. Nawet do nieznajomych. Podoba im się, kiedy taki uśmiech zostanie odwzajemniony;
- Aprobata można okazać dwoma typowymi gestami. Jednym jest znak OK – koło wykonane za pomocą kciuka i palca wskazującego. Drugim jest skierowanie kciuka do góry przy reszcie dłoni zwiniętej w pięść;
- Poklepanie po ramieniu jest oznaką przyjaźni;
- Skrzyżowanie palców wskazującego i środkowego tej samej ręki ma dwa znaczenia: albo życzenie powodzenia, albo (jeżeli zrobione w ukryciu) wskazanie, że stwierdzenie danej osoby jest nieprawdą (gestów tych używają częściej dzieci niż dorośli);
- Kelnera można przywołać następująco: uchwycić kontakt wzrokowy i podnieść brew, krótko machnąć ręką, aby zwrócić jego uwagę, lub samym ruchem ust wypowiedzieć słowo, o jakie nam chodzi, np. woda (water) lub kawa (coffee) itp. Aby poprosić o rachunek, zrób gest pisania lub bezgłośnie wargami wymów słowo „check”;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy oznacza, że jesteś szczerzy. Pamiętaj, że kontakt wzrokowy nie powinien być jednak zbyt intensywny. Przedstawiciele niektórych mniejszości, aby okazać szacunek, odwracają głowę;
- Siedząc, Amerykanie często zakładają nogę na nogę albo podpierają stopy na krześle lub biurku;
- W sytuacjach oficjalnych utrzymuj dobrą, niezbyt zrelaksowaną postawę;
- Amerykanin, wręczając jakiś przedmiot drugiej osobie, może go rzucić lub wręczyć tylko przy użyciu jednej ręki.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Federalne prawo antykorupcyjne zabrania klientom obdarowywania urzędników instytucji finansowych;
- Wiele firm nie pozwala swoim pracownikom na dawanie lub przyjmowanie upominków;
- Amerykańscy partnerzy mogą czuć się skępowani zbyt kosztownym prezentem;

- Dobrym prezentem może być gustowny upominek firmowy (z logo twojej firmy) lub wyrób, z którego słynie twój region bądź kraj. Odpowiednie są też T-shirty;
- Upominki wręcza się po zawarciu transakcji. O ile wręczający nie zastrzeże czasu rozpakowania prezentu (jak np. gwiazdka), upominki są zazwyczaj rozpakowywane zaraz po ich otrzymaniu i pokazywane wszystkim zgromadzonym;
- Opakowany upominek trzymaj w swojej teczce. Jeżeli ty otrzymasz upominek, będziesz mógł się zrewanżować;
- W rewanżu możesz otrzymać upominek od razu lub po pewnej chwili;
- Zaproszenie kogoś do restauracji, na przyjęcie lub zaoferowanie innej rozrywki jest powszechnie przyjętą formą zastępującą upominek;
- Kiedy zostałeś zaproszony do amerykańskiego domu, przyniesienie ze sobą upominku nie jest konieczne, ale zawsze zostanie docenione. Możesz przynieść kwiaty, roślinę, butelkę wina lub wyroby czekoladowe;
- Jeżeli chcesz wręczyć kwiaty, wyślij je przed złożeniem wizyty, aby nie sprawić gospodyni kłopotu zajmowaniem się nimi, kiedy się zjawisz;
- Jeżeli przebywasz w amerykańskim domu przez kilka dni, upominek jest na miejscu. Możesz także przesłać list z podziękowaniem;
- W okresie Bożego Narodzenia dawanie prezentów jest powszechne. Swoim współpracownikom w biznesie możesz sprezentować upominki przydatne w pracy biurowej albo alkohol;
- Osobiste upominki, jak np. perfumy czy wyroby konfekcyjne, są niewłaściwe dla kobiet;
- Dobrym pomysłem są prezenty dla dzieci, ale należy uwzględnić poglądy rodziców. Np. jeżeli są to pacyfiści, nie wręczaj jako upominku pistoletu-zabawki. Amerykanie odznaczają się kiepską znajomością geografii, stąd dobry jest upominek wskazujący na lokalizację Polski: kolorowa mapa, tani globus, a nawet balon z namalowaną na nim mapą.

AMERYKA ŚRODKOWA

DOMINIKANA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest język hiszpański;
- Wymagane jest wcześniejsze umawianie spotkań, choć bywa, że czasem spotkanie może zostać zaplanowane w krótkim czasie;
- Najlepiej jednak umawiać się z 2–3-trzytygodniowym wyprzedzeniem – telefonicznie, mailem lub faksem;
- Na umówione spotkanie należy przychodzić na czas. Sami Dominikańczycy starają się być punktualni, chociaż nie zawsze udaje się im to osiągnąć;
- W sytuacjach towarzyskich nie oczekuje się przyjścia gości na czas; 12–30 minut spóźnienia w stosunku do ustalonego czasu jest traktowane jako przyjście na czas.

Powitanie i tytułowanie

- Standardowe powitanie to uścisk dłoni połączony z bezpośrednim kontaktem wzrokowym i uśmiechem;

- Ściskając dłoń, należy użyć stosownego do pory dnia pozdrowienia: „Buenos dias” (Dzień dobry), „Buenos noches” (Dobranoc) lub po południu „Buenos tardes” (Dobry wieczór);
- Tytuły są ważne i najlepszą formą zwracania się będzie ich użycie wraz z nazwiskiem (lub Pan, Pani – Señor, Señorita z nazwiskiem);
- Bilety wizytowe wręcza się w trakcie przedstawiania bez specjalnego rytuału;
- Na jednej stronie biletu wizytowego dobrze jest umieścić tłumaczenie na język hiszpański (i tą stroną należy wręczać);
- Bilet wizytowy traktuj z szacunkiem. Po otrzymaniu schowaj go do etui na wizytówki, co pokaże, że traktujesz tę osobę z szacunkiem.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Lunch biznesowy (popularniejszy aniżeli obiad) oraz obiad są przyjęte, ale zależą od stopnia rozwoju relacji z dominikańskim partnerem;
- W trakcie przyjęć biznesowych nie podejmuje się na ogół biznesowych decyzji. Należy brać przykład z miejscowych partnerów – jeżeli poruszają tę tematykę, to można ją podjąć;
- Rachunek zwykle płaci ten, kto zaprasza, chociaż oczekuje się, że gość wyrazi chęć zapłacenia;
- Powszechnie w restauracjach przyjęty jest napiwek w wysokości 10%;
- Goście zaproszeni do domu traktowani są po królewsku i Dominikańczycy starają się zaspokoić ich wszystkie pragnienia;
- Należy pamiętać, aby składając wizytę w domu, dobrze się ubrać;
- W tym samym domu mieszka często kilka generacji. Okazuj szacunek starszym członkom rodziny;
- Oczekuj, aż wskażą twoje miejsce przy stole;
- Zaproszeniem do rozpoczęcia posiłku są słowa gospodarza „Buen provecho” (Smacznego);
- Kończąc jedzenie, można zostawić małą resztkę na talerzu;
- Najbardziej popularnym toastem jest „Salud” (Na zdrowie).

Ubiór

- W dominikańskim społeczeństwie ubiór jest bardzo ważny;
- Dominikańczycy świetnie znają najnowsze trendy w modzie i uznają, że ubranie określa pozycję społeczną i powodzenie (są to także kryteria oceny innych);

- Czują się dumni, nosząc dobre tkaniny i ubrania o najwyższej jakości, na jakie ich stać;
- Najbardziej przychylnie traktowane są metki znanych domów mody, zwłaszcza tych z USA;
- W biznesie nosi się dobrej jakości konserwatywny ubiór w ciemnych kolorach; panie eleganckie suknie lub kostiumy, z dodatkiem biżuterii i makijażu.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Zadawanie osobistych pytań w trakcie pierwszego spotkania (Ile masz dzieci? Ile masz lat? itp.) jest tutaj całkiem powszechne;
- Utrzymywanie w trakcie rozmowy kontaktu wzrokowego jest istotne, gdyż wskazuje na zainteresowanie tym, co mówi rozmówca;
- Na rozwój kontaktów decydujący wpływ ma zaufanie;
- Ważne jest traktowanie partnerów biznesowych z szacunkiem i nierobienie niczego, co mogłoby narazić ich na utratę twarzy;
- Najwyższe stanowiska w biznesie są w większości w rękach klasy wyższej, dlatego ważne jest, aby zwracać uwagę na hierarchię i okazywać odpowiednie poważanie i poszanowanie osobom sprawującym zwierzchnictwo;
- W rozmowie Dominikańczycy są bezpośredni i nie obawiają się powiedzieć, co mają na myśli;
- Pierwsze spotkanie ma zazwyczaj całkiem formalny charakter;
- Pogawędki ułatwiają nawiązanie kontaktu. Nie należy natychmiast rozpoczynać rozmów na tematy biznesowe;
- Materiały w formie pisemnej dobrze mieć przygotowane w językach angielskim i hiszpańskim;
- Spotkania są często przerywane i wiele osób może mówić jednocześnie;
- Bądź ostrożny w zakresie mimiki i gestykulacji (nie wszystkie miny i gesty są w ich kulturze tak samo odbierane);
- Ważna jest cierpliwość. Negocjacje i podjęcie decyzji zabierają sporo czasu;
- Dojście do porozumienia może zabrać kilka spotkań;
- Poziom wzajemnych relacji jest postrzegany jako ważniejszy niż dokumentacja biznesowa;
- W podejmowaniu decyzji często występują długie biurokratyczne opóźnienia. Bądź cierpliwy. Jeżeli spróbujesz przyspieszyć postępowanie, zostaniesz oceniony jako osoba nieuprzejma i zaczepna;
- Unikaj stosowania techniki sprzedaży intensywnej;

- Dominikańczycy są wprawnymi negocjatorami i prowadzą twarde rokowania;
- Zanim kogoś dobrze poznasz, najlepiej unikaj rozmów o polityce, religii i stosunkach z Haiti;
- Humor i śmiech odgrywają dużą rolę w kontaktach.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dominikańczycy mają skłonność do szybkiego i głośnego mówienia, a w trakcie mówienia często gestykulują rękami;
- Ludzie pozdrawiają się nawzajem poprzez wyciągnięcie ręki i poruszanie palcami w geście drapania;
- Wielu Dominikańczyków wskazuje ściągniętymi ustami kierunek lub osobę, którą ma na myśli;
- Zmarszczenie nosa zazwyczaj oznacza „że jak?; co?”;
- W trakcie rozmowy wolą stać blisko drugiej osoby. Odstęp 30–60 cm jest tutaj normalny. Cofnięcie się lub odwrócenie od osoby mówiącej może być potraktowane jako nieuprzejmość;
- W trakcie rozmowy często ma miejsce kontakt dotykowy.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Unikaj dawania upominków w kolorze czarnym lub fioletowym (są to kolory żałoby);
- Będąc zaproszonym do domu na obiad, przynieś czekoladki lub wyroby cukiernicze;
- Upominki rozpakowuje się po otrzymaniu.

GWATEMALA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest język hiszpański;
- Umawiać się należy z możliwie dużym wyprzedzeniem telefonicznie lub mailowo;
- Pisząc e-maile, listy, wiadomości faksem, należy na początku zapytać o zdrowie partnera, a na zakończenie obok pozdrowienia dodać osobiste życzenia sukcesu i dobrego samopoczucia;
- Najlepszym terminem na składanie wizyt jest okres od lutego do lipca i od września do listopada;
- W ustanowieniu kontaktów ważni mogą być miejscowi pośrednicy, jak np. pracownicy ambasady, banków;
- W kontaktach biznesowych Gwatemalczyki przestrzegają punktualności i ważne jest przybycie na spotkanie na czas (zwłaszcza na pierwsze);
- Na imprezy towarzyskie należy przyjść z około godzinnym opóźnieniem. Jest to nie tylko akceptowane, ale nawet konieczne.

Powitanie i tytułowanie

- Panowie z paniami witają się serdecznym (ale delikatnym) uściskiem dłoni, utrzymując bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Panie z paniami wymieniają lekki uścisk dłoni lub lekko dotykają przedramienia;
- Panowie z paniami witają się lekkim uściskiem dłoni;
- Przyjaciele i bliscy znajomi: panowie – uścisk połączony z kilkoma klepnięciami po plecach; panie wymieniają pocałunek w policzek; panowie i panie wymieniają delikatny pocałunek w policzek;
- Bardzo ważne są tutaj tytuły i zwracając się do innej osoby, najlepiej używać formy grzecznościowej i tytułu zawodowego z nazwiskiem lub bez nazwiska albo tylko formy grzecznościowej Pan, Pani (Señor, Señora) łącznie z nazwiskiem, Panna (Señorita) – kiedy nie wiemy, czy kobieta jest zamężna należy także używać tej formy;
- Nie ma specjalnego rytuału dotyczącego wręczania biletów wizytowych;
- Informację o wyższych stopniach wykształcenia i pełnym tytule lub pozycji w firmie należy zamieścić na bilecie wizytowym;

- Wskazane jest przetłumaczenie biletu wizytowego na jego rewersie na język hiszpański (i tą stroną go wręczać).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Śniadanie i lunch biznesowy są preferowane bardziej aniżeli obiady. Lunch jest tutaj głównym posiłkiem dnia;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do restauracji, to za przyjęcie płaci twój gospodarz. Elegancko jest zaproponować zapłatę za swój posiłek, ale ta oferta spotka się z grzeczną odmową;
- Odwzajemnij gościnność gospodarza zaproszeniem w najbliższym czasie na posiłek do restauracji;
- W trakcie oficjalnego przyjęcia nie podejmuje się decyzji biznesowych, chyba że zaproponuje to twój gwatemalski partner;
- Jeżeli miejscowy biznesmen zaprosi na spotkanie lub na posiłek businesswoman z zagranicy w czasie jej pierwszego pobytu i jeszcze zanim zostaną nawiązane relacje z gwatemalskim biznesmenem, zaleca się jej przyprowadzenie ze sobą koleżanki. Jeżeli businesswoman ma dzieci, warto, by o tym wspomniała. Gwatemalczyk zrezygnuje ze stylu macho, kiedy wie, że ma do czynienia z matką;
- Zgodnie z miejscowymi oczekiwaniami Gwatemalki w trakcie przyjęcia nie piją alkoholu. Jeżeli to się zdarzy, to najwyżej kieliszek szampana. Ta zasada odnosi się również do pań z zagranicy (pijące kobiety uważa się za „łatwe”);
- Nie jedz niczego z ulicznych stoisk, może to być niebezpieczne dla twojego zdrowia;
- Pić należy tylko wodę butelkowaną. Nie należy pić wody bieżącej, a także drinków z lodem – zamawiać jedynie drinki bez lodu (sin hielo);
- Będąc zaproszonym na posiłek do prywatnego domu, nie należy przynosić jako upominku jedzenia (gospodarze mogliby pomyśleć, że nie doceniasz jedzenia przez nich przygotowanego);
- Przed przybyciem do domu skorzystaj z toalety. Źle jest odbierane opuszczanie w tym celu przyjęcia lub odchodzenie od stołu;
- Na początku posiłku zwyczajowo mówi się do pozostałych „Buen provecho” (Smacznego!);
- Właściwe jest spróbowanie wszystkich podanych dań. Nawet jeśli czegoś nie lubisz, spróbuj choć trochę. Jeżeli nie możesz czegoś jeść z powodów zdrowotnych bądź religijnych, należy to wyjaśnić i przeprosić za sprawienie kłopotu;

- Gwatemalczycy w trakcie jedzenia są małomówni;
- W trakcie rozmowy z gospodarzami z zasady odpowiada tylko gospodarz (nawet na pytanie skierowane do pani domu);
- W niektórych regionach kraju je się rękoma. Naśladuj gospodarzy;
- Typowym toastem jest „Salud!”. Należy zawsze wnieść swój toast, mówiąc, że miło ci przebywać w Gwatemali i pochwalić za traktowanie, jakbyś był członkiem rodziny;
- Przed wyjściem uściśnij dłoń każdemu z obecnych (ogólne pomachanie ręką nie jest tutaj cenione).

Ubiór

- Panowie w kontaktach biznesowych: lekki klasyczny garnitur i krawat;
- Panie w kontaktach biznesowych: stylowe sukienki i bluzki lub kostium;
- W czasie wolnym od oficjalnych spotkań panowie noszą spodnie i koszule, panie spódnice i bluzki. Tenisówki, krótkie spodnie i jeansy nie są zbyt poprawne w miastach i większości terenów wiejskich (bardziej na plaży i w celach sportowych). Coraz częściej spotyka się panie noszące spodnie, chociaż wciąż wielu osobom się to nie podoba. Powoli się to zmienia i coraz więcej młodzieży nosi szorty i T-shirty;
- Nie wolno nosić ubiorów w stylu militarnym; jest to nielegalne;
- Bardzo ważna jest czystość butów.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Zazwyczaj przed przejściem do rozmów na tematy zawodowe ma miejsce krótka pogawędka na tematy ogólne. Najlepiej poczekać, aż gospodarz sam poruszy temat biznesu;
- Gwatemalczycy cenią budowanie relacji i harmonię, dlatego ważne jest unikanie sprzedaży agresywnej, taktyki nacisku i jakiegokolwiek formy konfliktu lub konfrontacji. Nie należy także publicznie krytykować;
- Najchętniej stosują pośredni styl komunikowania się;
- Rozmowy biznesowe przebiegają wolniej niż w Europie. W przypadku zwłoki należy zachować spokój. Czasem zawarcie transakcji może wymagać kilku przyjazdów;
- To, czy warto się z tobą zapoznać i robić z tobą interesy, może być dla nich ważniejsze niż szczegóły twojej propozycji. Chociaż dobrze zaplanowana,

logicznie skonstruowana i ładnie zaprezentowana propozycja jest tutaj kluczowa;

- W przeciwieństwie do obyczajów w innych krajach Ameryki Łacińskiej, kierownictwo firm gwatemalskich jest bardziej otwarte na spotkania z przebywającymi w ich firmach biznesmenami z zagranicy;
- Podejmowanie decyzji przebiega z góry na dół i może zająć nieco czasu;
- Utrzymywanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego jest postrzegane jako istotny sposób okazywania zainteresowania wypowiedzią rozmówcy;
- Dobrymi tematami do rozmów są: rodzina (dobrze przynieść ze sobą fotografię swojej rodziny), podróże, hobby, historia i kultura Gwatemali, sport (zwłaszcza piłka nożna), muzyka;
- Najlepiej unikać rozmów na temat religii, rasizmu, kwestii Majowie-Gwatemalczyki, ubóstwa i polityki. Nie należy porównywać Gwatemali z jej sąsiadami.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny: w mieście około 70–100 cm; na wsi około 40–70 cm;
- W trakcie rozmowy kobiet często pojawia się dotyk; w trakcie rozmowy między mężczyznami oraz między mężczyznami i kobietami zdarza się to rzadziej;
- W trakcie rozmowy utrzymywany jest trwały kontakt wzrokowy (choć wielu Gwatemalczyków lubi w trakcie rozmowy rozglądać się wokoło, to nie jest to traktowane jako niegrzeczność);
- Gest znany u nas jako „figa z makiem” jest tam gestem nieprzyzwoitym. Dotyczy to także naszego wykonywanego palcami znaku OK;
- W trakcie rozmowy nie należy trzymać skrzyżowanych rąk; może to zostać odebrane, że jesteś znudzony lub zakłopotany;
- Nie należy stać z rękoma opartymi na biodrach;
- Nie należy nikogo wzywać ruchem palca; należy to zrobić całą dłonią skierowaną w dół, poruszając palcami do siebie;
- Nie wolno fotografować Majów bez ich zgody;
- Należy także być ostrożnym przy fotografowaniu dzieci (i nie okazywać przy tym zbytniego nimi zainteresowania – krążą tam powszechnie plotki, że robi się to w celu ich porwania dla transplantacji organów);
- Gest na pożegnanie wygląda jakby ktoś się wachlował: podniesiona ręka, dłoń skierowana do siebie i machanie razem złożonymi palcami tam i z powrotem.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominków zazwyczaj nie wręcza się na pierwszym spotkaniu;
- Jeżeli planujesz powrót do Gwatemali, możesz zapytać swego partnera, czy jest coś, co możesz przywieźć dla niego ze swojego kraju;
- Czekoladki albo inny drobny upominek dla sekretarki osoby, której składasz wizytę, może ułatwić przyszłe kontakty (upominek najlepiej wręczyć poza biurem);
- Jeżeli w biurze wręczasz upominek kobiecie, należy powiedzieć, że jest on od twojej żony lub siostry;
- Będąc zaproszonym do domu, właściwe jest przyniesienie kwiatów (nie białych, a także nie chryzantem i nie róż), wina, wódki lub wyrobów czekoladowych.

HAITI

Umawianie spotkań

- Haitańczycy mówią po francusku. Jeżeli porozumiewasz się w innym języku, sprawdź, czy twój gospodarz też go zna. Jeżeli nie, to potrzebny będzie tłumacz;
- Spotkania należy umawiać z wyprzedzeniem;
- Ustalając czas spotkania Haitańczycy rzadko podadzą dokładny czas – raczej ustalą czas spotkania na „około godziny...”;
- Chociaż spóźnienie się jest akceptowane, to zbyt wczesne przyjście jest źle widziane;
- Jeżeli nie jesteś w stanie się spotkać w umówionym terminie, należy skontaktować się z biurem w celu przesunięcia terminu spotkania;
- W kontaktach prywatnych punktualność nie ma już takiego znaczenia i spóźnienie się nie jest traktowane jako niegrzeczność.

Powitanie i tytułowanie

- Panowie witają się uściskiem dłoni, utrzymując bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Panie witają się uściskiem dłoni; także panie z panami;
- Tytułowanie jest ważne i najlepiej, zwracając się bezpośrednio, używać tytułów zawodowych (lub Pan, Pani, Panna) łącznie z nazwiskiem;
- Zaleca się, chociaż nie jest to konieczne, przetłumaczenie biletu wizytowego na jednej stronie na język francuski;
- Nie ma specjalnego rytuału dotyczącego wręczania biletów wizytowych, chociaż zaleca się traktowanie ich z szacunkiem (nie należy na nich niczego pisać, nie zginać);
- Dobre wrażenie robi posiadanie specjalnego etui do biletów wizytowych.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Haitańczycy mają w zwyczaju zapraszanie swoich zagranicznych gości na biznes lunch lub obiad;
- W trakcie posiłku oczekuje się zarówno pogawędki, jak również udzielania odpowiedzi na kwestie biznesowe;

- Haitańscy partnerzy oczekują rewanżu i zagraniczni biznesmeni, zanim opuszczą Haiti, powinni zaprosić ich na obiad do hotelu, w którym przebywają lub do pobliskiej restauracji;
- Kelnera przywołuje się wzrokiem; machanie do nich lub wołanie ich po imieniu jest niegrzeczne;
- Najbardziej popularnym toastem jest „Salud” (Twoje/Wasze zdrowie).

Ubiór

- Panowie: eleganckie spodnie, koszula, krawat (garnitur nie jest wymagany). Długie spodnie są obowiązkowe w kontaktach urzędowych i w biznesie (krótkie spodnie są niedozwolone). W rejonach wiejskich możliwy ubiór bardziej swobodny;
- Panie w kontaktach biznesowych: spódnice i żakiety lub kostium ze spodniami w stylu zachodnim. W rejonach wiejskich możliwy ubiór bardziej swobodny;
- W kręgach zawodowych ceni się czysty i wytworny wygląd, stąd schludność jest koniecznością.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Dobrym początkiem rozmów są pogawędki np. dotyczące rodziny. Może to trochę potrwać i należy być cierpliwym;
- Rozmowy telefoniczne są tu powszechne, ale nie zastępują osobistych wizyt i rozmów;
- Haitańczycy mają skłonność do pośredniego przekazywania informacji. Często dochodzeniu do sedna sprawy towarzyszą historyjki i przypowieści oraz powracanie do wcześniejszych wypowiedzi;
- W trakcie rozmowy należy utrzymywać bezpośredni kontakt wzrokowy, gdyż wskazuje on na zainteresowanie i szacunek względem rozmówcy;
- Kiedy dochodzi do negocjacji, Haitańczycy lubią nadać im formę dramatycznego spektaklu. Mogą stwarzać pozory bycia strasznie urażonymi swoją ofertą, ale jest to zazwyczaj fortel, aby podnosić stawkę. Zazwyczaj wygrywa lepszy aktor;
- Humor i śmiech odgrywają dużą rolę w porozumiewaniu się;
- Dopóki nie zostaną nawiązane trwałe wzajemne relacje, najlepiej unikać rozmów na tematy polityczne i korupcji na szczeblach rządowych.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy utrzymują odstęp na odległość wyciągniętej ręki. Między dobrymi przyjaciółmi odstęp może być mniejszy;
- W trakcie rozmowy ma zazwyczaj miejsce częsty kontakt dotykowy – lekkie dotknięcie ramion, rąk czy pleców;
- Przypatrywanie się drugiej osobie nie jest tutaj uważane za niegrzeczne. Haitańczycy robią to chętnie i często, zwłaszcza gdy widzą obcokrajowców. Przygotuj się na stałe przypatrywanie się tobie;
- Niegrzeczne jest wskazywanie na kogoś palcem;
- Powszechne jest trzymanie się w trakcie przechadzki za rękę, dotyczy to także osób tej samej płci.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W relacjach biznesowych upominkiem mogą być drobiazgi z rodzimego kraju;
- Jeżeli w kontaktach biznesowych upominek wręcza się kobiecie, ważne jest, aby poinformować ją, że jest to upominek od twojej żony lub siostry;
- Upominków nie oczekuje się od osób zaproszonych na obiad lub spotkanie towarzyskie, chociaż przyniesienie czegoś stosownego jest mile odbierane. Najlepsze są wtedy wyroby czekoladowe lub ciastka deserowe, coś dla dzieci lub coś użytecznego (małe drobiazgi kuchenne – nie elektryczne, album z ilustracjami, coś do szkoły dla dzieci). Unikać należy dawania kwiatów (występują tam w obfitości);
- Upominki są zazwyczaj rozpakowywane w momencie ich otrzymania.

HONDURAS

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język hiszpański;
- Na spotkanie zawsze najlepiej przyjść na umówiony czas, nawet jeżeli większość Honduran spóźnia się i najprawdopodobniej trzeba będzie czekać;
- Na spotkaniach na ogół nie przestrzega się ustalonego porządku i mogą one trwać dłużej niż zaplanowano;
- Pojęcie punktualności panujące w tym kraju można zobrazować przykładem: Jeżeli np. spytacie, kiedy nadjedzie autobus, 9 na 10 osób odpowie „ya viene”, co oznacza „nadjeżdża wkrótce” i może to oznaczać od 5 minut do 3 godzin.

Powitanie i tytułowanie

- Panowie witają się uściskiem dłoni (bliscy przyjaciele mogą dodać lekkie klepniecie po plecach lub objęcie);
- Panie witają się uściskiem dłoni. Czasem wystarczy skinienie głową i słowne powitanie. Na terenach wiejskich wiele kobiet, mówiąc dzień dobry, poklepuje się nawzajem obiema rękoma po ramionach;
- Powitanie pań i panów: jeżeli nieoficjalne, to wystarczy ukłon i/lub słowne powitanie; w sytuacjach bardziej oficjalnych powszechny jest uścisk dłoni. Najlepiej czekać, aż kobieta pierwsza poda rękę;
- Używanie tytułów jest tutaj powszechne i bardzo częste;
- Jeżeli ktoś zostanie przedstawiony z użyciem tytułu, to zwracając się do tej osoby, należy go używać;
- Do osób bez tytułu zwracamy się: Señor, Señora, Señorita łącznie z nazwiskiem;
- Nie ma specjalnego rytuału dotyczącego wręczania biletów wizytowych. Zaleca się traktowanie ich z poszanowaniem, a na odwrocie własnego biletu dobrze jest wydrukować tłumaczenie na język hiszpański.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Będąc zaproszonym na śniadanie lub lunch, spodziewaj się omawiania spraw związanych z biznesem;
- Przychodząc na proszony posiłek, Honduranie na ogół spóźniają się od 30 do 45 minut;

- Kiedy przybędą wszystkie zaproszone osoby, przed podaniem jedzenia serwowane są napoje alkoholowe, a po wzniesieniu toastu („Salud”) następuje konsumpcja, której towarzyszy ożywiona rozmowa;
- Przedobiednie drinki często podawane są w barze (gdym posiłek ma miejsce w restauracji) lub w pokoju dziennym (gdym ma miejsce w domu);
- Po podaniu jedzenia gospodarz zaprasza wszystkich do konsumpcji słowami „Buen provecho”;
- Niektóre dania mogą być spożywane przy użyciu rąk – na ogół dotyczy to tortilli;
- Gdy podawane są tortille, należy oderwać z niej kawałek wystarczający tylko na jeden kęs, tak aby go nie odgryzać;
- Będąc zaproszonym na obiad do domu, nabierz na początek małą ilość jedzenia, tak abyś mógł prosić o dokładkę – jest to duży komplement dla gospodarza;
- Kończąc posiłek, należy zjeść wszystko z talerza;
- W restauracji kelnera przywołuje się wzrokiem (nie należy machać i wołać po imieniu);
- Na ogół rachunek płaci osoba zapraszająca. Wypada zaproponować zapłatę, ale nie zostanie to przyjęte;
- Płacąc rachunek, należy sprawdzić, czy doliczona jest opłata za obsługę. Jeżeli nie, to przyjęty jest napiwek do 10%. Na terenach pozamiejskich nie oczekuje się napiwków, ale zaokrąglenie rachunku jest gestem mile odbieranym.

Ubiór

- Dla panów w oficjalnych kontaktach biznesowych właściwy jest garnitur, nieco tradycyjny i w ciemnym kolorze oraz krawat;
- Natomiast w sytuacjach nieoficjalnych zazwyczaj stosowne są ładne jeansy w kolorze khaki i kolorowa koszula;
- W oficjalnych kontaktach biznesowych panie noszą spódnice lub spodnie, dobrej jakości buty i ładne bluzki. Styl nieco tradycyjny;
- W sytuacjach biznesowych nie są akceptowane: szorty, adidas, zbyt wydekolowane stroje;
- Doceniane jest ubranie schludne i dobrze uprasowane;
- Należy unikać noszenia drogiej biżuterii – na terenach miejskich szerzy się uliczna przestępczość (kradzieże i napady z bronią).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Miejscowi biznesmeni dążą do nawiązania długotrwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. Wymaga to czasu niezbędnego na ich zbudowanie i stąd należy zaplanować kilka wizyt oraz wolniejsze tempo negocjacji;
- Po przywitaniu ma zazwyczaj miejsce nieformalna rozmowa, chociaż niekoniecznie należy oczekiwać luźnych pogawędek, które – jeżeli mają miejsce – służą wzmocnieniu istniejących bądź nowo tworzonych relacji;
- Nigdy nie nadużywaj swojego stanowiska, nie krytykuj publicznie i nie rób niczego, co może spowodować czyjąś utratę wizerunku;
- Honduranie przykładają dużą wagę do statusu negocjatorów i bezpośrednio w negocjacje będzie włączony ktoś z wyższego szczebla zarządu i to on podejmuje ostateczne decyzje;
- Większość miejscowych komunikuje się w sposób pośredni, nie wprost;
- Miejscowi prawie nigdy nie powiedzą „nie wiem”, gdyż nie chcą być odebrani jako nieżyczliwi czy niepomocni, a także często powiedzą to, co myślał, że chcesz usłyszeć; dlatego, aby uniknąć nieporozumień i mając na względzie chęć Honduran do zadowolenia rozmówcy, pytania należy starannie i dokładnie formułować;
- Honduranie cenią budowanie relacji i harmonię i dlatego ważne jest unikanie sprzedaży agresywnej, taktyki nacisku czy jakiegokolwiek formy konfliktu lub konfrontacji.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Należy unikać rzucania przedmiotów innym osobom, gdyż jest to gest zarezerwowany w odniesieniu do psów (i innych zwierząt). Należy je podać;
- Wiele osób wskazuje kierunek lub obiekt, obracając głowę i wysuwając usta w jego kierunku;
- W czasie rozmowy stoją trochę bliżej niż na odległość ręki. Między przyjaciółmi ten dystans może być mniejszy;
- Rozmowie może towarzyszyć kontakt dotykowy (dotykanie ręki, dłoni, ramienia);
- W miejscach publicznych można spotkać przyjaciółki trzymające się za ręce;
- Kontakt wzrokowy zależy w dużej mierze od statusu społecznego. Osoby z biednych klas skłaniają się do unikania kontaktu wzrokowego, a osoby z wyższej klasy są znacznie bardziej bezpośrednie;

- W każdym przypadku utrzymywanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego nie jest postrzegane jako nieprzyjazne lub niegrzeczne.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Z wręczaniem upominków w trakcie spotkań biznesowych należy być ostrożnym, gdyż Honduranie często utożsamiają ten gest z łapówką;
- Upominków zazwyczaj oczekuje się w sytuacjach bardziej nieoficjalnych, gdy np. partner zaprosi nas do swego domu na obiad;
- Będąc zaproszonym do domu, można przynieść butelkę dobrego wina lub dobrej jakości słodycze.

KUBA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest język hiszpański, ale wielu biznesmenów mówi po angielsku;
- W nawiązywaniu kontaktów można skorzystać z pośrednictwa Kubańskiej Izby Gospodarczej;
- Spotkania należy planować z co najmniej jednodzielnym wyprzedzeniem;
- Oczekuje się, że na spotkanie biznesowe przyjdiesz na czas. Jednakże długoletnia tradycja nakazuje twoim kubańskim gospodarzom kazać ci czekać nawet do godziny (nie czuj się obrażony, tutaj jest to powszechną praktyką);

Powitanie i tytułowanie

- Panowie witają się uściskiem dłoni (który może się przedłużyć), utrzymując stały kontakt wzrokowy;
- Panie witają się uściskiem dłoni; panie i panowie także witają się uściskiem dłoni;
- Wśród zaprzyjaźnionych osób podaniu ręki może towarzyszyć dotknięcie łokcia lub uścisk/objęcie. Ale nie inicjuj tego;
- Zwracając się do kubańskiego partnera, najlepiej użyć jego tytułu zawodowego i nazwiska;
- Jeżeli dana osoba nie posiada tytułu zawodowego, można użyć zwrotu Pan, Pani lub Panna z nazwiskiem;
- Po trochę bliższym poznaniu Kubańczycy proponują zwracanie się po imieniu;
- Bardzo ważne jest pozdrawianie pracowników w miejscu pracy, w sklepach, w restauracjach pozdrowieniem właściwym na daną porę dnia: „Buenos dias”, „Buenas tardes”, „Buenas noches” oraz „Adiós” na pożegnanie;
- Będąc przedstawianym i opuszczając spotkanie, należy podać rękę każdej osobie;
- Bilety wizytowe powinny być wydrukowane na jednej stronie w języku hiszpańskim (i tą stroną należy je wręczać);
- Na bilecie wizytowym należy umieścić informacje o wyższym wykształceniu oraz posiadanym tytule lub stanowisku;

- Nie ma żadnych formalnych zasad wręczania biletów wizytowych. Otrzymane najlepiej jednak traktować z szacunkiem (nie zginać ich, nie pisać na nich). Nie należy spodziewać się, że zawsze otrzymamy bilet wizytowy w zamian.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Głównym posiłkiem towarzyszącym spotkaniom biznesowym jest lunch (el almuerzo, la comida) trwający około 2 godzin;
- Obiad jest przyjęciem bardziej formalnym i zazwyczaj nie omawia się przy nim spraw biznesowych;
- Spotkania przy obiedzie kończą się zazwyczaj dwie godziny po zakończeniu posiłku;
- Do restauracji Kubańczycy zapraszają zazwyczaj po drugim spotkaniu;
- Picie jest elementem kultury kubańskiej, zwłaszcza w trakcie lunchów biznesowych. Narodowym napojem jest rum. Także znane mojito pochodzi z Kuby;
- Nie zaczynamy posiłku, dopóki gospodarz nie powie „Buen provecho”;
- Nie należy zostawiać resztek jedzenia na talerzu (braki na rynku wpływają na szanowanie żywności);
- Jeżeli będziesz zaproszony na posiłek do domu, zaproponuj ci dokładkę. Goście zazwyczaj odmawiają (znając problemy żywnościowe na Kubie);
- Nie należy spożywać jedzenia z ulicznych straganów (może być szkodliwe dla twego zdrowia);
- Nie należy pić bieżącej wody; kostki lodu w drinku też mogą być z niej zrobione – zamawiaj drink bez lodu (sin hielo);
- Pij tylko wodę butelkowaną (i otwieraną przy tobie);
- Unikaj świeżych produktów mlecznych; nie spożywaj surowych, warzyw i owoców (o ile nie możesz ich obrać);
- Aby przywołać kelnera, należy podnieść rękę (nie wołać, nie pstrykać, nie gwizdać);
- Zwracając się do kelnera/kelnerki, należy używać zwrotu señor/señora bez imienia;
- Zwykle rachunek w restauracji płaci zapraszający, ale oczekuje się od gości wyrażenia chęci zapłaty. Czasem o zapłacie decyduje inna okoliczność, np. ranga osoby, zajmowane przez nią stanowisko;
- Napiwek dla kelnera nie jest oczekiwany, ale jeżeli chcesz go dać, wręczaj go kelnerowi, nie zostawiaj go na stole.

Ubiór

- W porównaniu do ubiorów noszonych w innych krajach Ameryki Łacińskiej kubański ubiór biznesowy dla pań i panów jest mniej formalny;
- Na spotkania panowie powinni ubierać się w koszule z długimi rękawami, lecz marynarki i krawaty nie są konieczne;
- Panie na spotkania mogą ubierać się w luźne sukienki lub kostiumy;
- Chociaż klimat jest gorący i parny, w trakcie pełnienia obowiązków biznesowych nie jest akceptowany zbyt swobodny strój;
- Szorty, koszule z krótkimi rękawami i adidasy najlepiej nosić w czasie wolnym od spotkań biznesowych.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Przed rozpoczęciem spotkania pozwól się wciągnąć w pogawędkę (5–15 minut). Na Kubie ważna jest rodzina i ten temat stanowi dobry punkt wyjścia do rozmowy;
- Przerywanie komuś w trakcie mówienia jest tutaj powszechne, ale nie jest traktowane jako niegrzeczne;
- Niegrzecznością jest natomiast odwracanie wzroku od osoby, z którą rozmawiamy;
- W trakcie prowadzenia rozmowy powszechny jest raczej stały aniżeli sporadyczny kontakt wzrokowy. Jest on oznaką zainteresowania i szacunku wobec rozmówcy;
- Uwaga dla pań: należy mieć świadomość, że Kubańczyk nie zawaha się docenić ubioru podkreślającego kobiece ciało. Dlatego, aby trzymać się spraw biznesowych, należy dobrać ubiór, który nie jest zbyt wydekoltowany bądź przylegający;
- Istotne jest, aby w trakcie negocjacji nie próbować na siłę przekonywać do swoich propozycji;
- Należy zaprezentować logiczne uzasadnienie propozycji biznesowej i określić, w sposób powściągliwy i elegancki, rozwiązania zapewniające korzyści obu stronom;
- W trakcie spotkania nie jest stosowne okazywanie zadziorności;
- Ostateczne decyzje podejmuje osoba o najwyższej pozycji zawodowej w firmie i może to zabrać nieco czasu;
- Kubańczycy cenią budowanie wzajemnych stosunków i harmonię i dlatego należy unikać twardych rokowań, presji i jakiegokolwiek rodzaju konfliktu lub konfrontacji;

- Taktyka kubańskich negocjatorów ma na celu zmęczenie rozmówcy poprzez spowalnianie i przeciąganie negocjacji;
- Dobre tematy do rozmów: podróże, rodzina, baseball, kubańska literatura, żywność i napoje kubańskie, kubańska muzyka i tańce (cha-cha, mambo, rumba);
- W trakcie rozmów unikaj tematów politycznych, zarobków.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Plucie i wydmuchiwanie nosa w miejscu publicznym jest nietaktowne i należy tego unikać;
- Unikaj naszego gestu OK robionego kciukiem i palcem wskazującym (jest tam obraźliwy);
- Nie stój z rękoma opartymi na biodrach;
- Nie przywołuj, machając palcem wskazującym; przywoływać należy dłonią skierowaną w dół i poruszając palcami ku sobie;
- W czasie rozmowy Kubańczycy utrzymują mały dystans interpersonalny (ok. 60 cm). W odniesieniu do nieznajomych dystans jest większy;
- W trakcie prowadzenia rozmowy może mieć miejsce częsty kontakt dotykowy (poklepywanie lub dotykanie). Jest to powszechna tutaj oznaka przyjaźni;
- Kubańczycy mają skłonność do szybkiego i głośnego mówienia i są ekspresyjni (używają ruchów rąk i ciała) w wyrażaniu swoich uczuć;
- Aby wskazać, ściągają usta w kierunku osoby, do której się odnoszą;
- Zmarszczenie nosa zazwyczaj oznacza „że jak?”; „co?”;
- Jeżeli chcesz komuś zrobić zdjęcie, zapytaj go wcześniej o zgodę (nie wolno fotografować wojskowych, policjantów i terenów strzeżonych).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W kontaktach biznesowych nie należy wręczać upominków w trakcie początkowego spotkania;
- Upominki nie powinny być zbyt kosztowne. Stosowny jest drobiazg z twojego kraju (jego wartość nie powinna przekraczać 25 \$);
- Akceptowane są upominki zawierające logo firmy osoby wręczającej;
- Upominki są zabronione w kontaktach ze służbą cywilną;
- Dobrym upominkiem na wizytę w domu jest butelka wina (nie rumu). Je-

żeli gospodarz ma dzieci, koniecznie trzeba przynieść coś dla nich. Można też przynieść wyroby czekoladowe, drobiazgi potrzebne w kuchni;

- Upominki są rozpakowywane po otrzymaniu; chociaż Kubańczycy mogą otwarcie nie podziękować za otrzymany upominek, jednakże są bardzo wdzięczni.

PANAMA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest hiszpański. Wielu mieszkańców mówi też po angielsku;
- Na umówione spotkania należy przybywać punktualnie, chociaż w codziennym życiu punktualność nie jest ściśle przestrzegana;
- Spotkania należy uzgadniać drogą pocztową lub faksem na co najmniej dwa do czterech tygodni przed przybyciem do Panamy (najlepiej z najdłuższym możliwym wyprzedzeniem);
- Potwierdź swój przyjazd telefonicznie lub e-mailem co najmniej tydzień przed umówionym terminem;
- Godziny pracy w instytucjach rządowych: 8.30–12.30 i 13.30–16.00, od poniedziałku do piątku,
- Godziny pracy w biurach: 8.00–12.00 i 14.00–17.00, od poniedziałku do piątku; 8.00–12.00 w soboty.

Powitanie i tytułowanie

- Mężczyźni zazwyczaj witają się uściskiem dłoni. Kobiety często, zamiast podawania ręki, poklepują się po prawym ramieniu lub przedramieniu. Jeżeli są przyjaciółkami mogą się uściskać lub pocałować w policzek;
- Na przyjęciach przyjęte jest powitanie i uściśnięcie ręki z każdą osobą w pokoju;
- Bilety wizytowe dobrze przetłumaczyć na hiszpański; może być również wersja angielska. Należy dodać, że chociaż Panamczycy potrafią mówić dobrze po angielsku, mogą mieć kłopoty z czytaniem w tym języku;
- Bilety wizytowe wręcza się w trakcie pierwszego spotkania, stroną zadrukowaną w języku hiszpańskim do góry;
- Tytuły są bardzo ważne i powinny być używane kiedykolwiek jest to możliwe. Zwracając się do kogoś bezpośrednio, używaj samego tytułu, bez nazwiska, np. profesor, doktor, dyrektor itp. Imiona używane są przez osoby pozostające w zażyłych stosunkach;
- Do osób nieposiadających tytułów zawodowych należy zwracać się: Pan, Pani, Panna, dodając ich nazwiska. Po hiszpańsku brzmi to następująco:
– Pan – Señor,

- Pani – Señora,
- Panna – Señorita;
- Większość mieszkańców Panamy pochodzenia hiszpańskiego posiada dwa nazwiska: jedno po ojcu, drugie po matce. Przy zwracaniu się do drugiej osoby powszechnie używa się tylko nazwiska po ojcu, np. do pana o pełnym nazwisku Juan Antonio Martinez Garcia zwracamy się: Señor Martinez, a do pani Maria Angeles Gutierrez Herrera zwracamy się Señorita Gutierrez. Po wyjściu za mąż kobieta dodaje nazwisko męża i występuje pod tym nazwiskiem. Gdyby, przykładowo, wyżej wymienione osoby pobrały się, pełne nazwisko pani będzie brzmiało: Maria Angeles Gutierrez Herrera de Martinez. Zwracać się do niej należy: Señora de Martinez lub, mniej formalnie, Señora Martinez.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Jeżeli zostałeś zaproszony na przyjęcie, nigdy nie przychodź punktualnie;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na obiad z udziałem kilku gości – przybądź z godzinnym opóźnieniem; jeżeli jesteś jedynym gościem – spóźnij się trzydzieści minut;
- Na duże przyjęcia można przyjść nawet z dwugodzinnym opóźnieniem;
- Na przyjęciu należy akceptować zaproszenia na biznes lunch i do kawiarni. Wiele kontraktów jest wynikiem spotkania przy kawie po lunchu lub po obiedzie;
- Businesswoman z zagranicy, zapraszając na obiad biznesowy, powinna również zaprosić współmałżonki (ów);
- Wyższym rangą urzędnikom i osobom starszym okazuje się preferencyjne traktowanie. Powinni być witani jako pierwsi i mogą być obsługiwani w pierwszej kolejności;
- Jeśli to kobieta zaprosiła na obiad czy lunch mężczyzn i zamierza zań zapłacić, powinna wcześniej uzgodnić to z kelnerem. Jeżeli rachunek zostanie dostarczony na stół, mężczyźni będą nalegać na jego zapłacenie. Najlepiej wcześniej wręczyć kelnerowi kartę kredytową lub, jeżeli obiad jest w hotelu, w którym mieszka, uzgodnić wliczenie rachunku za obiad w rachunek za hotel;
- Zawsze zatrzymuj się w najlepszych hotelach i zapraszaj swoich gości do najlepszych restauracji. Pytaj sekretarkę swojego klienta o jego preferencje co do restauracji lub klubów;

- Jeżeli zaproponują ci „mate”, herbatę ziołową (podawaną na ciepło lub zimno) przygotowaną dla rodziny, przyjaciół i kolegów, jest to oznaką, że zostałeś zaakceptowany jako partner w biznesie lub przyjaciel;
- Na toast wzniesiony przez gospodarza należy odpowiedzieć toastem;
- Domowe przyjęcia dla biznesmenów są zazwyczaj obsługiwane przez pomoc domową; nie zapraszaj jej, aby dołączyła do posiłku i nie rób komentarzy na jej temat;
- Po wizycie w domu następnego dnia prześlij w podziękowaniu kwiaty;
- Napiwek w restauracjach i hotelach zwyczajowo wynosi 10%;
- Taksówkarze nie oczekują napiwków, a opłatę za przewóz należy wynegocjować przed skorzystaniem z usługi.

Ubiór

- W biznesie panowie powinni nosić do pracy strój konserwatywny. Biznesmeni na wysokich stanowiskach noszą garnitury, niżsi noszą „panabrisas” lub „camisillas” (lekką, rozpiętą pod szyją koszulę, której nie wsuwa się do spodni). Kobiety powinny nosić spódnicę i bluzkę lub sukienkę;
- Nieformalnym strojem do chodzenia po mieście są spodnie, również džinsy, oraz koszula. Krótkie spodnie nie powinny być noszone ani przez kobiety ani przez mężczyzn. Kobiety winny unikać noszenia niewiele zakrywających okryć. Na terenach wiejskich kobiety rzadko noszą spodnie i widok ten przyciąga uwagę;
- Zbyt kosztowne stroje przyciągają uwagę złodziei.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Prowadzenie negocjacji jest wolniejsze aniżeli w naszym kręgu kulturowym. Nie okazuj zniecierpliwienia z powodu opóźnień w negocjacjach i bądź przygotowany na konieczność złożenia kolejnej bądź kolejnych wizyt w celu sfinalizowania transakcji;
- Z uwagi na niedostatek menadżerów średniego szczebla decyzje z zasady podejmowane są przez naczelne kierownictwo, co może zabierać nieco czasu;
- Znalezienie wiarygodnego pośrednika lub przedstawiciela wymaga od zagranicznego sprzedawcy wiele wysiłku. Należy upewnić się, czy potencjalny dystrybutor nie jest przeciążony obowiązkami;
- Podstawą prowadzenia biznesu w Panamie jest wzajemna przyjaźń kontrahentów. Dlatego, zanim podejmie się rozmowy handlowe, należy poświę-

cić czas na ustanowienie przyjaznych relacji z kontrahentem. W rozmowach podkreślaj zgodność interesów firm, które reprezentujecie, i staraj się rozwinąć w panamskim partnerze wysoki stopień zaufania (a nie tylko koncentrować się na sednie sprawy);

- Zaufanie wynika z bezpośredniego przekonania osoby, z którą negocjujemy. Należy przy tym zwrócić uwagę, że to zaufanie może w dużym stopniu zależeć od siły nacjonalistycznych przekonań partnera;
- Panamczycy są otwarci na wszelkie informacje, jednakże przetwarzają je subiektywnie i skojarzeniowo (stąd nawet powoływanie się na normy prawne może nie mieć dla nich znaczenia);
- Chociaż coraz więcej kobiet obejmuje stanowiska kierownicze, nadal nie są to wielkie liczby. Stąd kobiety będące w składzie naszej delegacji powinny podkreślać fakt, że są członkiem tego zespołu;
- Proponując cenę w negocjacjach, zostaw margines do dalszych negocjacji;
- W trakcie prezentacji korzystaj z wykresów i innych materiałów wizualnych;
- Dobre wrażenie zrobią materiały o twojej firmie przygotowane w języku hiszpańskim;
- Latynosi mają świadomość rangi. Stąd co najmniej jeden członek zespołu negocyjacyjnego powinien reprezentować szczebel zarządzania;
- Panamczycy wierzą we wrodzoną wartość jednostki i traktują się nawzajem z szacunkiem i godnością, bez względu na pozycję społeczną i zasoby materialne partnera. Stąd bardzo ważne jest, aby publicznie nie krytykować bądź nie oceniać statusu osoby;
- Aby uniknąć zakłopotania, Panamczycy rzadko nie wyrażają zgody w miejscu publicznym; dotyczyć to może także prób zakończenia negocjacji przez obcokrajowca. Panamczyk powie obcokrajowcowi „tak”, aby być wobec niego uprzejmym. Lekkie potwierdzenia typu: „być może” lub „zobaczmy” są uprzejmym sposobem powiedzenia „nie”. „Tak” jest ostateczne dopiero po podpisaniu kontraktu;
- W trakcie negocjacji Panamczycy mają skłonność do mówienia wszyscy naraz, bardzo szybko i emocjonalnie – utrudnia to ich zrozumienie. Zatem dobrze jest mieć tłumacza (szczególnie języka hiszpańskiego);
- Znajomość panamskiej historii, kultury, ciekawych miejsc i sztuki wywrze wrażenie na partnerze;
- Dobrymi tematami do rozmowy są: piłka siatkowa i koszykówka, rodzina, hobby;

- W rozmowie nie mów o tym, że ludzie w Panamie są „zamerykanizowani”, gdyż w ich opinii każdy mieszkaniec Ameryki Północnej, Środkowej i Południowej jest Amerykaninem, nie tylko mieszkańcy USA;
- Unikaj dyskusji na temat Kanału Panamskiego, problemów rasowych, polityki.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Z uwagi na długotrwałą obecność Stanów Zjednoczonych w Panamie, większość północnoamerykańskich gestów jest zrozumiała;
- W trakcie rozmowy Panamczycy utrzymują mały dystans interpersonalny. Cofanie się traktowane jest jako niegrzeczność;
- Nigdy nie irytuj się i nie okazuj złości;
- Panamczycy preferują bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Aby wskazać, ściągają usta i podnoszą na krótko podbródek w kierunku, jaki mają na myśli.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W trakcie pertraktacji handlowych prezenty nie są wymagane. Jednakowoż, po kilku pierwszych spotkaniach, możesz przynieść prezent przywieziony z kraju, np. rękodzieło rzemieślnicze lub ilustrowaną książkę. Mile widzianymi prezentami są elektroniczne gadżety lub drogie trunki;
- Wręczanie upominków w trakcie pierwszego spotkania może być zrozumiane jako wręczenie łapówki. Lepiej poczekać na inicjatywę ze strony panamskiej, a najlepiej upominki wręczać w trakcie spotkania na gruncie towarzyskim (nie w siedzibie firmy);
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu Panamczyka lub składasz wizytę na terenach wiejskich prezent jest jak najbardziej na miejscu. Wyroby czekoladowe, wino, whisky lub wyroby rękodzieła rzemieślniczego z kraju to przykłady prezentów nadających się do wręczenia z tej okazji. Należy jednak podkreślić, że prezentów się nie oczekuje i wystarczy podziękować za zaproszenie oraz zaprosić gospodarzy w rewanżu do restauracji.

AMERYKA POŁUDNIOWA

ARGENTYNA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest hiszpański. Wiele osób mówi po angielsku, a także po włosku, niemiecku i francusku;
- Pierwszy kontakt dobrze nawiązać w Argentynie z enchufado – osobą, która posiada dobre kontakty w interesującym nas segmencie przemysłu. Potrafi on „otworzyć” drzwi do potencjalnych partnerów i ułatwić kontakty w biznesie;
- Wielu menedżerów pracuje do godziny 22.00. Stąd spotkania w sprawie biznesu o godz. 20.00 nie są czymś niezwykłym;
- Od składających wizytę w biznesie oczekuje się punktualności, aczkolwiek nie należy być zdziwionym spóźnieniem się Argentyńczyka (im wyższą zajmuje pozycję, tym większe jest prawdopodobieństwo, że będzie kazał na siebie czekać);
- Jeżeli chcemy się upewnić, czy nasz argentyński partner oczekuje punktualności, można go spytać „En punto?” (punktualnie?);
- Spotkanie należy umawiać z jedno- lub dwutygodniowym wyprzedzeniem;
- Styczeń i luty są miesiącami wakacyjnymi. Nie zaleca się podejmowania próby robienia biznesu w tych miesiącach;

- Aby dotrzeć do decydenta, należy skorzystać z pośrednictwa jego osobistego asystenta lub sekretarki. Uprzejmy stosunek do tych, decydujących o dostępie do ich szefa, osób ma duże znaczenie;
- W przypadku potrzeby skontaktowania się z przedstawicielem administracji rządowej należy skorzystać z pośrednictwa Argentyńczyka – inaczej szanse są znikome.

Powitanie i tytułowanie

- Typowe powitanie to krótkie uściśnięcie dłoni i skłon zarówno w stosunku do kobiet, jak i mężczyzn;
- Klepnięcie po ramieniu traktuj jako oznakę przyjaźni;
- Bliscy koledzy ściskają dłonie i obejmują się na przywitaniu, mężczyźni całują bliskie przyjaciółki. Bliskie przyjaciółki zazwyczaj całują się nawzajem. (Pełen argentyński uścisk – „abrazo” – obejmuje trzymanie się w objęciach, uścisk dłoni, kilka klepnięć po ramionach zakończonych uściśnięciem dłoni);
- Tytuły są cenione i powszechnie używane;
- Do większości napotkanych osób należy zwracać się, używając ich tytułu i nazwiska. Tylko dzieci, członkowie rodziny i bliscy przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu;
- Do osób bez tytułów zawodowych należy zwracać się przez Pan, Pani łącznie z nazwiskiem (Pan – Señor, Pani – Señora, Panna – Señorita);
- Większość osób pochodzenia hiszpańskiego używa dwóch nazwisk: po ojcu (wymieniane jako pierwsze) i po matce. Zwracając się do kogoś, używa się tylko nazwiska po ojcu;
- Nie ma specjalnego rytuału wręczania biletów wizytowych. Zalecane jest zamieszczenie na odwrocie tłumaczenia na język hiszpański;
- Opuszczając jakiegokolwiek spotkanie (obiad, naradę), należy pożegnać się ze wszystkimi uściśnięciem dłoni.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Przyjęcia biznesowe z zasady organizowane są w restauracjach (zaproszenia na posiłki do domu to rzadkość);
- W przypadku obiadów i innych przyjęć popołudniowych przyjęte jest spóźnianie się w granicach 30–60 minut (zarówno w odniesieniu do krajowców, jak i obcokrajowców). Przyjście na czas traktowane jest jako nieuprzejme;

- Punktualnie należy przychodzić na lunch oraz w przypadkach, kiedy godzina rozpoczęcia jest ściśle określona, jak np. przedstawienie w teatrze;
- Kelnera można przywołać uniesionym palcem wskazującym lub słowem „mozo” (kelner) lub „moza” (kelnerka);
- Argentyna słynie z wołowiny. Spodziewaj się częstego jej serwowania. Jest także możliwe proponowanie ci krowich mózgów, jelit i nerek – ze względów grzecznościowych spróbuj choćby kawałek;
- Śniadanie biznesowe (business lunch) nie jest popularne poza granicami Buenos Aires (większość udaje się na lunch do domu);
- W trakcie lunchu nie mówi się o sprawach zawodowych;
- Obiady zaczynają się z reguły o 22.00 (w weekendy nawet później);
- Między godz. 16.00 a 18.00 pija się zwyczajowo kawę lub herbatę; o tej porze nie należy odmawiać poczęstunku napojem;
- Argentyńczycy nie używają mleka (śmietanki) do kawy – stąd może być trudno dostępna;
- W trakcie posiłku ręce należy trzymać na stole;
- Należy unikać napełniania samemu kieliszków winem, pozostaw to krajowcowi. Istnieje wiele przesądów związanych z nalewaniem wina, które można niechcący naruszyć (np. nalewanie wina lewą ręką jest dużą zniewagą, nalewanie wina butelką trzymaną od spodu oznacza wrogość);
- Na importowane napoje alkoholowe nakładane są bardzo wysokie podatki. Nie należy ich zamawiać, kiedy to nie ty płacisz, chyba że gospodarz uczyni to pierwszy. Lepiej poprosić o miejscowy trunek;
- Po zakończonym posiłku pozostań jeszcze około półtorej godziny w celach towarzyskich;
- Po obiedzie lub podobnej okazji zatelefonuj z podziękowaniem;
- Dawaj napiwek w wysokości 10 procent rachunku, jeżeli koszty obsługi nie zostały wliczone; w przeciwnym wypadku dawaj 5 procent;
- Możesz dawać napiwki taksówkarzom, chociaż nie jest to wymagane. Wystarczające jest około 50 centavos.

Ubiór

- Argentyńczycy ubierają się bardzo modnie i preferują styl europejski;
- Ubiór jest bardzo ważny dla zrobienia w Argentynie dobrego wrażenia;

- Ubiór w biznesie jest tradycyjny; ciemne ubranie i krawat dla panów, biała bluzka i ciemna spódnica lub kostium dla kobiet, (to samo ubranie można nosić również wieczorem);
- Ubiór nieoficjalny dla panów: eleganckie spodnie oraz marynarka lub kurtka;
- Ubiór nieoficjalny dla pań: starsze panie – spodnie i sukienki; młodsze – bardziej na luzie, także spodnie;
- Wszyscy noszą czyste, markowe dzinsy;
- Nie należy nosić strojów lub elementów stroju związanych z miejscowym folklorem;
- Zimą trzeba pamiętać o ciepłej odzieży (centralne ogrzewanie nie jest tam powszechnie stosowane) – pory roku odwrotnie niż na półkuli północnej.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Bądź przygotowany na pogawędkę. Przez pierwsze pół godziny zazwyczaj rozmawia się o wszystkim, tylko nie o biznesie;
- Goście są witani i odprowadzani do swych krzeseł. Zagraniczny dyrektor siada naprzeciw swego argentyńskiego odpowiednika;
- Tempo negocjacji powolne, nie spieszą się. Doprowadzenie negocjacji do końca wymagać może wielu spotkań. Argentyńczycy niełatwo idą na ustępstwa;
- Argentyna jest krajem wysoko zbiurokratyzowanym; każda decyzja musi być zatwierdzona przez wiele osób – wpływa to na spowolnienie podejmowania decyzji w biznesie;
- Decyzje zapadają na szczycie. Postaraj się spotkać z najważniejszą osobą w organizacji;
- Relacje osobiste traktowane są wciąż za ważniejsze od oficjalnych. Dlatego w przypadku zmiany przedstawiciela naszej firmy w trakcie negocjacji należy spodziewać się rozpoczęcia wszystkiego od początku;
- Żadnej części kontraktu, co do której osiągnięto porozumienie, nie można uznać za sfinalizowaną, dopóki nie zostanie podpisany cały kontrakt;
- Nie bądź agresywny w negocjacjach;
- „Nie” często znaczy „może”. Nie rezygnuj;
- Argentyńczycy są bardzo wrażliwi na krytykę;
- Argentyńczycy są wielkimi miłośnikami sportu – rozmowy na temat sportu ułatwiają nawiązanie kontaktu;
- Większość Argentyńczyków lubi operę – jest to dobry temat do rozmów (dobrze odbierana jest także tematyka restauracji i podróży);

- Zachwalaj smak wina argentyńskiego (jest ich dumą narodową);
- Pytaj o dzieci swych gospodarzy. Powiedz im parę komplementów przy rodzicach;
- Nie poruszaj sprawy Wielkiej Brytanii i Falklandów. Nie wyrażaj też swojej opinii na tematy polityczne i religii.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny jest mały, w trakcie rozmowy trzymają się blisko (często kładą ręce na kolanach bądź ramionach rozmówcy) – nie należy się cofać, Argentyńczyk najprawdopodobniej znowu zmniejszy dystans;
- Ważne jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego;
- Ruch ręki spod podbródka w górę głowy oznacza „Nie wiem”;
- Poklepywanie po ramieniu jest oznaką przyjaźni;
- Uderzenie prawą pięścią w lewą dłoń znaczy „Nie wierzę w to, co mówisz”;
- Nasz znak OK (kciuk i palec wskazujący uformowane w koło) oraz kciuk w górze uznawane są za gesty wulgarne;
- W trakcie rozmowy nie kładź rąk na biodrach;
- Jedzenie na ulicy i w środkach transportu uważane jest za niewłaściwe;
- Jeżeli chcesz zamówić kawę w kawiarni, „zrób filizankę”, składając dłonie.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Prezent powinien być wysokiej jakości. Jeżeli jest to wyrób twojej firmy, logo lub jej nazwa powinny być umieszczone dyskretnie, nie na całej powierzchni;
- Z uwagi na wysokie cła i podatki dobrym prezentem są zagraniczne alkohole (najbardziej popularne: scotch i francuski szampan); nie należy przynosić ze sobą win (wina miejscowe są bardzo dobre);
- Nie wolno dawać w prezencie noży – oznaczają zerwanie przyjaźni;
- Popularnymi prezentami są także elektroniczne gadżety, dobre pióra, zegary na biurko;
- Należy unikać dawania prezentów ze skóry (Argentyna jest wielkim producentem wyrobów skórzanych) oraz rzeczy osobistych (np. krawaty, koszulki);
- Jeżeli zostałeś zaproszony do prywatnego mieszkania, przynieś ze sobą kwiaty, importowaną czekoladę lub alkohol z importu. Wysoko cenione są kwiaty „rajski ptak”;
- Upominek dla sekretarki będzie mile widziany;
- Kiedy dostaniesz upominek, otwórz go od razu i okaż entuzjazm.

BOLIWIA

Umawianie spotkań

- Językiem społeczności biznesowej jest język hiszpański;
- Wiele osób na kierowniczych stanowiskach mówi też po angielsku;
- Ustalaj terminy spotkań z 2–3-tygodniowym wyprzedzeniem;
- Jeżeli to możliwe, ustalaj spotkania na godziny poranne;
- Najlepszy do robienia interesów jest okres od kwietnia do października;
- Przyjedź dzień wcześniej, aby przyzwycząić się do dużych wysokości;
- Punktualność nie jest tutaj przestrzegana, ale w odniesieniu do obcokrajowców oczekuje się punktualności;
- Spotkanie biznesowe rzadko zaczyna się o czasie. Spodziewaj się, że twój boliwijski partner spóźni się. Nie bądź zgorzogniony;
- Niektórzy biznesmeni wykształceni za granicą lub młodzi kierownicy będą punktualni;
- Aby dowiedzieć się, czy twój boliwijski partner oczekuje punktualnego przybycia, możesz zapytać „En punto?” (punktualnie?).

Powitanie i tytułowanie

- Uścisk dłoni jest typowym rodzajem powitania zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn;
- Bliscy przyjaciele witają się uściskiem dłoni lub obejmują. Przyjaciółki zazwyczaj wymieniają pocałunki;
- Dobrzy znajomi witają się przy każdym spotkaniu, nawet jeśli tego dnia już się witali;
- Do większości spotykanych osób powinno się zwracać z użyciem ich tytułu i nazwiska;
- Bilety wizytowe na jednej stronie przetłumacz na język hiszpański.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Posiłki biznesowe są w Boliwii popularne;
- Obfite obiady jada się około 21.00;
- Formą rozrywki dla ludzi biznesu jest lunch albo obiad w restauracji. Współmałżonkowie na ogół nie przychodzą na takie spotkania;

- Oczekuje się, że zaproszony gość przyjdzie na obiad (spotkanie towarzyskie) z 15–30-minutowym opóźnieniem;
- Na lunch należy przyjść na czas;
- W trakcie lunchu można omawiać sprawy biznesowe, natomiast obiad jest traktowany jako spotkanie towarzyskie (chyba że boliwijski partner sam poruszy tematykę biznesową);
- Nie dotykaj jedzenia ani nie jedz palcami. Nawet owoce je się sztućcami;
- Uprzejmość nakazuje zjeść wszystko z talerza;
- Poproś o salteñas. Nie można być w Boliwii i nie spróbować tego specjału;
- Przy stole unikaj mówienia do drugiej osoby szeptem. Poczekać, kiedy będziesz mógł to powiedzieć jej na osobności;
- Kiedy jesteś zaproszony do domu, odmawiaj, gdy pierwszy raz zaproponują ci jedzenie. Poczekać, aż twój gospodarz będzie nalegał;
- Jeżeli będąc zaproszonym do domu, pochwalisz jedzenie, zostanie to uznane za prośbę o dokładkę. Jeżeli nie chcesz jeść więcej, poczekać z komplementami do końca obiadu;
- Po skończonym posiłku zostać jeszcze w domu od pół godziny do godziny;
- Za posiłek w restauracji zwykle płaci gospodarz;
- Nigdy nie jedz, spacerując po ulicy.

Ubiór

- Mężczyźni w kontaktach biznesowych: w La Paz najlepszy jest ciemny, trzyczęściowy garnitur. Lekkie garnitury częściej spotyka się w Santa Cruz;
- W kwestii noszenia krawatów i marynarek latem idź za przykładem boliwijskiego partnera;
- Kobiety w kontaktach biznesowych: garsonki, sukienki, spódnice i jasne bluzki;
- Strój nieoficjalny: eleganckie, modne dżinsy i spodnie są właściwym ubiorem dla kobiet i mężczyzn. Panie nie powinny nosić krótkich spodni.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Osobiste relacje są o wiele ważniejsze niżeli firmowe. Dlatego postaraj się wysłać za każdym razem tych samych przedstawicieli. Nowy przedstawiciel będzie musiał od początku budować swoje znajomości;

- Kiedy robisz interesy z Boliwijczykami, podkreśl swoją wiarygodność i doświadczenie;
- Tempo negocjacji jest o wiele wolniejsze niż w Europie. Nie należy podejmować prób ich przyspieszenia;
- Osiągnięcie zamierzonego celu może wymagać kilku wyjazdów do Boliwii;
- Żywa, sugestywna prezentacja zawierająca symulację lub model będzie dobrze odebrana;
- Nie oczekuj, że każda uzgodniona część kontraktu jest ostateczna. Dopóki cały kontrakt nie zostanie podpisany, wszystkie jego elementy mogą podlegać renegotjacji;
- Boliwijczycy będą wątpić w twoją pozycję i znaczenie, jeśli nie zamieszkasz w najbardziej prestiżowym międzynarodowym hotelu;
- Wszystkie drukowane materiały powinny być przetłumaczone na język hiszpański;
- Dobre tematy do rozmów: rodzina, jedzenie, piłka nożna, wyścigi samochodowe;
- Nie mów o biedzie, religii, narkotykach (polityce antynarkotykowej USA);
- Nie wyrażaj politycznych opinii na temat Boliwii;
- Nie chwal Chile, Brazylii, Paragwaju (Boliwia przegrała z nimi wojny).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Boliwijczycy prowadząc rozmowę, zachowują mały dystans interpersonalny. Nie cofaj się instynktownie, gdyż prawdopodobnie znów go zmniejszą. Ta bliskość utrudnia utrzymanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego;
- Klepięcie w ramię jest oznaką przyjaźni;
- Przekręcanie płasko otwartą dłonią z boku na bok oznacza „nie” (także machanie palcem wskazującym);
- Przywołuj, używając ruchu zgarniającego dłonią skierowaną w dół.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Każdy upominek, niezależnie od wartości, będzie mile widziany. Liczą się intencje;
- Upominki w biznesie powinny być dobrej jakości: dobre długopisy, książki, rękodzieło artystyczne z twojego kraju;
- Jeżeli na upominku widnieje logo twojej firmy, to powinno być ono małe;

- Popularnymi upominkami są także: skórzane aktówki, dobrej jakości szachy, importowane wyroby z lnu, przyrządy kuchenne;
- Będąc zaproszonym do domu, można przynieść kwiaty, czekoladki, wino lub whisky;
- Nie dawaj żółtych ani purpurowych kwiatów;
- Torba ze słodyczami jest bardzo dobrym prezentem dla dzieci;
- Osoba obdarowana nie może otworzyć upominku, zanim ofiarodawca nie odejdzie.

BRAZYLIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest portugalski. Angielski jest najczęściej używanym językiem w świecie biznesu;
- Brak punktualności jest w Brazylii czymś normalnym. Od ciebie oczekuje się przestrzegania punktualności, musisz się więc przyzwyczaić do czekania na swego brazylijskiego partnera;
- Umawiaj się z co najmniej 2-tygodniowym wyprzedzeniem. Nigdy nie próbuj przeprowadzać zaimprovizowanych rozmów ze swoim brazylijskim partnerem w jego biurze bądź urzędzie;
- Powszechnie godziny pracy to od 8.30 do 17.30, ale kierownicy zwykle zaczynają i kończą pracę później;
- Próbuj umawiać się w godzinach 10.00–12.00 oraz 15.00–17.00. Porą 10.00–12.00 jest dobra na spotkanie, po którym możesz zaprosić brazylijskiego partnera na lunch do dobrej restauracji – jest to bardzo istotne dla tworzenia wzajemnych relacji;
- Bądź przygotowany na zaangażowanie sporych zasobów, zarówno czasu, jak i pieniędzy, na ustanowienie silnych związków w biznesie. Bez takiego zaangażowania podejmowanie kontaktów w biznesie jest bezcelowe;
- Brazylijczycy prowadzą biznes, wykorzystując powiązania osobiste i oczekują długotrwałych relacji. Zanim poniesiesz wydatki na podróż do Brazylii w celach handlowych, postaraj się o pozyskanie właściwego kontaktu na polu twoich zainteresowań, który ułatwi ci dotarcie do właściwych osób. Taki brazylijski kontakt (po portugalsku zwany: *despechante*) będzie nieoceniony. Pomocne do uzyskania takiego kontaktu mogą być np. izby przemysłowo-handlowe, radca handlowy w polskiej ambasadzie w Brazylii i w brazylijskiej ambasadzie w Warszawie.

Powitanie i tytułowanie

- Powitania mogą być wylewne, ze zwyczajowo długotrwałym uściskiem dłoni podczas pierwszego spotkania – do uścisków i obejmowania w miarę rozwoju przyjacielskich więzi;

- Kobiety często się całują w oba policzki: dwukrotnie, jeżeli są zamężne, trzykrotnie, jeżeli są niezamężne (trzeci pocałunek oznacza życzenia powodzenia w znalezieniu partnera);
- Do uprzejmości należy uścisk dłoni z każdym członkiem grupy witającej i żegnającej;
- Dobrze widziane są bilety wizytowe w dwóch językach – w języku portugalskim i angielskim (dotyczy to również innych dokumentów, z których korzysta się w trakcie negocjacji i spotkań). Przywieź wiele biletów wizytowych;
- W trakcie zwracania się do partnera w biznesie używa się jego tytułów (doktor, profesor itp.), bądź stosuje się zwroty Senhor (Pan) lub Senhora (Pani) przed nazwiskiem;
- Czasem osoby przedstawiające się mogą używać swojego tytułu i imienia, np. Doctor John;
- Brazylijczycy szybko zaczynają się zwracać po imieniu;
- Brazylijczycy mają za złe zwracanie się do nich po hiszpańsku.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Poproś sekretarkę swego przyszłego klienta o zarekomendowanie uznanej restauracji;
- Zawsze zjawiaj się punktualnie na posiłek biznesowy;
- W sytuacjach towarzyskich, będąc zaproszonym na lunch, obiad lub przyjęcie, powinieneś się spóźnić co najmniej pół godziny. Na przyjęcie u kogoś w domu spóźnij się około godziny;
- Kiedy zapraszasz brazylijskich znajomych na przyjęcie, nie oczekuj, że przyjdą na czas, i nigdy nie mów, o której godzinie przyjęcie się skończy;
- Nie oczekuj rozmów na temat biznesu w trakcie lunchu. Bierz udział w rozmowie, ale nie próbuj zbyttnio nią kierować. Czekaj na podanie kawy, zanim przystąpisz do rozmów handlowych;
- Zatrzymaj się w hotelu pierwszej kategorii (jest to oznaką twojego powodzenia) i przyjmuj w nim, jeżeli ma znakomitą restaurację;
- Jeżeli zostałeś zaproszony na przyjęcie, istnieje duże prawdopodobieństwo, że odbędzie się ono w prywatnym klubie, a nie w mieszkaniu. Spóźnij się co najmniej 15 minut,
- Przekąska w postaci ciasteczek i napojów zwyczajowo jest podawana od 16.00 do 17.00;

- W Brazylii obiad jest podawany w godzinach między 19.00 a 22.00. Przyjęcia wieczorne (obiady) mogą trwać do drugiej w nocy, ale bywają przyjęcia kończące się o 7 rano;
- Nigdy nie odchodź po zjedzeniu wspólnego obiadu. Zostań jeszcze co najmniej półtorej godziny po deserze;
- Po wieczorze spędzonym w brazylijskim domu, następnego dnia wyślij pani domu kwiaty i krótki list z podziękowaniem;
- Aby przywołać kelnera, podnieś palec wskazujący.

Ubiór

- Brazylia jest krajem o klimacie tropikalnym. Najlepsze są ubrania z włókien naturalnych (pory roku są przeciwne do występujących w Polsce);
- Czasem garnitur trzyczęściowy kojarzony jest z kadrą kierowniczą, gdy tymczasem dwuczęściowy z szeregowym pracownikiem biurowym;
- Barwami narodowymi Brazylii są żółty i zielony – unikaj ubrań będących kombinacją tych dwóch kolorów;
- Kobiety w biznesie obowiązują strój konserwatywny. Jakikolwiek odstępstwa od stroju czy zachowania mogą odbić się na image'u twojej firmy, a nawet zadecydować o tym, czy dojdzie do transakcji, czy nie;
- Tylko młodzi ludzie noszą dżinsy (zawsze czyste i wyprasowane). Mężczyźni jako strój swobodny powinni nosić spodnie i koszulę z długimi rękawami,
- W kościołach katolickich tolerowane jest „niezbyt skromne” odzienie pań;
- Brazylijczycy zwracają uwagę na buty. Muszą być eleganckie, wypolerowane i w dobrym stanie.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Ważną częścią biznesowego protokołu jest rozpoczęcie spotkań od luźnej pogawędki;
- Bądź cierpliwy. Proces zawierania transakcji wymaga zwykle wielu spotkań. W trakcie negocjacji bądź przygotowany na dyskusję nad wszystkimi elementami kontraktu jednocześnie, a nie po kolei, bez ustalonej sekwencji lub priorytetów;

- Kwestie na pozór niezwiązane z głównym tematem negocjacji mogą być poddawane ponownemu omówieniu. Staraj się być maksymalnie elastyczny bez podejmowania ostatecznych zobowiązań;
- Dobre materiały ilustracyjne są ważnym elementem każdej prezentacji;
- Unikaj konfrontacji i ukrywaj frustrację;
- Bądź przygotowany na częste przerywanie spotkania przez niespodziewanych gości gospodarza;
- Zachowaj spokój. Brazylijczycy przeglądają materiały, dane i liczby wiele razy;
- Empiryczne dowody będą brane pod uwagę tylko, jeśli te informacje służą celom negocjatora po brazylijskiej stronie. Przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji prawie zawsze przeważają subiektywne odczucia;
- Brazylijska kultura biznesu jest mocno hierarchiczna; tylko osoba stojąca najwyżej jest władna podjąć ostateczną decyzję;
- Zmieniając zespół negocjacyjny, możesz narazić na szwank cały kontrakt. Brazylijczycy bardziej sobie cenią osoby, z którymi prowadzą biznes niż firmę;
- Dobrze jest mieć na swoich usługach miejscowego prawnika („notario”). Brazylijczycy mogą czuć się urażeni obecnością postronnego doradcy prawnego;
- Rozmowy negocjacyjne są zwykle bardzo ożywione, z wieloma przerwami, z często wtrącanym stwierdzeniem „nie” oraz połączone z silną gestykulacją i kontaktem fizycznym;
- Nie opuszczaj spotkania zaraz po jego zakończeniu. Mogą pomyśleć, że masz ważniejsze sprawy do załatwienia niż te prowadzone z nimi;
- Dokumenty nie są zazwyczaj podpisywane po osiągnięciu porozumienia; uścisk dłoni i dane słowo są uważane za wystarczające. Konieczne dokumenty zostaną przygotowane i podpisane później;
- Brazylijczycy są miłośnikami piłki nożnej i jest to bardzo dobry temat do ożywionej rozmowy;
- Unikaj głębszej dyskusji na tematy polityczne oraz tematów związanych z Argentyną (tradycyjnym rywalem Brazylii);
- Brazylijczycy uważają się za Amerykanów. Dlatego nie używaj zwrotu „w Ameryce”, jeżeli mówisz o Stanach Zjednoczonych;
- Brazylijczycy są otwarci na dyskusje na różnorodne tematy, lecz dom

i rodzina są tematami ściśle prywatnymi i nie mogą być przedmiotem rozmów nawet ze znajomymi biznesmenami.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Brazylijczycy w trakcie rozmowy utrzymują niewielki dystans personalny, dotykając przy tym często ramion, rąk i dłoni partnera. Nie cofaj się!
- Gest palcami oznaczający OK („wszystko w porządku” – kółko wykonane przy użyciu kciuka i palca wskazującego) jest zupełnie nie do przyjęcia w Brazylii. Gest taki uważany jest za wulgarny;
- Aby zasygnalizować „chodź tutaj”, wyciągnij dłoń zwieszoną w dół i pomachaj palcami w kierunku do siebie;
- Pstrykanie palcami w trakcie podnoszenia i opuszczania ręki dodatkowo podkreśla ważność stwierdzenia lub może wskazywać na „czas miniony”;
- Życzenie powodzenia można okazać, umieszczając kciuk pomiędzy palcem wskazującym a środkowym i zaciskając pięść (gest ten znany jest również jako pokazanie „figi”);
- Pstrykając końcówkami palców pod podbródkiem wskazujesz na nieznaną odpowiedź na pytanie;
- Palenie jest zabronione w większości miejsc publicznych;
- Ludzie nie jedzą na ulicy i w transporcie publicznym;
- Nie wychodź z hotelu, mając na sobie jakąkolwiek biżuterię, nawet zegarek. Uważaj na pieniądze i dokumenty.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Upominki nie pełnią ważnej roli w zawieraniu znajomości;
- Unikaj dawania czegokolwiek czarnego lub purpurowego – są to kolory żałoby;
- Unikaj dawania noży, które symbolizują przerwanie związku lub chustek do nosa, które oznaczają żal;
- Dawanie prezentów nie jest konieczne w trakcie pierwszego spotkania. W to miejsce zaproś na lunch lub obiad i wysonduj osobiście upodobania odnośnie do przyszłych upominków;
- Mile widzianym upominkiem są małe gadzety elektroniczne – np. kalkulatory (dla ważnych klientów bardziej skomplikowane), notatniki elektroniczne, iPody;

- Do dobrze widzianych prezentów należą także: płyty CD i DVD znanych zespołów, cyfrowe aparaty fotograficzne, pióra firmowe. Zostanie też docenione ładne opakowanie;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu (jest to bardzo ważne wydarzenie), przynieś słodczyce, szampan lub whisky. Przynieś także coś dla dzieci: firmowy T-shirt, akcesoria piłkarskie itp.;
- Upominki wręczaj podczas spotkań towarzyskich, nie na oficjalnych spotkaniach biznesowych;
- Zawsze otwieraj upominek w obecności ofiarodawcy.

CHILE

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest hiszpański;
- Na umówione spotkanie w sprawach biznesu zjawiaj się punktualnie. Punktualność jest doceniana i oczekiwana od gości z Europy, ale nie okazuj zdeenerwowania, jeśli twój chilijski partner spóźni się pół godziny;
- W przypadku spotkań o charakterze towarzyskim od każdego (nawet obcokrajowca) oczekuje się późniejszego przybycia. Dlatego na obiad należy przyjść 15 minut później, a na towarzyskie przyjęcie 30 minut później w stosunku do godziny widniejącej na zaproszeniu;
- Najlepszą porą na spotkanie są godziny między 10.00 a 12.00 i między 14.30 a 17.00;
- Umawiaj się dwa lub trzy tygodnie przed terminem przybycia i potwierdź spotkanie przed i po przybyciu do Chile;
- Styczeń i luty to okres letnich wakacji. Nie należy w tym czasie podejmować prób nawiązywania kontaktów biznesowych w tym kraju;
- Zaangażowanie trzeciej strony może ułatwić nawiązanie kontaktów. Dobre do dokonania pierwszej prezentacji naszej strony są banki i firmy consultingowe;
- Godziny pracy w urzędach: 9.00–17.00/18.00, od poniedziałku do piątku,
- godziny pracy w biurach: 9.00–18.00, od poniedziałku do piątku.

Powitanie i tytułowanie

- Mężczyźni na powitanie podają rękę;
- Kobiety, zamiast podania ręki, często klepią się po ramieniu lub przedramieniu. Jeżeli są bliskimi koleżankami mogą objąć się lub pocałować w policzki;
- Przybywając na przyjęcie, przywitaj się, podaj rękę każdemu z osobna;
- Zawsze witaj się najpierw z panem domu;
- Nie zwracaj się do Chilijczyka po imieniu, dopóki nie zostaniesz o to poproszony;
- W zasadzie tylko dzieci, członkowie rodziny i bliscy przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu;
- Do osób nieposiadających tytułów zawodowych należy zwracać się przez Pan, Pani, Panna łącznie z nazwiskiem. W języku hiszpańskim brzmi to następująco:

- Pan = Señor,
- Pani = Señora,
- Panna = Señorita;
- Większość osób hiszpańskiego pochodzenia posiada dwa nazwiska: jedno po ojcu – wymieniane jako pierwsze – i drugie po matce. W powszechnym użyciu jest tylko nazwisko po ojcu. Kiedy kobieta wychodzi za mąż, zazwyczaj dodaje do swojego nazwiska nazwisko męża i tego ostatniego używa oficjalnie;
- Większość Chilijczyków nie używa tytułów zawodowych. Ci, którzy to robią, oczekują, aby zwracać się do nich, używając ich tytułu i nazwiska. W odniesieniu do lekarzy zawsze używa się tytułu „Doctor”;
- Nie pytaj bezpośrednio innych osób o ich zawód i oczekuj, aż sami podadzą ci tę informację;
- Dobrze jest posiadać bilety wizytowe wydrukowane po jednej stronie w języku hiszpańskim;
- Wręcz bilet wizytowy wszystkim uczestniczącym w spotkaniu. Wręczając i odbierając, patrz w oczy, uśmiechaj się, a z wręczanym biletem zapoznaj się i schowaj go, co sprawia lepsze wrażenie, do specjalnego wizytownika, a nie pośpiesznie do kieszeni (zostanie to zauważone).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.30–9.00; lunch 13.00–15.00; „onces” (lekka przekąska przed obiadem) 17.00–18.00; obiad 20.00–22.00;
- Lunch jest największym posiłkiem dnia;
- Dość powszechne jest zakończenie porannego spotkania biznes lunchem;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu na drinka, prawdopodobnie zostaniesz również zaproszony na obiad;
- Przyjęcia są często urządzone w dużych hotelach i restauracjach. Uzgodnij z obsługą kelnerską sprawy dotyczące zapłacenia rachunku, aby uniknąć współzawodnictwa w jego zapłaceniu;
- Przestrzeganie właściwych manier przy stole jest w Chile bardzo ważne. Ogólnie mówiąc, naśladuj standardy europejskie;
- Spróbuj co najmniej skosztować wszystkiego, co zostało podane do stołu. Pochwal potrawy przed panem lub panią domu;
- Wino nalewaj prawą ręką (nalewanie lewą ręką jest gestem niegrzecznym). Nie należy też nalewać tak, aby lało się po ściance kieliszka;

- Chilijczycy produkują i piją dobre białe wina;
- Kiedy gospodarz wznosi toast, należy odpowiedzieć również toastem;
- Pij tylko wodę butelkowaną. Woda nie jest zazwyczaj podawana na stół. Jeżeli chcesz się napić, musisz o wodę poprosić;
- Po zakończeniu posiłku należy nóż i widelec położyć w poprzek talerza;
- Oczekuje się, że po posiłku wszyscy na trochę pozostaną. W tym czasie prowadzi się rozmowy na tematy biznesowe lub inne;
- Nie jest zwyczajowo przyjęte przesyłanie listu lub upominku z podziękowaniem za zaproszenie do domu, ale kwiaty lub słodczyce przysłane z wyprzedzeniem dla pani domu są mile widziane. Jeżeli chcesz przekazać podziękowanie, zrób to lepiej telefonicznie;
- Jeżeli byłeś gościem, odwzajemnij gościnność gospodarza w późniejszym terminie;
- Aby przywołać kelnera, unieś rękę;
- Dodatek za obsługę w wysokości 10% jest zazwyczaj doliczony do rachunków hotelowych, w restauracjach i barach;
- Zwyczajowo zostawia się dodatkowo dla kelnerów 5-procentowy napiwek w gotówce.

Ubiór

- Wygląd jest bardzo ważny. Chilijczycy preferują europejski, wyrafinowany styl ubierania się;
- W biznesie obowiązuje ubiór klasyczny. Panowie mogą nosić granatowe lub szare garnitury, jasne koszule i tradycyjny krawat. Jaskrawe kolory i krzykliwe fasony nie są właściwe. Nie należy również nosić niczego wpiętego w klapę marynarki. Panowie powinni nosić marynarki niezależnie od miejsca i temperatury;
- Pani powinny ubierać się w sukienkę lub kostium i nosić obuwie na obcasach;
- W czasie wolnym można nosić spodnie lub dobre jeansy i koszulę. Krótkie spodnie to rzadko spotykany się w miejscach publicznych strój, ale na terenach wypoczynkowych są do przyjęcia;
- W Chile mamy do czynienia z dużą różnicą temperatur na linii wybrzeże – góry. W terenach górskich niezbędne jest cieplejsze ubranie;
- Należy pamiętać, że w okresie czerwiec – wrzesień panuje tu zima i przewidzieć to w zabieranym w podróż ubiorze;

- Jeżeli sytuacja tego nie wymaga, nie ubieraj się w sposób formalny i ze względów bezpieczeństwa unikaj ubiorów sugerujących twoją zamożność.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Wielu biznesmenów mówi po angielsku i niemiecku. Znajomość tych języków jest dość powszechna także w centrach turystycznych;
- Atmosfera kontaktów biznesowych jest bardziej formalna aniżeli w innych krajach Ameryki Południowej i wielu krajach europejskich. Oczekuje się poprawnej etykiety i ubioru;
- W Chile w kontaktach biznesowych najważniejsze są wzajemne osobiste relacje. Pierwsza wizyta powinna mieć miejsce na szczęblu naczelnego kierownictwa firmy, również z udziałem kierownictwa średniego szczebla; Ci ostatni są tymi, którzy będą brali udział w kolejnych spotkaniach poświęconych prowadzeniu bardziej szczegółowych negocjacji;
- Większość czasu pierwszego spotkania należy poświęcić tworzeniu wzajemnych relacji (poprzez rozmowę na luźne tematy), potem stopniowo ukierunkować rozmowę na przedstawienie swojej firmy;
- Bądź przygotowany na spotkanie z sekretarką. Sekretarki pomagają szefom, dokonując selekcji i wstępnych ocen. W twoim interesie jest zachowanie grzeczności i uprzejmości w relacjach z nimi;
- Proces podejmowania decyzji jest scentralizowany, zazwyczaj na szczęblu naczelnego szefa firmy (presidente lub gerente general). Następnym w kolejności według rangi jest „gerente”, po nim są kierownicy średniego i niższego szczebla. Wszyscy postępują zgodnie z wytycznymi najwyższych szczebli, radzą się ich; stąd negocjacje mogą się przeciągać. Spodziewaj się opóźnień w negocjacjach i zachowaj spokój. Zawarcie transakcji może czasem wymagać kilku wizyt;
- Chilijczycy są prostolinijni i traktują negocjacje całkiem poważnie. Jednak twarda pozycja negocjacyjna nie znajduje tu dobrego gruntu. Określ wyraźnie swoje warunki. Miej także przygotowany pakiet sposobów rozliczeń uwzględniający warunki nie tylko tradycyjnie przyjmowane;
- Osobiste odczucia mogą w trakcie negocjacji odgrywać większą rolę aniżeli fakty. Postrzeganie prawdy może być subiektywne i osobiste;
- Dobrze mieć materiały o swojej firmie w języku hiszpańskim;
- Przedstaw dokładnie ułożony plan zawierający jasno określone terminy, zobowiązania finansowe oraz twoje opcje;

- Wykazując chęć obsługi swojego chilijskiego klienta bez względu na potencjalny czas trwania kontraktu, uwiarygodnisz swoją odpowiedzialność za ustanowione kontakty handlowe;
- Sytuacja businesswoman charakteryzuje się pewnym dyskomfortem z uwagi na panujący tutaj kult machismo. Jednakowoż jest wiele pań zaangażowanych w życie zawodowe i mają większe szanse na sukces aniżeli w większości pozostałych krajów Ameryki Łacińskiej;
- Chilijczycy unikają zachowań mogących zostać odczytanymi jako agresywne. Uprzejmość i szacunek do innych są w cenie;
- Wysoko cenione są również uczciwość i rzetelność;
- Poczucie humoru jest doceniane, ale ogólnie oczekuje się poważnego, handlowego zachowania;
- Unikaj agresywnego zachowania i natrączywych metod marketingowych;
- W postawach politycznych, gospodarczych i społecznych przeważają wartości konserwatywne;
- Latynoscysy biznesmeni mają silne poczucie osobistego honoru. Dlatego nie krytykuj nikogo publicznie, nie oceniaj w porównaniu z innymi i nie rób niczego, co może wywołać jego lub jej zakłopotanie;
- W czasie pobytu w Chile wynajęcie pokoju w jednym z najlepszych miejscowych hoteli zrobi dobre wrażenie;
- Dowiedz się nieco o historii tego kraju, jego kulturze, gospodarce, handlu zagranicznym itp. i bądź przygotowany do dyskusji na te tematy. To wywrze dobre wrażenie i ułatwi twoje kontakty;
- Dobrym tematem do rozmów jest rodzina, historia Chile, kuchnia, wina i interesujące miejsca, które mogą zarekomendować;
- Wielu Chilijczyków interesuje się zagranicznymi podróżami, możesz więc zasugerować im miejsca, w których byłeś;
- Bardzo popularne w Chile są narciarstwo i wędkowanie;
- Unikaj tematów dotyczących lokalnej polityki, łamania praw człowieka i religii;
- Nie krytykuj Chile, nawet jeśli tak robi twój gospodarz;
- Chilijczycy będą ci przerywać. To zachowanie nie jest uznawane za niegrzeczne, ale raczej za wyraz zainteresowania i entuzjazmu.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny mniejszy niż w Polsce. Rozmawiając, często trzymają rękę na ramieniu lub kłapie marynarki drugiej osoby. Unikaj cofania

się. Chilijczyk prawdopodobnie zrobi krok do przodu, aby zmniejszyć dystans. Ponadto może to zostać odebrane jako osobisty afront;

- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest konieczne, aby okazać zainteresowanie i uprzejmość. Może to okazać się trudne przy rozmowie prowadzonej w tak niewielkim oddaleniu od siebie;
- W trakcie posiłku trzymaj cały czas ręce nad stołem;
- Nigdy nie przywołuj nikogo palcem wskazującym;
- Nie podnoś prawej pięści na wysokość głowy. Jest to odbierane jako gest komunistów;
- Uderzenie pięścią lewej ręki w otwartą dłoń prawej jest gestem wysoce nieprzychylnym;
- Prztyczek w podróbkę oznacza: „Nic mnie to nie obchodzi”. Wykształceni ludzie nie używają tego gestu;
- Pokazanie dłoni z rozdzielonymi palcami oznacza „głupi”;
- Uśmiechnij się! Chilijczycy to lubią;
- Nie pstrykaj palcami na nikogo.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków przyjęte jest dopiero po nawiązaniu bliższych kontaktów;
- Lepiej poczekać, aż pierwszy otrzymasz upominek;
- Jeżeli otrzymasz upominek, rozpakuj go natychmiast w obecności darczyńcy i podziękuj;
- Przyjętymi upominkami są: skórzana zakładka do książki, skórzane notesy, dobrej jakości pióro, zapalniczka, perfumy, regionalne wyroby rzemieślnicze z rodzinnego kraju, alkohol;
- Możesz wręczyć upominek dla całego zespołu, grupowy, taki jak np. akcesoria biurowe, zwłaszcza gdy jesteś kobietą wręczającą upominek męskimi przedstawicielom chilijskiego partnera;
- Składając wizytę w chilijskim domu; poślij z wyprzedzeniem kwiaty lub słodczyce (unikaj żółtych róż, które oznaczają pogardę) albo przynieś wino lub mocny alkohol. Mogą to być także wyroby artystyczne z twojego kraju, małe figurki porcelanowe lub obraz na ścianę;
- Mile widziane będą upominki dla dzieci;
- Nie wręczaj upominków w kolorze czarnym i fioletowym – są to kolory związane z pogrzebem.

EKWADOR

Umawianie spotkań

- W Ekwadorze językiem urzędowym jest hiszpański, lecz wśród biznesmenów znajomość angielskiego jest dość duża. W Quito, stolicy państwa, często należy porozumiewać się po hiszpańsku lub korzystać z usług tłumacza. Natomiast w Guayaquil bardzo wielu biznesmenów mówi po angielsku;
- Na wszelkie spotkania w sprawach biznesu obcokrajowcy powinni przybywać punktualnie,
- Ekwadorczycy nie przykładają natomiast wagi do własnej punktualności i spóźnienie w granicach 10–15 minut traktują jako przyjście na czas;
- Wielu dyrektorów przyjeżdża do biura dopiero po 10:00. Biznesmeni często zaczynają dzień od gry w tenisa lub golfa, potem idą do tureckiej łaźni i dopiero po zjedzeniu śniadania jadą do biura;
- Obcokrajowiec powinien umawiać się z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem;
- Goście nie powinni przychodzić punktualnie na spotkania towarzyskie. Na domowe przyjęcie należy spóźnić się od 30 do 60 minut;
- Godziny pracy w urzędach: 9.00–13.00 i 14.00–18.30, od poniedziałku do piątku;
- Godziny pracy w biurach: 9.00–13.00 i 15.00–19.00, od poniedziałku do piątku i 8.30–12.30 w soboty.

Powitanie i tytułowanie

- Na powitanie i na pożegnanie podajemy rękę zarówno kobietom, jak i mężczyznom, utrzymując bezpośredni kontakt wzrokowy i uśmiech;
- Podając rękę, użyj pozdrowienia właściwego dla pory dnia: buenos dias/good morning, buenas tardes/good afternoon lub buenas noches/good evening;
- Kobiety, bliskie przyjaciółki, całują się przy powitaniu w pracy w policzek;
- Panowie będący przyjaciółmi obejmują się przy powitaniu i poklepują po ramieniu (abrazo). Ponadto panowie okazują szacunek starszym (obojsza płci) całując ich w jeden policzek;
- Bilety wizytowe wręczamy przy powitaniu. Wizytówka powinna zawierać twój tytuł i stopień naukowy;

- Bilety wizytowe najlepiej spełniają swoją rolę, gdy po jednej stronie wydrukowane są po hiszpańsku, a po drugiej po angielsku. Należy je wręczać stroną w języku hiszpańskim skierowaną do ekwadorskiego partnera;
- Do osób nieposiadających tytułów związanych z pełnionym stanowiskiem, zwracamy się, używając formy Pan, Pani, Panna, łącznie z nazwiskiem. Po hiszpańsku mówimy:
 - Pan = Señor,
 - Pani = Señora,
 - Panna = Señorita;
- Zwracając się do osób posiadających tytuły, należy ich użyć;
- Nie wolno zwracać się po imieniu, dopóki tego nie zaproponują;
- Większość osób pochodzenia hiszpańskiego posiada dwa nazwiska: po ojcu – wymieniane jako pierwsze, i po matce. Zwracając się do drugiej osoby, używamy nazwiska tylko po ojcu. Np.: do pana noszącego nazwisko Juan Antonino Martinez Garcia zwracamy się: Señor Martinez, a do panny noszącej nazwisko Ana Maria Gutierrez Herrera zwracamy się: Señorita Gutierrez. Kiedy kobieta wychodzi za mąż, zazwyczaj dodaje do swojego nazwiska nazwisko męża i tego ostatniego używa. Jeżeli wyżej wymienione osoby pobiorą się, pełne nazwisko pani będzie brzmiało: Ana Maria Gutierrez Herrera de Martinez lub mniej formalnie, Señora Martinez.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowa pora posiłków: śniadanie 7.30–9.00; lunch 12.30–14.00; obiad 20.00–22.00;
- Lunch jest głównym posiłkiem spożywanym w ciągu dnia. Biznes lunch jest powszechnie przyjęty w kontaktach biznesowych;
- W trakcie posiłku nie poruszaj spraw biznesowych, dopóki nie poruszy ich druga strona;
- W trakcie posiłku spodziewaj się ożywionej dyskusji;
- Przed posiłkiem można zamówić koktajl;
- Do lunchu można podać wino. Posiłki spożywane przez Ekwadorczyków w porze południowej są ciężkie i podaje się do nich alkohol;
- Panie powinny pamiętać, że o ile picie wina jest tutaj powszechnie akceptowane, to nie jest przyjęte picie przez kobiety mocnych alkoholi;
- Gospodarz pierwszy wznosi toast; dopiero po nim toast może zaproponować gość. Najbardziej popularny toast to „Salud!”;

- Jeżeli nie chcesz pić więcej, zostaw kieliszek napełniony do jednej czwartej;
- Businesswoman, chcąc zapłacić rachunek za posiłek zaproszonego Ekwadorczyka, powinna uzgodnić to z kelnerem wcześniej. Jeśli pod koniec posiłku rachunek pojawi się na stole, Ekwadorczyk najprawdopodobniej będzie chciał zapłacić go sam;
- Sugestia, że należy zakończyć spotkanie towarzyskie, jest traktowana jako brak uprzejmości;
- Po zakończonym posiłku zostać, by jeszcze porozmawiać. Nieuprzejme jest od razu odejść;
- Ekwadorczycy są bardzo przyjacielscy i gościnni;
- Jeżeli ustanowisz z Ekwadorczykiem dobre wzajemne stosunki, możesz być zaproszony do złożenia wizyty w jego domu. Traktuj to jako wyróżnienie;
- Składając wizytę w domu, wypada podziwiać nowe rzeczy;
- Obiady domowe trwają wiele godzin. O godzinie 20.00 należy spodziewać się drinków i zakąsek, obiad zostanie podany nie wcześniej niż o 23.00 lub o północy. Wywołasz konsternację u swego gospodarza, jeżeli wyjdiesz z przyjęcia tak wcześnie jak o pierwszej w nocy. Przyjęcia kończą się zazwyczaj o 4 lub 5 nad ranem. Ostatni goście, przed opuszczeniem domu gospodarza, mogą być poczęstowani śniadaniem;
- Po zakończeniu przyjęcia w domu każdy gość powinien podziękować gospodarzowi i gospodyni, rozplywając się w pochwałach;
- Po obiedzie gospodarze mogą wręczyć gościom mały upominek;
- Piętnasta rocznica urodzin dziewcząt jest niezwykle ważnym wydarzeniem;
- Opłata za obsługę w wysokości 10% jest zwyczajowo doliczana do rachunków hotelowych i w restauracjach;
- Kelnerom zwyczajowo daje się 10-procentowy napiwek, jeżeli nie jest on wliczony w rachunek. Taksówkarze nie oczekują napiwków.

Ubiór

- Im dalej od wybrzeża, tym bardziej formalne jest podejście do ubioru;
- Miejscowości nadbrzeżne są pod względem ubioru bardziej swobodne, a krótkie spodnie można nosić w miejscach publicznych;
- Na wybrzeżu, w czasie upałów, miejscowi panowie chodzą do pracy w tułszych koszulach, zwanych guayabera, a panie w sukniach bez rękawów;
- Na wybrzeżu od obcokrajowców oczekuje się, aby na spotkania w biznesie (zwłaszcza pierwsze) przyszli w ubiorze bardziej formalnym. Potem można

zapytać ekwadorskiego partnera, czy na następne spotkanie można przyjść bez marynarki i/lub krawata (zwłaszcza w gorącej porze roku);

- Wewnątrz kraju oczekiwany jest ubiór bardziej konserwatywny. Panowie powinni nosić marynarki i krawaty nawet w czasie upału. Preferowane są garnitury w ciemnych tonacjach. Marynarki i krawaty obowiązują również w trakcie towarzyskich spotkań;
- Panie obowiązują ubiór konserwatywny i skromny. W kontaktach biznesowych wskazane są suknie lub kostium, natomiast na większość spotkań o charakterze towarzyskim wymagana jest sukienka koktajlowa;
- Nie należy ubierać się zbyt wystawnie (kosztownie), aby nie przyciągać uwagi złodziei.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Ekwadorczycy negocjują z ludźmi, nie z firmami. Dlatego poświęcają czas na rozmowy na tematy ogólne niezwiązane z biznesem. Jest to czas budowania relacji. Ze zmianą tematu czekaj, aż zrobi to twój partner;
- Dobrze jest nauczyć się kilku zwrotów po hiszpańsku, aby okazać uznanie dla ich języka. Znajomość zabawnych wyrażen pomoże przełamać pierwsze lody;
- Nawiązanie kontaktów biznesowych może być trudne bez zaangażowania miejscowego pośrednika (może to być handlowy konsultant lub miejscowy prawnik);
- Ekwadorczycy są bardziej swobodni i nieoficjalni w kontaktach biznesowych aniżeli wielu pozostałych mieszkańców Ameryki Łacińskiej;
- Stosunki biznesowe są bardziej oficjalne na wyżynach niż na wybrzeżu;
- W trakcie negocjacji powinna panować atmosfera przeświadczenia o dobrej woli obu stron;
- W czasie negocjacji należy prezentować upór, lecz robić to w sposób przyjacielski, odprężony i bez nacisków;
- Unikaj konfrontacji i uważaj, aby nie wprawić miejscowego partnera w zakłopotanie;
- Dla Ekwadorczyka własne odczucia względem rozważanej kwestii czy sytuacji są ważniejsze aniżeli fakty;
- Materiały informacyjne o własnej firmie i ofercie najlepiej przygotować w języku hiszpańskim;
- Negocjacje mogą trwać długo. Bądź cierpliwy;

- Należy spodziewać się przeciągania negocjacji i wielokrotnego powracania do spraw już, wydawałoby się, przedyskutowanych;
- Nie należy zmieniać członków zespołu negocjacyjnego. Może to spowodować wstrzymanie negocjacji. Ekwadorczycy negocjują z osobami, a nie z przedsiębiorstwem;
- Dobrymi tematami do rozmów są: rodzina, kultura, historia, sport (piłka nożna, siatkówka);
- Dobrze odbierana jest znajomość miejscowej kultury i historii lub przynajmniej okazanie zainteresowania Ekwadorem;
- Unikaj rozmów na tematy polityczne, zwłaszcza dotyczących kwestii stosunków wzajemnych Ekwadoru i Peru.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Ekwadorczycy zachowują mały dystans interpersonalny. Stosują dotykanie, poklepywanie po ręce, po ramieniu czy też kłapie marynarki. Nie należy się cofać – Ekwadorczyk najprawdopodobniej przesunie się do przodu, aby odtworzyć dystans interpersonalny, który według niego jest właściwy;
- Aby wskazać na zgodę lub jej brak, najlepiej uczynić to werbalnie, a nie poprzez odpowiedni ruch potakiwania bądź zaprzeczania głową. Nie wszyscy Ekwadorczycy potrafią interpretować nasze gesty;
- Ziewanie w miejscu publicznym jest niegrzeczne;
- Ekwadorczycy robią palcem wskazującym kółko w powietrzu, by powiedzieć: „Zaraz tu wrócę”;
- Wyciągnięcie ręki jak do przywitania i obracanie nią w przód i w tył oznacza „nie”;
- Ekwadorczyk może pokazywać kierunek, podnosząc lub opuszczając brodę;
- Wskazywaniem palcem innych osób jest nieuprzejme;
- Nerwowe, powtarzalne ruchy (uderzanie palcami stopy o podłogę, potrząsanie kolanami itp.) należy ograniczyć do minimum, gdyż ruchy te przeszkadzają Ekwadorczykom;
- Niektórzy Ekwadorczycy przywołują kelnera, podnosząc ręce i klaszcząc. Traktuje się to jako niezbyt uprzejme i obcokrajowcy nie powinni tego naśladować. Lepiej podnieść palec wskazujący;
- Jeżeli chcesz fotografować Indian, spytaj najpierw o pozwolenie.

Wręczenie i upominków

- Upominki biznesowe są tu przyjęte i doceniane, tak więc dobrze zabrać ich odpowiedni zapas;
- Nie należy jednak przesadzić z częstotliwością ich wręczenia oraz ich wartością, gdyż może to zostać potraktowane jako próba przekupstwa bądź okazywanie ostentacji;
- Wymiana upominków następuje dopiero po zakończeniu negocjacji;
- Dobrym upominkiem może być interesująca ciekawostka z regionu naszego zamieszkania, wyrób sztuki rzemieślniczej, różne akcesoria na biurko lub coś związanego z dziedziną naszej działalności w biznesie;
- Jeżeli zostaniesz zaproszony do domu na posiłek, przynieś kwiaty, wyroby cukiernicze lub czekoladki. Nie należy przynosić lilii lub nagietków, które są kwiatami cmentarnymi. Dobrze widziany jest bukiet róż;
- Dobrym prezentem są również dobre wina i wódki;
- Kobięcie można podarować perfumy lub markowy upominek;
- Jeżeli wiadomo, że w domu będą również dzieci, dobrym pomysłem będzie przyniesienie dla nich upominków;
- Nie wręczaj ostrych przedmiotów (nożyczek, noży), co może wskazywać, że chcesz zerwać wasze relacje;
- Jeżeli otrzymałeś upominek, powinieneś być bardzo wylewny w swoich podziękowaniach;
- Upominki otwiera się zaraz po ich otrzymaniu.

KOLUMBIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest hiszpański, wielu biznesmenów mówi po angielsku;
- Od obcokrajowców oczekuje się punktualności;
- Punktualność natomiast nie jest zaletą Kolumbijczyków. Na spotkanie w sprawach biznesu mogą spóźnić się 15–20 minut i uważać, że przyszli na czas. Nawet się z tego nie tłumaczą;
- Na spotkania towarzyskie należy przyjść z 15–30- minutowym opóźnieniem (dotyczy to także obcokrajowców). Niektórzy Kolumbijczycy mogą zjawić się nawet z godzinnym opóźnieniem;
- Spotkania należy umawiać co najmniej dwa lub trzy tygodnie przed przyjazdem do Kolumbii. Umawiając spotkania, nie polegaj na zwykłych przesyłkach pocztowych; używaj telefonu, faksu bądź przesyłek poleconych. Planując kolejne spotkania, pozostaw dwu- lub trzygodzinną przerwę;
- Jeżeli przybywasz na tereny leżące poza wybrzeżem, najlepiej przyjechać dzień wcześniej, aby przystosować organizm do wysokości (stolica tego kraju, Bogota, znajduje się na wysokości 2600 m nad poziomem morza);
- „Za godzinę, albo dwie” może oznaczać jutro lub w przyszłym tygodniu. „Jutro” rzadko znaczy jutro, częściej zaś w przyszłym tygodniu (gdy ktoś powie, że zadzwoni jutro, może zadzwonić za tydzień);
- Godziny pracy w urzędach: 8.30–17.00, od poniedziałku do piątku;
- Godziny pracy w biurach: 9.00–17.00, od poniedziałku do piątku.

Powitanie i tytułowanie

- Powszechnie przyjętym gestem powitania jest uścisk dłoni. Mężczyźni wchodząc do pomieszczenia lub witając się z grupą osób, podają rękę każdemu (także zegnając się);
- Panie nie zawsze podają rękę innym kobietom; często ściskają przedramię. Przyjaciółki całują się nawzajem w policzek;
- Panowie pozostający w przyjacielskich relacjach witają się gestem zwanym abrazo (obejmują się i poklepują po plecach);
- Kolumbijczycy uważają, że powitanie powinno zabierać nieco czasu – okazuje się w ten sposób szacunek dla drugiej osoby. Stąd po uściśnięciu ręki za-

dają kilka uprzejmych pytań dotyczących twojego zdrowia, podróży, krewnych, przyjaciół czy wspólnych znajomych. Nie poganiaj. Zostanie to potraktowane jako brak delikatności lub lekceważenie;

- Bilety wizytowe najlepiej mieć przetłumaczone na odwrocie na język hiszpański. Należy wręczać stroną hiszpańską skierowaną do góry;
- Zwracając się do Kolumbijczyka, używaj tytułu i nazwiska;
- Nie należy zwracać się, używając imienia, dopóki Kolumbijczycy sami tego nie zaproponują;
- Do osób nieużywających tytułów zawodowych należy zwracać się przez Pan, Pani lub Panna, dodając ich nazwisko. Po hiszpańsku brzmi to:
 - Pan – Señor,
 - Pani – Señora,
 - Panna – Señorita;
- Zwyczajowo w stosunku do osób znanych bądź z uniwersyteckim wykształceniem używa się tytułu Doctor (w stosunku do kobiet Doctora). Tęgo tytułu używają też często biedacy w odniesieniu do osób z wyższych klas społecznych;
- Większość osób pochodzenia hiszpańskiego posiada dwa nazwiska: jedno po ojcu, wymieniane jako pierwsze, i drugie po matce. Zwracając się do drugiej osoby, używamy tylko nazwiska po ojcu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.00–9.00; lunch 12.30–14.30; obiad 20.00–23.00; lunch jest głównym posiłkiem;
- Wiele spraw załatwia się tutaj przy kawie;
- To, że obiad rozpoczyna się o godz. 20.00 nie oznacza, że niedługo potem siądziemy do stołu. Nastąpi to być może około 22.00 (a nawet później). Dlatego wiele osób, wybierając się na obiad, przekąsa coś w domu, aby nie być głodnym;
- Przyjęcie obiadowe kończy się wkrótce po zakończeniu posiłku, chociaż przyjęcie koktajlowe połączone z tańcami może trwać do 5.00 rano;
- Teoretycznie osoba, która zainicjowała zaproszenie, płaci rachunek w restauracji. W praktyce może się okazać, że musisz „stoczyć walkę” o zapłacenie rachunku, nawet jeżeli byłeś stroną zapraszającą;
- Kolumbijczycy są tradycyjnie bardzo gościnni i często zapraszają gości do swoich domów;

- Goście mogą zacząć jeść, nawet jeżeli inni nie zostali jeszcze obsłużeni;
- Zwyczajowo należy nabierać małe porcje każdego z podanych na półmiskach dań;
- Kiedy gospodarz wzniesie toast, odwzajemnij go;
- Nigdy nie dotykaj palcami jedzenia na talerzu;
- Zostaw resztki jedzenia na talerzu, aby pokazać, że się najadłeś;
- Po zakończeniu posiłku należy położyć sztućce w poprzek talerza;
- Po zakończonym posiłku pozostaje się na chwilę przy stole. W tym czasie omawia się często sprawy biznesowe lub prowadzi rozmowę na inne tematy;
- Nie jedz na ulicy; pij wodę butelkowaną;
- W hotelach i restauracjach oczekuje się 10% napiwku za obsługę (o ile opłata ta nie jest ujęta w rachunku); kierowcy taksówki także zostawia się 10%;
- Czyścibut w Bogocie oczekuje napiwku w wysokości 50–100 peso.

Ubiór

- W miastach nosi się modne ubrania. Kolumbijczycy zwracają dużą uwagę na wygląd i ubiór, wnikliwie przyglądają się butom;
- Im bardziej w głąb kraju, tym ubiór bardziej formalny. W wypoczynkowych miejscowościach nadmorskich nosi się stroje najbardziej swobodne i można tam w miejscach publicznych nosić nawet szorty;
- Na wybrzeżu, w okresie upałów, niektórzy mężczyźni noszą do pracy lekkie, lokalne koszule (zwane guayabera), a panie suknie bez rękawów. Od obcokrajowców jednakże oczekuje się bardziej oficjalnego ubioru na spotkania biznesowe;
- Na terenach poza wybrzeżem należy pamiętać o tradycyjnym ubiorze. Panowie powinni nosić marynarkę i krawat nawet w czasie upału. Preferowane są ubrania w ciemnych kolorach. Marynarka z krawatem obowiązuje również w sytuacjach towarzyskich;
- Panie powinny ubierać się tradycyjnie i skromnie. Kostium lub sukienka są właściwe podczas spotkań biznesowych. Na spotkania towarzyskie należy przewidzieć sukienkę koktajlową;
- Modne i eleganckie jeansy są do przyjęcia jako strój nieoficjalny;
- Chociaż Kolumbia jest państwem równikowym, w miastach położonych na dużej wysokości bywa chłodna pogoda.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W kontaktach z urzędami należy używać języka hiszpańskiego bądź korzystać z usług tłumacza;
- W negocjacjach wyróżnić można dwa podejścia: Kolumbijczycy z wnętrza kraju są najbardziej formalni i tradycyjni na tym kontynencie; mieszkający na wybrzeżu charakteryzują się bardziej rozluźnionym podejściem;
- Może być trudne, a czasem niemożliwe, prowadzenie biznesu bez wynajęcia miejscowego pośrednika. Pozna cię on z Kolumbijczykami, z którymi powinienś wejść w kontakt, a także odbierze z lotniska i zarezerwuje pokój w hotelu;
- Nie należy zmieniać członków zespołu negocjacyjnego. Zmiana może spowodować wstrzymanie negocjacji. Kolumbijczycy negocjują z ludźmi, a nie z firmą;
- Przed przejściem do spraw biznesowych lubią porozmawiać na swobodne tematy. Nie wywołuj sam tematu biznesu – pozwól to zrobić swoim kolumbijskim partnerom;
- Kolumbijscy biznesmeni lubią powolne narady i spokojną dyskusję przy czarnej kolumbijskiej kawie, zanim przeprowadzą jakąkolwiek transakcję (to, co w Polsce zajęłoby dwa dni, tam może zabrać tydzień);
- Negocjacje będą prawdopodobnie (choć niekoniecznie) prowadzone przez najważniejszą osobę w firmie;
- Informacje o firmie i ofercie wydrukowane w języku hiszpańskim zrobią dobre wrażenie. Dotyczy to również prezentacji wizualnej;
- Umowy będą długie i pełne szczegółów;
- Po zakończeniu spotkania wyślij list z podziękowaniem i podsumowaniem jego głównych ustaleń;
- Po zakończeniu spotkania pozostań nieco dłużej i kontynuuj rozmowę ze swoimi miejscowymi partnerami. Wyjście bezpośrednio po spotkaniu traktowane jest jako zniewaga i sugeruje, że masz lepsze rzeczy do zrobienia;
- Dobrymi tematami do rozmów są: kolumbijska historia, literatura, kultura, a także piłka nożna, kawa. Dobrze jest wiedzieć coś na ten temat, lub przynajmniej okazać zainteresowanie;
- Popularna jest tutaj corrida; należy powstrzymać się od negatywnych komentarzy;
- Należy unikać rozmów na temat: polityki, terroryzmu, religii, handlu narkotykami.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny jest mniejszy aniżeli w Polsce, aczkolwiek w trakcie rozmowy zachowują większą wstrzemięźliwość w fizycznym kontakcie z partnerem negocjacji aniżeli inne narodowości tego kontynentu;
- Formalizm mieszkańców wnętrza kraju przechodzi na ich maniery: unikają wylewnych gestów i ożywienia. Mieszkańcy terenów nadmorskich są bardziej ekspresyjni i mniej formalni;
- Ziewanie w miejscu publicznym jest niegrzeczne;
- Dźwięk „cz-cz” używany jest, gdy chce się zwrócić czyjaś uwagę;
- Pocieranie grzbietem dłoni o podbródek oznacza „Nie wiem”;
- Kciuki w górze znaczą „W porządku”;
- Nigdy nie przywołuj nikogo palcem wskazującym. Jeżeli chcesz kogoś przywołać, zwróć dłoń ku ziemi i poruszaj palcami lub całą dłonią;
- Kolumbijczycy pokazują, że ktoś jest skąpy, stukając palcami po swoim łokciu;
- Używany u nas gest OK (kółko zrobione kciukiem i palcem wskazującym) ma w Kolumbii inne znaczenie. Kolumbijczycy otaczają tym kółkiem swój nos, aby wskazać, że ktoś jest homoseksualistą;
- Aby wskazać wzrost zwierzęcia, Kolumbijczycy trzymają dłoń poziomo na właściwej wysokości, tak jakby położyli dłoń na głowie zwierzęcia. Natomiast, aby określić wzrost osoby, dłoń trzymają pionowo (kciukiem do góry), tak jakby ją oparli o tył głowy tej osoby. Określenie wzrostu osoby, trzymając dłoń poziomo oznacza lekceważenie tej osoby;
- W Polsce długość wskazujemy zazwyczaj jako odległość między wysuniętymi palcami wskazującymi obu wyciągniętych rąk. Jednak w Kolumbii dwa wyciągnięte palce wskazujące są gestem sprośnym. Kolumbijczycy wskazują długość, wyciągając prawą rękę i kładąc lewą dłoń na prawej ręce w miejscu odpowiadającym wskazywanej długości, licząc od czubków palców prawej ręki;
- Kiedy zamierzasz podzielić się zyskiem, użyj następującego gestu: jedna dłoń zwrócona do dołu, za pomocą skrzyżowanej z tą ręką drugiej ręki wykonujemy ruch piłowania;
- Bose stopy akceptowane są tylko na plaży. W pozostałych sytuacjach należy nałożyć pantofle, nawet przechodząc do łazienki;
- Niektórzy Kolumbijczycy przywołują w restauracjach kelnera, podnosząc ręce nad głowę i klaszcząc. Niektórzy syczą. Obie metody są uważane za nieuprzejme i obcokrajowcy powinny ich unikać;

- Mężczyzna powinien ustępować miejsca kobiecie w środkach transportu publicznego.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Dawanie upominków nie jest niezbędnym elementem kontaktów biznesowych;
- Należy starannie dobrać czas wręczania upominku (aby nie narazić się na zarzut przekupstwa). Najlepiej poczekać, aż pierwsza uczyni to strona kolumbijska. Najlepszym momentem są spotkania towarzyski;
- W upominku można wręczać dobrej jakości pióra i inne akcesoria biurowe, a także podarunki związane z regionem naszego pochodzenia;
- Kobietom można podarować perfumy;
- Jeżeli otrzymałeś upominek, powinieneś być bardzo wylewny w swoich podziękowaniach;
- Upominek nie jest z zasady otwierany w obecności darczyńcy, gdyż Kolumbijczycy sądzą, że byłoby to oznaką zachłanności;
- Będąc zaproszonym do domu na posiłek, przynieś kwiaty, wyroby cukiernicze lub czekoladowe. Jako kwiatów unikaj lilii i nagietków (są to kwiaty pogrzebowe). Kobiety szczególnie lubią rzadko spotykane róże w kolorze lososiowym;
- Jeśli masz w planach wizytę, a czas na to pozwoli, dobrze przesłać upominek przed przyjściem. Można też po wizycie, razem z podziękowaniem na piśmie;
- Jeżeli gospodarz ma dzieci i wiesz, że spotkasz je w trakcie wizyty, dobrze jest wziąć dla nich upominek;
- Dobrym upominkiem jest też wino lub wódka, dżin, whisky. Nie przynosź zagranicznego piwa; Kolumbijczycy produkują dobre lokalne piwa;
- Nie należy wręczać biżuterii, artykułów odzieżowych, krawatów, balsamów do ciała.

PARAGWAJ

Umawianie spotkań

- Językami urzędowymi są język hiszpański i język guarani;
- Wszyscy biznesmeni mówią po hiszpańsku;
- Wielu dyrektorów firm mówi po angielsku;
- Ustalaj terminy spotkań z wyprzedzeniem od dwóch tygodni do miesiąca;
- Choć Paragwajczycy mogą się spóźnić, cudzoziemcy powinni przybywać na spotkania punktualnie;
- Spotkania w interesach często zaczynają się z dziesięcio- dwudziestominutowym opóźnieniem;
- Zaplanowane na 20.00 spotkanie towarzyskie może się zacząć o 21.00 lub 21.30;
- Do robienia interesów w Paragwaju niezbędne jest spotkanie w cztery oczy. Nie da się osiągnąć wszystkiego tylko za pomocą telefonu, faksu i e-maila;
- Możesz wysyłać paragwajskiemu partnerowi e-maile, nie oczekuj jednak szybkich odpowiedzi;
- Dobrze jest wynająć miejscowego asystenta, który będzie cię reprezentował w paragwajskim środowisku biznesowym;
- Unikaj podróży w interesach w styczniu i lutym. Wiele biur jest zamkniętych podczas wakacji;
- Najlepszy czas na robienie biznesu to okres od czerwca do października;
- Spotkania najlepiej uzgadniać w porze porannej.

Powitanie i tytułowanie

- Mężczyźni i kobiety na powitanie zawsze wymieniają uścisk dłoni, nawet jeśli wcześniej tego dnia się spotkali;
- Starsi ludzie bardzo poważnie traktują nazwiska i tytuły;
- W trakcie powitania zwracamy się, używając tytułu i nazwiska;
- Prawnicy są zawsze nazywani „Doctor”;
- Paragwajczycy przy powitaniu z przyjaciółmi i rodziną całują się dwukrotnie;
- Każdy Paragwajczyk ma dwa imiona (posiadanie jednego imienia to bardzo nietypowe zjawisko);
- Nie mów do nikogo po imieniu, chyba że zostałeś do tego zachęcony lub twój rozmówca zwraca się tak do ciebie;

- Bilety wizytowe powinny być na jednej stronie przetłumaczone na język hiszpański.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Lunche biznesowe nie były powszechne, większość Paragwajczyków bowiem ma w zwyczaju jeść lunch w domu z rodziną. Obecnie ta forma przyjęcia dla ludzi biznesu staje się coraz popularniejsza;
- Obiad podawany jest około 22.00, nigdy wcześniej niż o 21.00 (zaprasza się na 20.30 lub 21.00, a do stołu podaje o 22.00);
- Większość przyjęć oficjalnych ma miejsce w porze obiadowej;
- Obiad jest spotkaniem towarzyskim. Nie poruszaj spraw biznesowych, chyba że twój gospodarz zacznie ten temat;
- Goście dostają pełne talerze jedzenia. Pokaż gospodarzom, że bardzo ci smakuje;
- Będziesz prawdopodobnie proszony o wzięcie dokładki, skorzystaj;
- Nieskończenie jedzenia, którym cię poczęstowano, jest komplementem dla gospodarza;
- Paragwaj jest ważnym producentem wołowiny i często jada się ją dwa razy dziennie;
- Podstawą paragwajskiego jadłospisu jest maniok (kassawa). Je się go prawie na każdy posiłek;
- Napiwki nie są na ogół wymagane;
- W restauracji zostaw 10% wartości rachunku, jeśli koszty obsługi nie są wliczone w cenę;
- Nie dawaj napiwków taksówkarzom.

Ubiór

- Paragwajczycy nie ubierają się ekstrawagancko;
- Ubiór powinien być zadbane i schludny;
- Mężczyźni w biznesie: ciemne garnitury i krawaty na pierwsze spotkanie. Ubierając się na następne, idź za przykładem twojego paragwajskiego kolegi;
- Panie w biznesie: kostiumy i sukienki oraz białe bluzki (na oficjalne wieczorowe okazje koktajlowe sukienki i eleganckie spodnie);
- W sytuacjach nieoficjalnych dzinsy są noszone wszędzie i przez wszystkich;
- Nie noś krótkich spodni.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Znajomości są ważniejsze niż doświadczenie. Osobiste kontakty są istotniejsze od stosunków biznesowych;
- Przygotuj się na tradycyjną pogawędkę na początku spotkania;
- Paragwajczycy mówią spokojnym głosem. Nie lubią krzyku i nieuprzejmości;
- Okaż cierpliwość w każdej sytuacji;
- Negocjacje i podejmowanie decyzji toczyć się będą w wolnym tempie. Bądź cierpliwy;
- Na negocjacje należy wysyłać zawsze tych samych przedstawicieli. Nowi negocjatorzy będą musieli zaczynać od nowa;
- Większość Paragwajczyków unika urażania bądź ścierania się z kobietami. Włączenie kobiety w skład zespołu może okazać się w negocjacjach korzystne;
- Materiały i broszury dotyczące oferty powinny być przetłumaczone na język hiszpański;
- Rozmawiaj o rodzinie, sporcie (piłce nożnej), bieżących wydarzeniach, pogodzie i o paragwajskiej harfie. Spytań o język guarani;
- Paragwajczycy są dumni ze swojego kraju i doceniają twoje zainteresowanie Paragwajem;
- Nie wyrażaj swojej opinii na temat miejscowej polityki.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Kciuki w górę oznaczają coś pozytywnego lub zachętę;
- Poruszanie palcem wskazującym oznacza „nie” lub „nie sądzę”;
- Pocieranie ręką o podbródek znaczy „nie wiem”;
- Całowanie koniuszków palców znaczy „piękne” i jest używane w odniesieniu do wszystkiego;
- Nie fotografuj obiektów związanych z wojskiem;
- Termin „Metys” (mestizo) używany jest tylko w statystykach. Nie nazywa się tak ludzi;
- Utrzymują mały dystans interpersonalny;
- Unikaj robienia naszego znaku OK przy użyciu kciuka i palca wskazującego.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W biznesie można wręczać długopisy i upominki z twojego kraju;
- Jeżeli dajesz upominek z logo twojej firmy, powinno być ono niewielkie;
- Wizyta w prywatnym domu: mile widziane będą wysokiej jakości prezenty z twojego kraju;
- Można też przynieść kwiaty, czekoladki, wino lub single malt whisky. Bardzo lubiane przez Paragwajczyków są także słodczyce z Argentyny;
- Nóż dany w prezencie oznacza „przecięcie” znajomości. Można stępić to, dołączając monetę.

PERU

Umawianie spotkań

- Urzędowymi językami w Peru są hiszpański i quechua (język Indian amerykańskich);
- Punktualność nabiera znaczenia zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Nie należy jednak zrażać się ewentualnym spóźnieniem się peruwiańskiego partnera;
- Absolutnej punktualności wymaga tylko przyjsście na *corridę*;
- Umawiaj się z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem. Nie pojawiaj się bez zapowiedzi w firmach i urzędach państwowych;
- Spotkania powinny być planowane w godzinach porannych i mogą obejmować zaproszenie na lunch. Dlatego nie należy planować w godzinach porannych więcej niż jednego spotkania;
- Wielu Peruwiańczyków wyjeżdża na urlop w okresie między styczniem a marcem oraz dwa tygodnie przed i po Świętach Bożego Narodzenia i Wielkanocnych. Nie planuj w tym okresie spotkań;
- Unikaj umawiania spotkań na wtorek trzynastego dnia miesiąca (jest to odpowiednik naszego „trzynastego w piątek”);
- Nawiązując kontakty w Peru, dobrze jest korzystać z usług miejscowego pośrednika, zwanego *enchufado*. Ma on dobrą znajomość poruszania się w labiryncie stworzonym przez peruwiański biznes i rząd;
- Godziny pracy w urzędach: 9.00–17.00, od poniedziałku do piątku;
- Godziny pracy w firmach: 9.00–17.00 (lub 18.00), od poniedziałku do piątku;
- Uprzejmość nakazuje spóźnić się co najmniej 30 minut na obiad i jeszcze więcej na inne spotkania towarzyskie. Ludzie będą zaskoczeni (a nawet niezadowoleni), jeżeli przyjdiesz na czas.

Powitanie i tytułowanie

- Panie i panowie podają ręce zarówno na powitanie, jak i na pożegnanie. Bywa też, że panowie zamiast podania ręki wykonują w stronę pań lekki ukłon;
- Po ustanowieniu przyjacielskich kontaktów panowie mogą się witać, obejmując się (*abrazo*), a panie całując się nawzajem w policzek;
- Bilety wizytowe wymienia się w trakcie pierwszego spotkania. Dobrze mieć wersję polsko-hiszpańską. Wręczać należy hiszpańską wersję na wierzchu;

- W Peru tytuły są bardzo ważne. Zwracając się do drugiej osoby, używaj jej tytułu i nazwiska. Swoje tytuły zamieść także na bilecie wizytowym;
- Po imieniu zwracają się do siebie tylko osoby pozostające ze sobą w zażyłych stosunkach. Czekaj, aż twój peruwiański partner zaproponuje przejście na ty;
- Do osób nieposiadających tytułu zawodowego zwracamy się przez Pan, Pani, Panna, dodając nazwisko. W języku hiszpańskim brzmi to odpowiednio:
 - Pan – Señor,
 - Pani – Señora,
 - Panna – Señorita;
- Większość osób pochodzenia hiszpańskiego posiada dwa nazwiska: po ojcu – wymieniane jako pierwsze, i po matce. Zwracając się do drugiej osoby, używamy tylko nazwiska po ojcu. Np. do pana noszącego nazwisko Victor Antonio Nuñez Martínez zwracamy się: Señor Nuñez, a do pani noszącej nazwisko María Elena Gutiérrez Herrera zwracamy się: Señorita Gutiérrez. Kiedy kobieta wychodzi za mąż, zazwyczaj dodaje do swojego nazwiska nazwisko męża i tego ostatniego używa. Jeżeli wyżej wymienione osoby pobiorą się, pełne nazwisko pani będzie brzmiało: María Elena Gutiérrez Herrera de Nuñez. Należy zwracać się do niej: Señora de Nuñez lub mniej formalnie, Señora Nuñez.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.30–9.00; lunch 13.30–15.30; obiad 21.30–23.30;
- Wiele kontraktów zawieranych jest przy kawie po spożytym bez pośpiechu lunchu, będącym głównym posiłkiem dnia, albo po obiedzie;
- Przyjęcia urządzaj w cieszących się prestiżem restauracjach; w przypadku obiadu zapraszaj także współmałżonków;
- Nie jest przyjęte prowadzenie rozmów na tematy biznesowe w trakcie obiadu, chyba że twój gospodarz poruszy te tematy;
- Większość zaproszeń na obiad jest na godzinę 21.00, co oznacza, że obiad najprawdopodobniej zostanie podany około 22.30. Przybądź z około 30-minutowym opóźnieniem i pozostań około 30 minut po zakończeniu obiadu;
- Importowane alkohole są bardzo drogie. Jeżeli jesteś gościem, nie zamawiaj importowanego alkoholu;

- Narodowy, peruwiański napój alkoholowy nosi nazwę „Pisco Sour”. Jest to niewinnie wyglądający, smakujący jak lemoniada napój, który łatwo „wchodzi” do gardła i żołądka, po czym, gdy spożywany w nadmiarze, wraca do głowy z siłą uderzenia maczugi;
- Grzeczność wymaga zjedzenia wszystkiego, co jest na talerzu;
- Zaleca się pić wodę butelkowaną i nie spożywać żywności kupionej od sprzedawców ulicznych;
- Aby przywołać kelnera, pomachaj ręką;
- Chociaż dodatek za obsługę w wysokości 18% doliczany jest do wszystkich rachunków, obsługa spodziewa się dodatkowego napiwku w wysokości 5 – 10%;
- Taksówkarze nie oczekują napiwków (możesz to zrobić wedle własnego uznania).

Ubiór

- Mężczyźni: w kontaktach biznesowych obowiązuje ubiór formalny, dobrze skrojone garnitury. W soboty można się ubrać mniej oficjalnie (wygodne spodnie i koszule);
- Kobiety: kostiumy i sukienki. Strój nieoficjalny: spodnie, spódniczki, bluzki;
- Na oficjalne przyjęcia wymagany jest zazwyczaj (choć nie zawsze) smoking oraz wieczorowa suknia;
- Obcokrajowcy nie powinni nosić narodowych strojów indiańskich, nawet jeśli chcą w ten sposób oddać honor miejscowej kulturze;
- Noszenie zbyt rzucających się w oczy bądź kosztownych ubiorów może przyciągać złodziei, a poza tym nie robi dobrego wrażenia.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Wielu biznesmenów mówi po angielsku, chociaż trzeba być przygotowanym na skorzystanie z usług tłumacza;
- Chociaż generalnie Peruwiańczycy są osobami otwartymi i przyjacielsko nastawionymi, w świecie biznesu zachowanie jest bardziej formalne;
- Możesz spotkać się z ciepłym przyjęciem, gdyż Peruwiańczycy są bardzo chętni do robienia interesów z zagranicą;
- Twój peruwiański partnerzy będą woleli robić z tobą interesy raczej bezpośrednio niż przez telefon lub e-mail. Możesz potrzebować kilku spotkań, aby zakończyć negocjacje i zawrzeć kontrakt;

- Materiały informacyjne powinny być przygotowane w języku hiszpańskim bądź hiszpańskim i angielskim;
- Zaopatrzyć się w rozmaite materiały służące prezentacji twojej oferty (przy użyciu komputera, atrakcyjne rysunki itp.). Również na nich zamieścić swoje tytuły (pomoże to pozyskać szacunek peruwiańskich partnerów);
- W trakcie negocjacji nie zmieniaj negocjatorów reprezentujących twoją firmę. Może to spowodować przerwanie negocjacji przez stronę peruwiańską. Peruwiańczycy nawiązują kontakty z osobami, a nie z organizacją;
- Jeżeli zamierzasz zaprosić swoich peruwiańskich partnerów w trakcie negocjacji na obiad lub lunch, zaproponuj to tylko ich kluczowym negocjatorom. Po pomyślnym zakończeniu negocjacji zaprosz wszystkich zaangażowanych w przygotowanie kontraktu;
- Bądź taktowny i dyplomatyczny. Jeżeli będziesz zbyt bezpośredni, Peruwiańczycy nie będą zbyt cenić tego, co masz do powiedzenia;
- Bądź przygotowany na jednoczesne omawianie w trakcie negocjacji wszystkich aspektów kontraktu, a nie jego poszczególnych elementów punkt po punkcie;
- Nawet jeżeli w negocjacjach bierze udział wiele osób, to ostateczną decyzję podejmie najwyższy rangą kierownik. Stąd ważne jest zdawanie się na niego i dbanie o jak najlepsze z nim relacje;
- W rozmowie unikaj uwag dotyczących peruwiańskiego rządu, terrorystów i ogólnie tematów politycznych. Nie dopytuj też o indiańskich przodków (wolą mówić o swoim hiszpańskim pochodzeniu);
- Tutejsi mieszkańcy są dumni ze swojej stolicy, Limy. Wykazanie w tym względzie zainteresowania pomaga w tworzeniu dalszych dobrych wzajemnych relacji;
- Dobrymi tematami do rozmów są: rodzina, kultura, geografia (szeroki zakres tematyczny), sport (piłka nożna, koszykówka, siatkówka, tenis, golf i surfing).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Peruwiańczycy lubią mały dystans interpersonalny. Kiedy stoją blisko ciebie, nie cofaj się, bo możesz ich w ten sposób urazić;
- Nie dziw się, kiedy twój peruwiański towarzysz chwyci cię za rękę w trakcie spaceru; panowie w tym kraju często spacerują, trzymając się za rękę, podobnie czynią to panie;

- Aby zasygnalizować „podejdź tutaj”, trzymaj rękę wyprostowaną do góry i machaj nią do tyłu i do przodu z dłonią zwróconą do przodu, lub zwieś dłonie i machaj do tyłu i do przodu;
- Trzymanie dłoni płasko i machanie palcami z irytacją oznacza „idź sobie”;
- Uniesienie brwi lub machanie dłonią w kierunku ciała oznacza „zapłać mi”;
- Pukanie się palcem po głowie oznacza, podobnie jak w Argentynie, „myślę” lub „pomyśl” (w innych krajach oznacza to zazwyczaj „oszalałeś”);
- W trakcie jedzenia trzymaj obie ręce na stole, nie opieraj ich na udzie;
- Niewłaściwe jest zakładanie nogi w kostce na drugą nogę; można natomiast założyć nogę na nogę w kolanach;
- Nie fotografuj Indian bez pytania o pozwolenie. Ludzie z wiosek oraz z gór wierzą, że fotografie kradną dusze;
- Drobnie kradzieże i zbrojne rabunki są powszechnym problemem;
- Szczególnie narażeni są turyści. Postaraj się nie wyglądać jak turysta;
- Bądź bardzo ostrożny przy bankomatach lub w banku. Upewnij się, czy nikt cię nie obserwuje;
- Zadzwoń po taksówkę z domu lub hotelu. Nie zatrzymuj taksówki na ulicy;
- Nie podróżuj sam i nie jedź w miejsca, które odradzają ci twoi gospodarze;
- Zawsze noś ze sobą paszport. Jeżeli go zgubisz, natychmiast zgłoś to na policję.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie prezentów nie jest konieczne w trakcie pierwszego spotkania. Lepiej zaproponuj swojemu peruwiańskiemu partnerowi lunch w celu umocnienia wzajemnych stosunków i dopiero potem spróbuj rozeznać się co do jego indywidualnych upodobań;
- Z wręczeniem upominków czekaj na zakończenie oficjalnego spotkania, gdy stworzy się swobodna, towarzyska atmosfera (najlepiej robić to podczas towarzyskiej okazji);
- Dobry jest upominek nawiązujący do istotnych cech naszego kraju (wyrób rękodzielnictwa ludowego, ilustrowany album itp.);
- Logo firmowe na upominkach nie powinno zbyt wyraźnie się wyróżniać;
- Dobrymi upominkami są też wyroby elektroniczne, takie jak kalkulatory, elektroniczne notesy i planery, a także tanie aparaty fotograficzne, markowe pióra, krawaty, chusty i inne drobne wyroby z naturalnych włókien;

- Gdy zostałeś zaproszony do domu, możesz przynieść wino, whisky lub inny alkohol bądź wyroby czekoladowe. Przynieś prezenty dla dzieci: firmowy T-shirt, czapeczki, nagrania muzyczne itp.;
- Dobrze jest odbierane wysłanie po obiedzie kwiatów – róż, ale nie czerwonych. Inny rodzaj kwiatów uznawany jest za tani;
- Unikaj dawania czegokolwiek w liczbie trzynastu, żadnych liliowych bądź czarnych przedmiotów (kojarzą się z ceremoniami religijnymi), noży (także do otwierania listów – mogą oznaczać przecięcie wzajemnych związków), chustek do nosa (oznaczają smutek, cierpienie);
- Jeżeli natarczywie podziwiasz jakąś rzecz będącą własnością Peruwianczyka, może czuć się zobowiązany, aby dać ci ją w prezencie.

URUGWAJ

Umawianie spotkań

- Urzędowym językiem jest język hiszpański;
- Wielu biznesmenów mówi po angielsku, niemiecku lub włosku. Jednak jeżeli nie znasz hiszpańskiego, należy upewnić się, czy nie będzie potrzebny tłumacz;
- Punktualność nie jest tu cechą, do której przykładą się szczególną wagę;
- Spotkania w biznesie rzadko zaczynają się o umówionej porze i nikt nie weźmie nam za złe kilkuminutowego spóźnienia. Oczywiście nie należy także oczekiwać, że nasz urugwajski partner przybędzie na czas;
- Najlepszym okresem na organizowanie w Urugwaju spotkań w celach handlowych jest pora od maja do listopada;
- Okres dwu tygodni przed i dwu tygodni po Bożym Narodzeniu i Wielkanocy, jak również pora karnawału, nie służą robieniu interesów;
- Pora letnia trwa w Urugwaju od stycznia do kwietnia. Jest to czas wakacji i wiele osób, od których zależy podjęcie decyzji, może przebywać na urlopie;
- Godziny pracy w urzędach: 11.00/12.00–17.00/18.00, od poniedziałku do piątku (od połowy marca do połowy listopada); 7.00/7.30–13.00/13.30, od poniedziałku do piątku (od połowy listopada do połowy marca);
- Godziny pracy w firmach: 8.30 do południa i od 14.30–18.30, od poniedziałku do piątku,
- W sytuacjach towarzyskich nie oczekuj przyjścia na czas. Zaproszenie na 21.00 zazwyczaj oznacza: „Przyjdź o 22.00”.

Powitanie i tytułowanie

- Zarówno z kobietami, jak i mężczyznami witamy się energicznym uściśkiem dłoni;
- Wśród bliskich przyjaciół panowie całują panie, panie całują się nawzajem, a panowie podają sobie rękę;
- Do kobiet: nie zdziw się, jeżeli mężczyzna, którego spotkasz na spotkaniu biznesowym uściśnie ci rękę i pocałuje w policzek. To normalne powitanie;
- Ludzie nie witają się z nieznanymi na ulicy. Witanie lub uśmiechanie się do obcej osoby może zostać źle zrozumiane;
- Bilety wizytowe wręcza się przy powitaniu wszystkim obecnym na zebraniu;

- Drugą stronę biletu wizytowego wydrukuj w języku hiszpańskim (robi to dobre wrażenie);
- Zwracając się do kogoś, należy używać jego tytułu i nazwiska. Po imieniu zwracając się do siebie jedynie dzieci, członkowie rodziny i bliscy przyjaciele;
- Do osób, które ukończyły uniwersytet, należy zwracać się, używając tytułu „Doctor” (bez względu na ukończony poziom studiów). W odniesieniu do nauczycieli wskazane jest używanie tytułu „Profesor”, a do inżynierów „Ingeniero”;
- Do osób nieposiadających tytułów zawodowych, należy zwracać się przez Pan, Pani, Panna łącznie z nazwiskiem. W języku hiszpańskim brzmi to odpowiednio:
 - Pan = Señor,
 - Pani = Señora,
 - Pani = Señorita;
- Większość osób pochodzenia hiszpańskiego posiada dwa nazwiska: jedno po ojcu, wymieniane jako pierwsze, i drugie po matce. Zwracając się do nich, używamy nazwiska po ojcu. Kiedy kobieta wychodzi za mąż, zazwyczaj dodaje do swojego nazwiska nazwisko męża i tego ostatniego używa.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.30–9.00; lunch 12.00–15.00; obiad 20.00–00.30;
- W trakcie twojego pobytu w Urugwaju miejscowy partner najprawdopodobniej zaprosi cię (i zapłaci) na lunch i obiad;
- Jeżeli chcesz się odwzajemnić, wybierz restaurację wyższej kategorii (z kuchnią francuską, chińską lub urugwajską). Dobrym wyborem będzie restauracja w hotelu sieci międzynarodowej;
- Urugwajczycy nie czują się skrępowani prowadzeniem w trakcie lunchu rozmów na tematy biznesowe;
- Obiad jest spotkaniem o charakterze towarzyskim i nie należy nawiązywać do prowadzonych rozmów handlowych, o ile tego tematu nie poruszy urugwajski partner;
- Urugwaj jest wielkim producentem bydła i w restauracjach podaje się wołowinę należąca do najlepszej na świecie;
- Kiedy gospodarz wzniesie toast, należy również odpowiedzieć toastem;

- Powszechnie stosowaną tutaj praktyką jest zakończenie obiadu biznesowego wypiciem kawy w domu jednego z miejscowych współbiesiadników;
- Jeżeli Urugwajczyk zaprosi cię po obiedzie do swego domu na kawę – co jest tutaj powszechnym zwyczajem – nie przebywaj w jego domu zbyt długo, o ile następny dzień jest dniem pracy. Zwracaj uwagę na oznaki wskazujące na zmęczenie twojego gospodarza i jego chęć zakończenia wieczornego spotkania;
- Urugwaj obfituje w kasyna i twój miejscowy partner może zaprosić cię do złożenia w nich wizyty,
- Jeżeli chcesz przywołać kelnera, unieś rękę;
- W restauracjach oczekiwany jest 10% napiwek, jeśli opłata za obsługę nie jest doliczona do rachunku;
- Taksówkarze oczekują 15% napiwków.

Ubiór

- W kontaktach biznesowych obowiązuje ubiór klasyczny: ciemne ubranie i krawat dla panów, biała bluzka i ciemny kostium lub spódnica dla pani. Latem – panie czasem nie noszą pończoch, natomiast panowie powinni naśladować swoich urugwajskich kolegów odnośnie do noszenia krawatów i zdejmowania marynarek;
- W sytuacjach oficjalnych (teatr, oficjalny obiad itp.) panowie mogą nosić to samo ciemne ubranie. Od pań oczekuje się założenia sukni wieczorowej;
- Urugwajczycy nie są zwolennikami jasnych kolorów popularnych w pozostałych państwach Ameryki Łacińskiej. Dobierz garderobę w poważnych kolorach;
- Zarówno panie, jak i panowie w czasie pozasłużbowym noszą spodnie. Jeżeli przewidujesz spotkanie partnerów biznesowych, unikaj jeansów i noś marynarkę lub blezer. Panie nie powinny nosić krótkich spodni;
- Kiedy nie jesteś w towarzystwie swoich urugwajskich kontrahentów, możesz ubierać się bardziej swobodnie (jest to kraj turystyczny i wśród turystów istnieje duża swoboda w ubiorze);
- W porze karnawału nie zakładaj rzeczy uszytych z materiału wrażliwego na wodę. Polewanie przechodniów wodą jest ulubionym karnawałowym „psikusiem” nastolatków;
- Ze względów bezpieczeństwa należy unikać ubioru stwarzającego wrażenie zamożności.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Bądź przygotowany na chwilę pogawędki przed rozpoczęciem oficjalnej części spotkania;
- Tempo negocjacji jest zazwyczaj wolniejsze niż w Europie. Jednakże wielu biznesmenów jest obeznanych z zachodnim stylem negocjacji i potrafi się do niego dostosować;
- Większość biznesmenów zajmujących kierownicze stanowiska poświęca pracy przeważającą część dnia;
- Wszystkie materiały informacyjne powinny być przygotowane w języku hiszpańskim;
- Zachowanie twarzy jest w Urugwaju bardzo ważne, więc nie bądź zdziwiony, jeżeli okaże się, że twój tutejszy partner zgadza się ze wszystkim, co mówisz, ale żaden kontrakt nie zostanie podpisany;
- Końcowa decyzja jest zazwyczaj podejmowana przez kierowników najwyższych rangą, dlatego dobrze, aby uczestniczyli w spotkaniach;
- W kontaktach bądź przyjacielski, ale jednocześnie konserwatywny i wykazuj wysoki profesjonalizm;
- Wynajmij miejscowego asystenta, który ułatwi ci działanie w urugwajskim środowisku biznesowym i pomoże ci radzić sobie z biurokracją;
- Negocjując kontrakt sprzedaży na rynek urugwajski, należy przewidywać występującą tutaj tendencję do uzyskania przez importera wyłączności;
- Urugwajczycy są wielkimi miłośnikami sportu. Rozmowa na tematy sportowe jest zawsze dobrym sposobem do rozpoczęcia konwersacji. Najbardziej popularnym sportem jest tutaj pika nożna;
- Dobrymi tematami do rozmowy są historia i kultura;
- Należy unikać pytań o rodzinę, chyba że sami Urugwajczycy naprowadzą rozmowę na ten temat.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dystans interpersonalny jest mniejszy aniżeli w Polsce. Urugwajczycy zdają sobie sprawę, że powoduje to u nacji przywykłych do większego dystansu interpersonalnego dyskomfort i starają się go zwiększyć;
- Urugwajczycy preferują bezpośredni kontakt wzrokowy;
- Zwinięcie palców wokół kciuka wskazuje na powątpiewanie. Gest ten wykonuje się zazwyczaj prawą dłonią wokół lewego kciuka;

- Kciuk skierowany w górę może oznaczać: OK, spokojnie, powodzenia, dzięki, zgadzam się itp.;
- Wskazywanie kogoś palcem jest uważane za niegrzeczne. Aby na kogoś wskazać, należy nieco skierować głowę w jego/jej kierunku;
- Nie kiwaj na nikogo palcem wskazującym. Przywołaj go wyciągniętą ręką, wykonując ruch zagarniania palcami dłonią skierowaną w dół;
- Siadaj tylko na krześle (nie na stole, szafce, parapecie itp.);
- Dla spoczynku nogi opierać można jedynie na podnóżku;
- Unikaj ziewania w miejscu publicznym. Ziewanie jest sygnałem, że nadszedł czas zakończenia (rozmowy, spotkania itp.);
- Pocieranie grzbietem dłoni o podbródek oznacza „Nie wiem”;
- Dźwięk „cz-cz” używany jest, gdy chce się zwrócić czyjąś uwagę.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków nie jest tutaj istotnym elementem kontaktów biznesowych;
- Z wręczeniem upominku poczekaj, dopóki nie wręczą go tobie (zazwyczaj ma to miejsce po podpisaniu kontraktu);
- Stosownym upominkiem jest gustowna pamiątka z twojego kraju, whisky;
- Można wręczyć upominek zbiorczy, jak np. przybory biurowe, zwłaszcza gdy jesteś kobietą wręczającą upominek partnerom przeciwnej płci;
- Kiedy zaproszenie do złożenia wizyty w domu otrzymujesz z odpowiednim wyprzedzeniem, możesz przynieść ze sobą (lub przesłać przed przybyciem) kwiaty lub czekoladki dla pani domu. Róże są najbardziej docenianym rodzajem kwiatów (szczególnie lubiane są rzadko spotykane róże w kolorze łososiowym);
- Nie należy przejmować się brakiem prezentu, jeśli zaproszenie otrzymałeś bez czasowego wyprzedzenia.

WENEZUELA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język hiszpański. Język angielski jest przedmiotem obowiązkowym w szkołach;
- Prawdziwy wenezuelski biznesmen jest bardzo zajęty. Powinieneś być zatem punktualny;
- Na spotkanie lepiej jest przybyć nawet parę minut wcześniej. Należy zatem, planując czas dotarcia, uwzględnić ewentualne utrudnienia transportowe (są one prawdziwym problemem w stolicy tego kraju);
- Jeżeli twojemu partnerowi z Wenezueli przydarzy się spóźnienie, nie okazuj irytacji;
- Spotkanie umawiaj z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem i potwierdzaj je faksem lub e-mailem kilka dni przed umówioną datą. Spotkania najlepiej planować w godzinach porannych;
- Nie planuj podróży w interesach na styczeń i luty. Wielu ludzi wyjeżdża wtedy na wakacje;
- Unikaj planowania spotkań w okresie 2–3 dni przed dniem świątecznym;
- Kontakty w biznesie dobrze jest inicjować za pośrednictwem miejscowego pośrednika (enchufado). Pomoże przedstawić cię na właściwym szczeblu i we właściwych kręgach społecznych;
- Godziny pracy urzędów: 8.30–11.30, 14.00–16.30, od poniedziałku do piątku;
- Godziny pracy w biurach: 8.00–18.00 (długa przerwa w porze południowej), od poniedziałku do piątku;
- Na spotkania towarzyskie spóźniaj się od pół godziny do godziny.

Powitanie i tytułowanie

- Uścisk dłoni jest powszechny zarówno w odniesieniu do kobiet, jak i mężczyzn;
- Dobrzy przyjaciele krótko obejmują się i poklepują po plecach, a panie ścisną i całują w policzki;
- Wymiana biletów wizytowych jest obowiązkowa. Umieść na nim swoje tytuły zawodowe, określające twoją pozycję w firmie;
- Wręcz swój bilet wizytowy bezpośrednio po przedstawieniu się. Bilety wizytowe traktuj z szacunkiem;

- Bilety wizytowe dobrze jest wydrukować na jednej stronie w języku hiszpańskim;
- Tytuły są ważne. Wenezuelczycy powszechnie zwracają się do siebie, używając tytułów i nazwisk. Zwracają się „Doctor” do każdej osoby, która ukończyła uniwersytet;
- Don i Doña są używane wobec osób starszych i profesury akademickiej;
- Do osób nieposiadających tytułów zawodowych należy zwracać się przez Pan, Pani, Panna, dodając nazwisko. Po hiszpańsku brzmi to:
 - Pan = Señor,
 - Pani = Señora,
 - Panna = Señorita,;
- Większość osób posiadających hiszpańskie bądź portugalskie korzenie posiada dwa nazwiska: jedno po ojcu (wymieniane jako pierwsze) i drugie po matce (wymieniane jako drugie). Przy zwracaniu się do drugiej osoby używa się jedynie nazwiska po ojcu. Gdy kobieta wychodzi za mąż, zwyczajowo dodaje do swojego nazwiska jeszcze nazwisko męża i zwracamy się do niej, używając tylko nazwiska męża.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowa pora posiłków: śniadania 7.30–9.00; lunch 12.00–14.30; obiad 19.00–22.00;
- Lunch jest głównym posiłkiem dnia;
- Przyjętą praktyką są przedpołudniowe spotkania z zaproszeniem na lunch, w trakcie którego można kontynuować rozmowy handlowe;
- W przeciwieństwie do lunchu, obiad służy celom towarzyskim, a nie biznesowym;
- Możesz zostać poczęstowany „un cafecito” (mocna, czarna kawa) w małej filiżance. Jest to wyraz gościnności i przyjaźni – nie wypada odmówić;
- Jeżeli jesteś osobą zapraszającą, uzgodnij z kelnerem, że ty zapłacisz rachunek. Jest to szczególnie ważne dla pań, gdyż mogą napotkać opór ze strony wenezuelskich partnerów;
- Współmałżonkowie są zazwyczaj zapraszani na obiad;
- Panie powinny być świadome, że samotne zaproszenie wenezuelskiego biznesmena do lokalu może zostać opatrzenie zrozumiane;
- Starszy rangą przedstawiciel naszej strony może wznieść toast na cześć po-

myślnych negocjacji, dodając zapamiętany hiszpański zwrot o przyjemności dzielenia towarzystwa z Wenezuelczykami;

- Będąc zaproszonym do domu Wenezuelczyka na obiad, pamiętaj, że jest to oznaka przyjaźni i przywiązuje do tego dużą wagę;
- Jeżeli zostajesz zaproszony do domu, oczekuje się, że po obiedzie pozostaniesz na chwilę; omawia się wtedy sprawy biznesowe lub inne tematy;
- Opłata za obsługę w wysokości 10% wliczona jest w rachunek w większości barów i restauracji, ale oczekuje się dodatkowego napiwku w wysokości 10%;
- Personel hotelowy również oczekuje napiwków;
- Napiwek dla kierowcy taksówki jedynie, gdy pomoże przenieść bagaż;
- W Caracas (stolica) napiwki są często wyższe aniżeli na terenie reszty kraju.

Ubiór

- W biznesie przyjęty jest klasyczny, ciemny garnitur z lekkiej wełny. Na oficjalne okazje ubranie wieczorowe;
- Do mody przywiązuje się dużą wagę. Panie w Wenezueli są bardzo modne. Stąd należy zabrać ze sobą najwyższej jakości klasycznie stylizowany strój. Wskazana jest także suknia koktajlowa;
- Duże wrażenie robią dodatki, takie jak wysokiej jakości zegarki i biżuteria (ale nie eksponuj ich zbyt w miejscach publicznych – kradzieże);
- Wygląd się liczy. Musisz wyglądać czysto i schludnie.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W biznesie dominują mężczyźni, gdyż tradycyjnie głównej roli kobiety upatruje się w obowiązkach domowych, chociaż kobiety coraz aktywniej i śmielej działają w biznesie;
- Listy, materiały informacyjne o firmie, materiały ofertowe należy przygotować w języku hiszpańskim;
- Po wysłaniu listu należy zatelefonować w godzinach porannych;
- Jeżeli na swój list uzyskasz odpowiedź w języku angielskim, możesz prowadzić korespondencję w tym języku;
- Spotkanie biznesowe zacznij od poznania się ze wszystkimi obecnymi. Najpierw przedstaw się najstarszej osobie. Nie spiesz się z podjęciem rozmów merytorycznych. Nie dąż także do nawiązania natychmiastowych przyjacielskich stosunków z przyszłymi partnerami;

- W Wenezueli występują dwa typy biznesmenów, różniące się stylem prowadzenia rozmów handlowych. Wśród osób starszych przeważa tendencja do poznania w pierwszej kolejności partnera i odnoszenia się do niego jako jednostki, a nie do jego firmy i jego oferty. Osoby młodsze, z których wiele mogło zdobyć wykształcenie za granicą, mogą bardziej odnosić się do firmy partnera i jego oferty, a nie do niego osobiście;
- Na pierwsze spotkanie z wenezuelskim biznesmenem najlepiej wysłać jednego przedstawiciela firmy niż zespół. Później należy wysłać pozostałych członków zespołu negocjacyjnego;
- Negocjacje będą się toczyć wolno i z wieloma przerwami. Nie trać dobrego humoru;
- Oczekuje się, że biznesmen obcokrajowiec będzie przyjacielski, pogodnego usposobienia, uprzejmy, posiadający znajomość miejscowych zwyczajów, a także przyjmie wieczorne zaproszenie na kawę, jak również na oficjalny biznes lunch;
- Wiele kontraktów zawiera się przy kawie podanej po lunchu lub po obiedzie;
- Należy unikać przyjęcia pozycji dominującej w rozmowie czy wywierania wpływu na partnera z Wenezueli. Wenezuelczycy lubią panować nad sytuacją;
- Upór jest ważny, ale daje rezultaty w połączeniu z uprzejmością i zaufaniem;
- W czasie negocjacji jest rzeczą normalną, że wiele osób mówi naraz. Spróbuj wtopić się w tę atmosferę bez zbytnej agresywności;
- Swoim stwierdzeniom i propozycjom nadawaj charakter bezpośredni;
- Możesz zyskać dodatkowe punkty, okazując głęboki szacunek i kierując większość swoich uwag bądź spostrzeżeń do najwyższej rangą osoby;
- Nie sugeruj włączenia prawnika, dopóki negocjacje nie zostaną zakończone;
- Po pierwszym kontakcie handlowym w Wenezueli właściwe jest, aby ktoś z naczelnego kierownictwa firmy napisał list z podziękowaniem do szefa wenezuelskiej firmy;
- Zawierany kontrakt powinien być nastawiony na cel długookresowy, a nie jedynie na natychmiastowy dochód;
- Wychodząc, pożegnaj się z każdym indywidualnie;
- Dobrymi tematami do rozmów są: biznes, sztuka, literatura, historia. Spytaj o zbiornik Guri, obiekt narodowej dumy Wenezuelczyków;
- Należy unikać rozmów na temat rządu, kontaktów prywatnych, inflacji, polityki, niepokoju społecznego.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy utrzymują mały dystans interpersonalny. Nie próbuj cofać się lub odskakiwać, gdyż zostanie to potraktowane jako odrzucenie (partnera rozmowy);
- W trakcie rozmowy Wenezuelczycy często dotykają rąk rozmówcy lub jego marynarki;
- Znak „figi” zrobiony kciukiem (u nas oznaczający wzgardę, lekceważenie) jest w Wenezueli symbolem powodzenia, materializowanym np. w formie przycisku do papierów czy złotych amuletów zawieszanych na szyi;
- Staraj się trzymać obie stopy na podłodze i siedzieć prosto;
- Pokazywanie palcem wskazującym może być uznane za niegrzeczne. Bardziej uprzejmym gestem jest poruszanie całą ręką;
- Podczas rozmowy utrzymuj zawsze kontakt wzrokowy;
- Nigdy nikogo publicznie nie poprawiaj, ani nie stawiaj w kłopotliwym położeniu.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Wręczenie upominku najlepiej odłożyć do momentu ustanowienia przyjacielskich kontaktów;
- Najlepiej poczekać, aż pierwszy obdaruje cię upominkiem twój wenezuelski partner, zanim ty obdarujesz jego;
- Nie wręczaj upominku w czasie godzin pracy. Najlepszą porą na wręczenie upominku jest spotkanie o charakterze towarzyskim, np. w trakcie długiego lunchu;
- Nie zaleca się wręczania biznesmenom upominków przez kobiety. Kobieta może ewentualnie wręczyć upominek dla firmy (np. zestaw przyborów biurowych);
- W kontaktach biznesowych upominek powinien być wysokiej jakości i praktyczny, np. zapalniczka z logo twojej firmy, dobre pióro, małe gadzety elektroniczne, ładny album, importowany alkohol dobrej marki i jakości;
- Gustowny upominek związany z Polską będzie mile widziany;
- Dla pań dobrymi upominkami będą kwiaty i perfumy – nie są one traktowane jako zbyt osobiste. Narodowym kwiatem są orchidee i panie wysoce je cenią jako upominek;
- Można wręczyć upominki dla dzieci wenezuelskich partnerów; tego typu upominek jest wysoko doceniany;

- Przygotowując się do kolejnej wizyty, możesz spytać swoich wenezuelskich partnerów, czy jest coś, co chcieliby otrzymać z Polski;
- Składając wizytę w wenezuelskim domu, nie idź z pustymi rękoma. Można przynieść kwiaty lub słodycze bądź przesłać je wcześniej dla pani domu;
- Wenezuelczycy lubią upominki w kolorze białym, złotym i srebrnym;
- Upominki są zazwyczaj rozpakowywane przy odbiorze.

AFRYKA PÓŁNOCNA

ALGERIA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest język arabski, ale wiele osób zna język francuski, w niektórych firmach znają także angielski;
- Spotkania najlepiej umawiać z co najmniej 2–3-tygodniowym wyprzedzeniem i potwierdzić dzień lub dwa przed wyznaczonym terminem;
- Najlepiej być poleconym przez kogoś, kto zna osobę, z którą chcemy się spotkać w sprawach biznesowych;
- Miesiące lipiec i sierpień to okres wakacyjny i wielu algierskich biznesmenów jest w tym okresie na wakacjach;
- W trakcie ramadanu Algierczycy pracują tylko 6 godzin dziennie (w tym okresie najlepiej nie umawiać spotkań);
- Większość Algierczyków to muzułmanie i piątek jest dniem wolnym od pracy. Wiele firm jest też nieczynnych w czwartek.

Powitanie i tytułowanie

- Algierczycy witają się uściskiem dłoni. Dłuższe utrzymywanie dłoni po wstępnym uścisku jest oznaką serdeczności;

- W trakcie powitania należy pytać o rodzinę, pracę, dom itp. Stanowi to element cementowania wzajemnych relacji i okazywania zainteresowania sprawami innych;
- Przyjaciele i rodzina często na przywitanie całują się w oba policzki;
- Witając się z kobietą, uklon się i czekaj, aby zorientować się, czy poda rękę;
- Kobietom przyjeżdżającym do Algierii niektórzy mężczyźni ze względów religijnych nie podadzą ręki;
- Witając kogoś na odległość, złóż obie dłonie i nieco nimi potrząśnij;
- Używanie tytułów jest bardzo ważne, co wynika z hierarchicznej kultury tego społeczeństwa. Zwracając się do kogoś, staraj się ich używać;
- Nie ma formalnego rytuału wymiany biletoów wizytowych;
- Bilety wizytowe dobrze przetłumaczyć na język francuski lub angielski.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Przed wejściem do domu Algierczyka zdejmij obuwie;
- Mężczyźni i kobiety są sadzani oddzielnie;
- Wchodząc do pokoju, najpierw przywitaj się z najstarszymi osobami. Z każdą osobą witaj się oddzielnie;
- Mile widzianą uprzejmością jest wyrażona przez zaproszoną panią chęć pomocy przy przygotowaniu lub sprzątaniu po posiłku. Najprawdopodobniej propozycja nie zostanie przyjęta, ale będzie doceniona;
- Obiad może być podany na dużym stole (wtedy siedzimy na fotelikach) lub na niskim (siedzimy na poduszkach);
- Ręce myje się przed i po posiłku;
- Jedzenie zazwyczaj spożywa się ręką;
- Kuskus je się łyżką, a gulasz widelcem (patrz jak jedzą inni);
- Do jedzenia i podawania naczyń używaj tylko prawej ręki;
- Będą nalegać, abyś zjadł więcej. Najlepiej zaczynaj od małej porcji i wtedy łatwiej dobrać z głównego półmiska oraz okazać, że dużo zjadłeś;
- Zostaw na talerzu trochę jedzenia, gdyż inaczej znowu ci go napełnią.

Ubiór

- Strój biznesowy, koniecznie konserwatywny, obowiązuje na wszystkie spotkania;
- Lekkie ubrania panów powinny okrywać kolana i ramiona;
- Ubiór pań (skromny) powinien okrywać kolana, łokcie i szyję.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Staraj się przybyć na spotkanie na czas, ale bądź przygotowany na oczekiwanie;
- Rozmowy biznesowe mogą być często przerywane przez wizyty innych osób zaczynających rozmowy na tematy niezwiązane z omawianą sprawą. Nie staraj się wracać do tematu, dopóki ta inna osoba nie wyjdzie;
- Targuj się w przyjazny sposób, oczekują tego;
- Okazuj uprzejmość i rzetelność (kiedy trzeba także współczucie);
- Mów z przekonaniem, bez niezdecydowania;
- Minimalizuj znaczenie punktualności;
- Negocjacje mogą trwać długo i należy zachować cierpliwość;
- Czasem trzeba czekać nawet dwa lata, zanim zbierzesz owoce swoich wysiłków;
- Dobry temat do rozmów to piłka nożna – ich narodowa pasja;
- Nie dyskutuj na temat Izraela i Iraku;
- Nie wyrażaj swojej opinii na temat związków Algierii z Zachodem, Francją i jej sąsiadami oraz walki rządu z fundamentalistami islamskimi;
- Argentyńscy nie lubią poruszać niemiłych tematów, takich jak choroba, niepowodzenie, wypadek, śmierć.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Utrzymują bliski dystans interpersonalny – nie cofaj się (również, kiedy będzie trzymał cię za rękę);
- Zawsze używaj prawej ręki, aby coś dać lub wziąć;
- Nie owijaj niczego w arabskojęzyczną gazetę – może tam być wydrukowane imię Allaha.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Upominki wręczaj prawą ręką lub obiema;
- Zaproszony do domu przynieś ciastka, owoce lub kwiaty (zalecane różę i tulipany); fiołki symbolizują smutek;
- Nie przynoś alkoholu, o ile nie jesteś pewny, że go zaakceptują (Algieria jest znaczącym producentem wina i jest ono tam spożywane);
- Jeżeli otrzymasz kopię Koranu, okaż mu wielki szacunek;
- Upominki nie są zazwyczaj otwierane w momencie wręczania.

EGIPT

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest arabski. Większość egipskich biznesmenów pracujących z obcokrajowcami mówi po angielsku bądź francusku lub też w obu językach;
- Punktualność nie jest tradycyjną cnotą w Egipcie. Twój klient może spóźnić się na spotkanie lub w ogóle nie przyjść. Gdy się spóźni, nie okazuj zniecierpliwienia bądź irytacji. Ty jednakowoż powinieneś starać się być punktualnym;
- Typową praktyką arabską jest zmuszanie petentów do czekania (włączając w to zagranicznych biznesmenów);
- Dopóki nie poznasz bliżej swoich egipskich partnerów, nie jest rozsądne planować więcej aniżeli jedno spotkanie dziennie;
- Dobrze jest mieć egipskiego agenta do prowadzenia biznesu w Egipcie. Jeżeli prowadzisz interesy zarówno w Kairze, jak i w Aleksandrii, zaleca się mieć oddzielnych agentów dla obu tych miast;
- Na spotkania umawiaj się z wyprzedzeniem. Spotkanie potwierdź pisemnie bądź telefonicznie z tygodniowym wyprzedzeniem i zrób to ponownie dzień lub dwa przed spotkaniem;
- Prywatne spotkania wśród tradycyjnych biznesmenów arabskich należą do rzadkości;
- Przerwywanie nagle spotkania, ponieważ masz umówione kolejne, jest traktowane jako niegrzeczność;
- Piątek jest muzułmańskim dniem świątecznym; w tym dniu nie prowadzi się żadnej działalności handlowej. Większość ludzi nie pracuje również w czwartek. Tydzień pracy trwa od soboty do środy;
- Godziny pracy w biznesie różnią się. Zimą wiele firm zamykanych jest wczesnym popołudniem i otwieranych na kilka godzin późnym popołudniem. Typowe godziny pracy w biznesie: latem od 8.00 do 14.00; zimą od 9.00 do 13.00 i od 17.00 do 19.00;
- Godziny otwarcia urzędów: od 8.00 do 14.00. Urzędy państwowe są nieczynne albo w czwartki i piątki albo w piątki i soboty (w celu ograniczenia ruchu na zatłoczonych ulicach Kairu);
- Godziny pracy firm, banków i urzędów skrócone są w trakcie ramadanu;
- W muzułmańskim kalendarzu miesiąc ma 28 dni (rok 354 dni). Stąd święta według naszego kalendarza wypadają co roku w innym okresie;

- Dokumenty powinny zawierać dwie daty: według kalendarza gregoriańskiego i arabskiego (Hijrah). Należy pamiętać, że egipscy chrześcijanie (koptowie) używają jeszcze innego kalendarza, odmiennego od obu wymienionych.

Powitanie i tytułowanie

- W Egipcie istnieje wiele rodzajów powitania – stąd bezpiecznie jest oczekiwać, aż twój egipski partner zainicjalizuje powitanie, szczególnie w trakcie pierwszego spotkania;
- Zeuropeizowani Egipcjanie witają się z innym mężczyzną uściskiem dłoni;
- Niektórzy Egipcjanie podają rękę paniom z Zachodu. Businesswoman z Zachodu powinna czekać, aż Egipcjanin poda jej rękę;
- Egipcjanki podejmujące decyzje w biznesie są najprawdopodobniej w swoim zachowaniu prozachodnie. Możesz spodziewać się, że zainicjują uścisk dłoni zarówno z mężczyzną, jak i z kobietą;
- Tradycyjny Arab niekoniecznie przedstawi swoją żonę. Postępuj jak on: jeżeli zachowuje się tak, jakby jej tam nie było, powinieneś zachować się tak samo;
- Bardziej tradycyjne powitanie arabskie pomiędzy mężczyznami obejmuje uchwycenie prawej ręki partnera, umieszczenie lewej na jego prawym ramieniu i wymianę pocałunków w oba policzki. Pocałunki mają miejsce tylko między przedstawicielami tej samej płci. Mężczyzna i kobieta nie powinni całować się publicznie;
- Powitania słowne są bardzo ekspresyjne i wylewne. Tradycja wymaga, aby Egipcjanin w trakcie pierwszego spotkania witał cię wiele razy;
- W biurze przywitaj się ze wszystkimi uściskiem dłoni;
- Bilety wizytowe powinny być zadrukowane po jednej stronie w języku angielskim, a po drugiej stronie w języku arabskim;
- Arabskie nazwiska często wprowadzają ludzi z Zachodu w zakłopotanie. Najlepszym rozwiązaniem jest poproszenie każdego Egipcjanina, którego spotkamy, z którym rozmawiamy czy korespondujemy, o podanie nazwiska – napisanie go po angielsku. Dowiedz się zarówno jego pełnego nazwiska (dla prowadzenia korespondencji), jak również sposobu zwracania się do niego osobiście;
- Egipcjanie piszą swoje nazwiska po arabsku. Po części, z uwagi na niewystępowanie krótkich samogłosek w języku arabskim, tłumaczenie z języka

arabskiego na inne nie jest ściśle. Stąd arabskie nazwisko może być przeliterowane na język angielski w różny sposób;

- Egipskie nazwiska pisze się w zasadzie w tej samej kolejności, jak w Europie; tytuł (jeżeli posiada), imię, czasami nazwisko pośrednie (często rodowe) i nazwisko;
- Określenie „al” po arabsku znaczy dosłownie „z”. Na przykład nazwisko „al-Borudi” może oznaczać „syn Borudiego” lub „z miasta Borudiego”. Nie należy mylić określenia „al” z anglosaskim zdrobnieniem „Al” (skrót od Alex lub Albert);
- Do większości Egipcjan należy zwracać się, używając tytułu i nazwiska, np. doctor al-Nahhas, podobnie jak zwracamy się w Europie. Niektórzy Egipcjanie preferują zwracanie się poprzez użycie tytułu i imienia. W korespondencji należy używać pełnego nazwiska. Jeżeli Egipcjanin nie posiada żadnego tytułu należy użyć Mr., Mrs. lub Miss;
- Egipcjanie mogą zwracać się do innych w różny sposób, w zależności od miejsca. Egipcjanin, z którym jesteś po imieniu na prywatnej płaszczyźnie, w trakcie spotkania biznesowego może zwrócić się do ciebie, używając twojego tytułu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Goszczenie odwiedzających zalicza się do podstawowych cnót Egipcjanina, stąd przykładają do tego dużą wagę;
- Spotkania towarzyskie odbywają się zwykle później niż w Europie i obiad może być podany nie wcześniej aniżeli o 22.30, a nawet później;
- Bądź gotów na zdjęcie butów przed wejściem do budynku. Postępuj, jak Twój gospodarz;
- W Egipcie gość honorowy – mężczyzna sadzany jest tradycyjnie na prawo od gospodarza (rzadziej przy przeciwległym końcu stołu);
- Pamiętaj, że alkohol i wieprzowina są dla prawdziwego muzułmanina produktami zakazanymi. Jeżeli zaprosiłeś Egipcjanina na towarzyskie spotkanie, postaraj się, aby dostępne były tylko napoje bezalkoholowe (chyba że wiesz, że pije alkohol);
- Mocne trunki dostępne są jedynie w hotelach międzynarodowych. Większość egipskich restauracji serwuje jedynie wino lub piwo;
- Niektórzy muzułmanie podają do picia miętową herbatę lub bardzo mocno słodzoną kawę. Nie należy odmawiać napojów, nawet gdybyś nie wypił łyka;
- Tylko w bardziej zeuropeizowanych domach egipskich napotkasz sztucze;

- Nie zjadaj wszystkiego ze swojego talerza. Pozostawienie resztek jedzenia jest sygnałem, że się najadłeś;
- Wzięcie dokładki jest uważane za komplement;
- Kiedy nie chcesz jeść więcej, należy trzykrotnie wyraźnie odmówić wzięcia dodatkowej porcji (dwie pierwsze odmowy traktowane są jako uprzejmość, dopiero trzecia odmowa jest odebrana na poważnie);
- Dodawanie soli do posiłku w trakcie jedzenia w egipskim domu traktowane jest jak zniewaga;
- Okaż wyrazy uznania dla podanego posiłku;
- W czasie ramadanu nie należy jeść w obecności osób go przestrzegających. Jeżeli już jesz, to spożywaj małe kęsy i pij małymi łykami;
- Pamiętaj, że przy wielu rodzajach usług bądź grzeczności oczekuje się napiwków (bakszyszu);
- Nie wyrażaj podziwu dla żadnego przedmiotu w domu gospodarza, gdyż możesz natychmiast stać się jego właścicielem.

Ubiór

- Ubrania obcokrajowców powinny spełniać egipskie standardy skromności. Nie należy jednak zakładać tradycyjnych okryć narodowych Egipcjan. Mogą uznać to za obraźliwe;
- Mimo egipskich upałów większość ciała musi pozostać zakryta;
- Mężczyźni powinni nosić długie spodnie i koszulę, najlepiej z długim rękawem. Marynarka i krawat są zazwyczaj wymagane w trakcie spotkań dotyczących biznesu. Koszule należy nosić zapięte pod obojczyk;
- Mężczyźni powinni unikać noszenia widocznej biżuterii, szczególnie na szyi;
- Od kobiet, również cudzoziemek, oczekuje się ubierania w sposób skromny. Noszone rzeczy winny być zapięte wysoko pod szyję, rękawy powinny sięgać co najmniej do łokcia. Suknia winna sięgać poniżej kolan, o ile nie do kostek. Ubiór w całości powinien stanowić luźne okrycie; obcisły i odsłaniający ubiór nie jest akceptowany. Dlatego spodnie nie są zalecane. Dobrze jest trzymać w ręce szal, chociaż ani szal ani kapelusz nie zawsze są wymagane. Odpowiedniość damskiego stroju zostanie zauważona zaraz po wyjściu na zewnątrz – jeśli Egipcjanie pożądlwie gapią się na ciebie, twój ubiór jest nie dość skromny.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Tempo prowadzenia negocjacji jest znacznie wolniejsze niż na Zachodzie;
- Spotkania negocjacyjne i inne spotkania w biznesie rozpoczynają się od długich zapytań o zdrowie i przebytą podróż;
- Zaleca się włączenie do zespołu negocjacyjnego starszej dobrze utytułowanej osoby, gdyż Egipcjanie szanują wiek i doświadczenie;
- Podejmowanie decyzji trwa bardzo długo. Często powodem zwłoki może być jakiś szczegół oferty, który nie odpowiada egipskiemu partnerowi; zamiast o tym powiedzieć, czeka, aż to sami skorygujemy;
- Przygotuj się na targowanie i ustępstwa z twojej strony, ale z dużą niechęcią i tylko pod warunkiem uzyskania jakiegoś ekwiwalentu za każde ustępstwo;
- Egipcjanie działają według swoich własnych schematów. Próby zmuszenia ich do podjęcia decyzji okażą się prawdopodobnie daremne, o ile nie przyniosą wręcz skutków odwrotnych do zamierzonych;
- Egipcjanin nie będzie brał pod uwagę robienia z tobą interesów, dopóki nie uzna, że cię lubi. Dlatego towarzyskie aspekty transakcji są tak samo istotne, jak handlowe;
- Bądź przygotowany na przerwy w trakcie spotkania. Do pomieszczenia, w którym toczą się negocjacje, może wchodzić każdy, kto chce: pracownicy, koledzy, członkowie rodziny. Takie samo zjawisko ma miejsce także w urzędach państwowych;
- Unikaj przykładania zbyt dużej wagi do przyszłości. Dla muzułmanów mówienie o przyszłości przynosi pecha, gdyż przyszłość jest w rękach boga. Oczywiście muzułmanie robią plany na przyszłość, ale lepiej nie rozwodzić się nad tym;
- Należy unikać prowadzenia negocjacji w okresie ramadanu;
- Egipcjanie lubią mówić. W ich mowie jest wiele przesady, poetyki, kwiecistych zwrotów, emocji;
- W trakcie rozmowy Egipcjanie utrzymują krótki dystans w stosunku do rozmówcy. Nie cofaj się i nie płosz się. W trakcie rozmowy zazwyczaj ma miejsce dotykanie partnera;
- Na zakończenie spotkania negocjacyjnego często podaje się kawę. Jest to sygnał, że spotkanie wkrótce się skończy. Zamiast podania kawy może być zapalone kadzidło;
- Kiedy Egipcjanin mówi „tak”, zwykle oznacza to „to jest możliwe”. Bądź tym zachęcony, ale nie sądz, że to koniec negocjacji. Dopiero kilkukrotne powtórzenie „tak” lub wypowiedzenie tego słowa z naciskiem rzeczywiście oznacza „tak”;

- Nie lubią konfrontacji i nie cierpią mówienia „nie”. Jeżeli nie udzielają odpowiedzi, zazwyczaj jest to oznaką negacji;
- Dla Egipcjan ważne jest zachowanie twarzy i unikanie wstydu. Miej to na uwadze. Możesz pójść w pewnych sprawach na kompromis, aby uchronić czyjąś godność – ale nie w sprawach istotnych;
- W Egipcie biznes jest hierarchiczny. Decyzje podejmuje osoba na najwyższym stanowisku, po uprzednim uzyskaniu zgodnego stanowiska zespołu negocjatorów;
- Nie poruszaj tematu kobiet, dopóki twój egipski partner nie uczyni tego pierwszy. Nie pytaj nawet o zdrowie jego żony bądź córki;
- Należy unikać tematyki izraelskiej. Nie należy też poruszać tematyki śmierci, choroby, klęsk żywiołowych (wierzą, że mówienie o takich sprawach przynosi pecha);
- Dobrymi tematami do rozmów są: egipskie osiągnięcia (zarówno historyczne, jak i obecne), sport (szczególnie piłka nożna, koszykówka, boks, a także wyścigi konne, tenis i sporty wodne);
- Egipcjanie lubią żartować i często śmieją się sami z siebie (ulubionym tematem jest egipska biurokracja). Jednakowoż nie powinieneś stroić sobie żartów z Egiptu i Egipcjan.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W świecie arabskim lewa ręka uważana jest za nieczystą. Zawsze używaj prawej ręki (chyba, że wręczasz coś uważanego za nieczyste). Nigdy nie jedz lewą ręką, do jedzenia używaj tylko prawej. Unikaj gestykulacji lewą ręką;
- Można używać obu rąk, jeśli jedna jest niewystarczająca;
- Egipcjanie w trakcie rozmowy stale gestykulują, ale nigdy nie wskazują na inną osobę. Wskazywanie jest traktowane jako niegrzeczność;
- Przestrzegaj ogólnej zasady trzymania obu stóp na ziemi. Arabowie tradycyjnie nie krzyżują nóg w trakcie siedzenia. Nigdy nie pokazuj swojej stopy Arabowi – uznaje się to za obraźliwe. Przy zdejmowaniu butów podeszwy łączy się razem, unikając w ten sposób wskazania na kogoś podeszwą;
- Gest „kciuk do góry” traktowany jest jako obraźliwy;
- Gest oznaczający „uspokój się” lub „czekaj chwilę” wygląda następująco: z dłonią zwróconą do siebie dotknij palcami kciuka i huśtaj ręką w górę i w dół (tak jak byś coś ważył);

- W trakcie rozmowy Egipcjanie oczekują od mężczyzn utrzymywania bezpośredniego kontaktu wzrokowego. Jeżeli ktoś często odwraca wzrok, oznacza to, że nie jest zainteresowany rozmową lub, gorzej, brak szacunku;
- Natomiast panie powinny unikać na ulicy kontaktu wzrokowego z Egipcjanami;
- Arabowie często spacerują, trzymając się za ręce, chociaż zeuropeizowani Egipcjanie czynią to rzadko. Jeżeli Egipcjanin ujmie twoją rękę, potraktuj to jako gest przyjaźni;
- Dystans interpersonalny jest niewielki nie tylko w trakcie rozmowy. Egipcjanie dążą do innych także w miejscach publicznych. W prawie pustym kinie czy teatrze Egipcjanin wybierze miejsce obok ciebie. Tak samo w środku transportu publicznego. Niekoniecznie musi to oznaczać, że chce z tobą rozmawiać;
- Między mężczyznami utrzymywany jest mniejszy dystans interpersonalny aniżeli między osobami odmiennej płci.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Jeżeli zostałeś zaproszony do egipskiego domu, jako upominek możesz przynieść wypieki cukiernicze lub wyroby czekoladowe. Kwiaty można oferować w domach silnie zeuropeizowanych Egipcjan, ale tradycyjnie używa się ich w trakcie ślubów i pogrzebów;
- Drobnym upominkiem dla dzieci jest oznaką sympatii;
- Jeżeli twój egipski partner pierwszy ofiaruje ci prezent, powinienes zrewanżować się, o ile to możliwe, podobnym (co do rodzaju i kosztu);
- Jako upominek dobrze widziane są wyroby ze srebra i kryształy, ilustrowane albumy z widokami twojego kraju lub regionu;
- Czasem dobrym upominkiem może być ładnie wykonany kompas. Kompas umożliwia pobożnemu muzułmaninowi odnaleźć kierunek na Mekkę;
- Popularnymi upominkami są małe elektroniczne gadzety, a także coś, z czego twój kraj jest znany;
- Wręczaj i odbieraj upominek prawą ręką (choć użycie naraz obu rąk jest akceptowane);
- Upominków nie rozpakowuje się zaraz po otrzymaniu.

MAROKO

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest język arabski; większość biznesmenów mówi po francusku, niektórzy także po angielsku lub hiszpańsku;
- Możesz liczyć na pozytywną, przyjacielską postawę odnośnie do nawiązywania kontaktów handlowych i towarzyskich więzi;
- Korespondencja powinna być bardzo formalna i uwzględniająca stanowiska i hierarchię. Całe imiona zazwyczaj pisze się wielkimi literami;
- Pisząc e-mail i listy, należy stosować krótkie, lecz serdeczne osobiste wprowadzenie, a potem przejść do sedna sprawy;
- Spotkanie umawiaj z wyprzedzeniem (nie na piątki) i bądź punktualny;
- Twój marokański partner może się spóźnić, ale nie okazuj zniecierpliwienia lub złości.

Powitanie i tytułowanie

- Na powitanie wystarczy delikatny uścisk dłoni. Cofnięcie prawej dłoni i położenie jej na sercu jest dodatkową oznaką szczerości;
- Dzieci na powitanie tradycyjnie całują prawą rękę rodziców, starszych i gościa honorowego;
- Słowne powitanie: marhaba (marhaba alan); odpowiedź: marhabtayn (marhabtayn alan);
- Ważne jest witanie Arabów ich imieniem;
- Zwracając się, zawsze należy używać tytułów;
- Zawsze czekaj, aby być przedstawionym drugiej osobie (nie rób tego sam).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Możesz być rozrzutnie i często podejmowany;
- Pory posiłków: śniadanie 7.00 – 9.00, lunch 12.00–15.00, obiad 19.00 – 21.00;
- Zaproszenia na obiady podlegają niejednokrotnie selekcji osób ze względu na płeć;
- Nie zajmuj sam miejsca na spotkaniu i czekaj, aż powiedzą, gdzie masz usiąść;
- Od stołu odchodzi się zaraz po zakończeniu posiłku;

- Nie odmawiaj tradycyjnego napoju przyjaźni: miętowej herbaty (bardzo słodkiej!);
- Mężczyźni i kobiety zazwyczaj oddzielnie udzielają się towarzysko; panowie zazwyczaj chodzą do kawiarni, a panie spotykają się w domu;
- Jeżeli będziesz zaproszony do domu, niewątpliwie zostanie zaproponowana odświeżająca przekąska obejmująca miętową herbatę lub owoce (daktyle), orzechy (pistacje, migdały) i zimny napój, czasem mleko;
- Obiady w domu je się tradycyjnie na dywanie rozłożonym na podłodze ze wspólnego talerza. Należy nabierać z części talerza znajdującej się najbliżej nas. Je się zazwyczaj ręką i dlatego nie należy wkładać jej do ust (nabieramy nią dalsze porcje);
- Wychodząc, pożegnaj się z każdym z obecnych;
- W restauracjach i hotelach opłata za usługę (około 10%) jest zazwyczaj dołączana do rachunków;
- Wręczanie napiwków jest zwyczajowe. Zawsze dobrze mieć przy sobie trochę drobnych na ten cel.

Ubiór

- Na wszystkie spotkania należy nosić ubrania biznesowe, ale nie bądź zbyt wytworny, aby nie przyciągać złodziei kieszonkowych (jest ich tutaj dużo);
- Skromny ubiór wzbudza szacunek, chociaż Maroko jest bardziej liberalne, aniżeli inne państwa regionu i dopuszczalne są koszule z krótkimi rękawami i krótkie spodnie;
- Koniecznie zabierz okulary przeciwsłoneczne i kapelusz przeciwsłoneczny, z wyjątkiem okresu grudzień – marzec.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Atmosfera dobrej woli i poszanowania powinna cechować obie strony;
- Upór jest istotny, ale daje rezultaty w połączeniu z uprzejmością i zaufaniem;
- W tej kulturze targowanie się jest swoistym rodzajem gry, co oznacza, że trzeba czasu i uporu, aby uzyskać bezpośrednią odpowiedź;
- System kredytowy nie ma tu silnego umocowania prawnego, co zachęca do rozwiązań opartych na rozliczeniach gotówkowych;

- Prezentacja powinna być dobrze przygotowana i prosto przedstawiona. Detale dobrze jest zamieścić w załączonych materiałach i pozostawić dla ewentualnych pytań;
- W obecności marokańskich partnerów nigdy nie należy okazywać braku zgody z innymi członkami swojego zespołu, a także w jakikolwiek sposób okazywać niepewności, braku uprawnień do podjęcia decyzji lub braku kontroli;
- Pasywne milczenie może być formą niewerbalnego sposobu uniknięcia konfrontacji, niezgody lub nie milego tematu. Spotykając się z nieoczekiwanym milczeniem, delikatnie przekieruj rozmowę na inny tor, bardziej wzajemnie odpowiadający;
- Marokańczycy oczekują i nalegają na dobrze przygotowaną dokumentację porozumienia, chociaż końcowy dokument powinien być relatywnie krótki i prosty;
- Porozumienie powinno być przypieczętowane uroczystym posiłkiem;
- W dyskusji unikaj tematów polityki bliskowschodniej i nie krytykuj króla,
- Nie wyrażaj swojej opinii na temat konfliktów z Algierią lub Saharą Hiszpańską i na temat relacji między Arabami i Berberami;
- Dobre tematy do rozmów: wszystko, co odzwierciedla twoje prywatne zainteresowania oraz szczery podziw i ciekawość odnośnie do rzeczy pochodzenia marokańskiego;
- Uwielbiają piłkę nożną i pytanie o ich drużyny piłkarskie jest dobrze odbierane.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Ziewanie w miejscu publicznym jest niegrzeczne (należy zasłonić usta);
- Stawanie z rękoma opartymi na biodrach jest uważane za agresywne i należy tego unikać;
- Wszystkie gesty wykonuj prawą ręką (także pokazuj dokumenty, pieniądze, jedzenie);
- Dwie kobiety lub dwóch mężczyzn często spacerują, trzymając się za ręce lub pod ramię;
- Nie wydychaj nosa w miejscu publicznym; jest to bardzo złe zachowanie. Nie należy także spluć na ulicę;
- Fotografując osobę, spytaj o jej zgodę;
- Obcokrajowcy mogą spotkać się z zakazem fotografowania kobiet i wejść do meczetu (także wejść do siedzib królewskich);

- Możesz zostać poproszony o mały napiwek za zrobienie zdjęcia miejscowej osobie.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków jest powszechne w relacjach biznesowych. Nie jest traktowane jedynie jako gest podziękowania, lecz także jako sposób zapewnienia dobrych relacji biznesowych w przyszłości;
- W relacjach biznesowych wystarczy upominek dla osoby kluczowej przy podejmowaniu decyzji;
- Upominek powinien być, o ile to możliwe, spersonalizowany: wygrawerowany lub nawiązywać do osobowości wręczającego lub otrzymującego albo rodzaju wzajemnych relacji;
- Upominek wręcza się po przyjeździe. Przed powrotem do własnego kraju otrzymamy upominek pożegnalny;
- Dobrym upominkiem dla muzułmanina jest srebrny kompas;
- Upominek na wizytę domową: owoce, ciastka lub inne słodycze;
- Mężczyzna wręcza upominek mężczyźnie, a kobieta kobiecie. Gdy mężczyzna wręcza upominek kobiecie, mówi, że to od jego żony /siostry/matki;
- Nie wręczaj alkoholu (perfum), wyrobów artystycznych zawierających sceny naturalne lub osoby;
- Upominki wręczamy oburącz.

TUNEZJA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest arabski. W relacjach biznesowych z zagranicą używany jest zazwyczaj język francuski. W głównych miastach znają też angielski i niemiecki;
- Umawiać się należy z tak dużym wyprzedzeniem, jak to możliwe; spotkanie należy potwierdzić dzień lub dwa przed jego terminem;
- Na spotkania zjawiaj się punktualnie, chociaż sam możesz czekać;
- Najlepiej unikać umawiania spotkań w lipcu i sierpniu – wtedy upały są największe.

Powitanie i tytułowanie

- Uścisk dłoni jest typowym rodzajem powitania w ramach tej samej płci;
- Kiedy witają się mężczyzna i kobieta, to kobieta powinna pierwsza podać rękę. Jeżeli tego nie robi, mężczyzna powinien tylko się uklonić;
- W biznesie możliwe jest zwracanie się do osób, używając formy Monsieur lub Madame i ich nazwiska;
- Bezpośredni kontakt wzrokowy jest oznaką szacunku i należy go utrzymywać w trakcie przedstawiania;
- W trakcie powitania Tunezyjczycy wymieniają parę zdań na temat rodziny, przyjaciół i poruszają inne ogólne tematy;
- Nie ma specjalnego protokołu dotyczącego wymiany biletów wizytowych;
- Bilety wizytowe powinny być dwujęzyczne (arabsko-francuskie, polsko-arabskie lub polsko-francuskie);
- Bilet wizytowy wręczaj stroną francuską (arabską) najpierw Tunezyjczykowi najwyższemu rangą.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- W większości zakładów przerwa na lunch trwa od 12.30 do 14.30;
- Przed wejściem do tunezyjskiego domu możesz być proszony o zdjęcie butów;
- Przyjdź dobrze ubrany – okazujesz w ten sposób szacunek gospodarzowi;

- Sprawdź, czy twoja współmałżonka jest wymieniona w zaproszeniu. Konserwatywni Tunezyjczycy mogą nie podejmować towarzystwa niejednolitego płciowo. Można nigdy nie poznać żony gospodarza;
- Gość honorowy siedzi obok gospodarza;
- Przed podaniem posiłku może być podana miska do umycia rąk. Trzymaj ręce nad nią w czasie ich polewania. Wytrzyj ręce w podany ręcznik;
- Mężczyźni i kobiety jedzą oddzielnie; najpierw mężczyźni, potem kobiety;
- Nie zaczynaj jedzenia, dopóki gospodarz nie pobłogosławi żywności lub nie zacznie jeść;
- Jedzenie jest podawane na wspólnej misie. Bierz jedzenie z części znajdującej się przed tobą, nie sięgaj na drugą stronę;
- Zwyczajowo jedzą ręką, ale obecnie wielu używa noży i widelców;
- Dobrym obyczajem jest spróbowanie po trochu każdego dania;
- Spodziewaj się, że będziesz zachęcany do wzięcia kolejnej porcji ze wspólnej misy;
- Pod koniec posiłku ponownie zostanie podana miska do mycia rąk;
- W trakcie posiłków, zwłaszcza w restauracjach, wodę zaleca się pić tylko butelkowaną;
- W restauracjach/taksówkach oczekuje się napiwku w wysokości 10–15% ceny usługi.

Ubiór

- W biznesie obowiązuje tradycyjny, formalny ubiór;
- Mężczyźni powinni nosić ubrania w ciemnym kolorze;
- Podczas gorącego lata często możliwe jest zdjęcie marynarki, chociaż lepiej od tego odstąpić na rzecz etykiety;
- Panie powinny nosić kostiumy lub suknie. Spódnice i suknie powinny przykrywać kolana, a rękawy większość ramienia.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Tunezyjczycy wolą prowadzić biznes z tymi, których znają i szanują i stąd poświęcają czas na rozwijanie relacji osobistych przed jego rozpoczęciem;
- Sprawy biznesowe często są omawiane w kawiarniach lub restauracjach;
- Spotkania biznesowe zaczynają się od dłuższej pogawędki;
- Jeżeli uzyskałeś wysoki stopień akademicki w znanej uczelni lub posiadasz

uznanie w swojej branży, wpleć te informacje w rozmowę – są to swoiste listy uwierzytelniające imponujące Tunezyjczykom;

- Tunezyjczycy oczekują długoterminowych relacji biznesowych;
- Nawet w trakcie spotkań obowiązuje polityka „otwartych drzwi”. Oznacza to, że spotkanie może być przerywane wejściami obcych osób zaczynających rozmowy na inny temat. Nie próbuj wracać do swojego tematu, dopóki te osoby nie wyjdą;
- Decyzje podejmowane są wolno. Nie poganiaj lub nie okazuj zniecierpliwienia, gdyż może to być potraktowane jako obraza;
- Nie stosuj taktyki wysokiej presji;
- Ogólnie biorąc, nawet uzgodnienie prostych spraw może zabrać kilka wizyt. Bądź cierpliwy;
- Upór jest ważny, ale rezultaty daje wtedy, kiedy połączony jest z kurtuazją i zaufaniem;
- Nigdy nie krytykuj publicznie. Ważne jest bowiem, aby twój tunezyjski partner nie stracił twarzy;
- Tunezyjczycy nie są konfrontacyjnie nastawieni. Nie lubią też otwarcie mówić „nie”;
- Terminy są raczej traktowane elastycznie aniżeli sztywno;
- W firmach obowiązuje hierarchia. Najwyższy rangą podejmuje decyzje po uzyskaniu grupowego konsensusu.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nie używaj lewej ręki do jedzenia;
- Nie podziwiaj przedmiotów w domu gospodarza; tradycja nakazuje mu ofiarować ci to w prezencie;
- Aby kogoś przywołać, należy wyciągnąć rękę i lekko poruszać dłonią skierowaną w dół;
- Uchylenie kapelusza, nawet jeśli robiąc ten gest, nie masz go na sobie, oznacza „brawo”, „gratulacje”;
- Wielu Tunezyjczyków może unikać bezpośredniego kontaktu wzrokowego podczas rozmowy ze starszymi lub przełożonymi. Jest to postrzegane jako oznaka szacunku i poważania;
- Wiele kobiet unika bezpośredniego kontaktu wzrokowego z mężczyznami, których nie zna. W takim przypadku uprzejmością ze strony panów jest niepodejmowanie prób nawiązania takiego kontaktu.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki w biznesie są na miejscu, ale nie należy przesadzać z ich ceną – może to zostać potraktowane jako próba łapówki;
- Dobrym upominkiem jest interesująca osobliwość z twojego kraju, wyrób artystyczny lub coś związanego z twoim polem działania w biznesie;
- Będąc zaproszonym do domu Tunezyjczyka można przynieść ciastka, orzechy, słodycze lub kwiaty dla pani domu;
- Nie przynoś alkoholu, dopóki nie wiesz, czy twój gospodarz go pije;
- Upominków nie rozpakowuje się zaraz po otrzymaniu.

AFRYKA SUBSAHARYJSKA

AFRYKA SUBSAHARYJSKA – przegląd ogólny

W regionie Afryki Subsaharyjskiej znajduje się 47 państw: Angola, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Republika Środkowoafrykańska, Czaad, Kamerun, Komory, Demokratyczna Republika Konga, Erytrea, Etiopia, Gabon, Gambia, Ghana, Gwinea, Gwinea Bissau, Gwinea Równikowa, Kenia, Lesotho, Liberia, Madagaskar, Malawi, Mali, Mauretania, Mauritius, Mozambik, Namibia, Niger, Nigeria, Republika Zielonego Przylądka, Republika Konga, Ruanda, Republika Południowej Afryki, Senegal, Seszele, Sierra Leone, Somalia, Sudan, Suazi, Tanzania, Togo, Uganda, Wybrzeże Kości Słoniowej, Wyspy Świętego Tomasza i Książęca, Zambia, Zimbabwe. Poniżej omówione zostały pewne ogólne zwyczaje charakterystyczne dla tej grupy państw. Należy jednak pamiętać, że na terenie wymienionych państw występuje więcej niż tysiąc tradycji plemiennych, co pociąga za sobą wiele różnic w zwyczajach, wierzeniach,

rytuałach i tabu. Dla wybranych państw z tej grupy opracowane zostały dodatkowe profile panujących tam zwyczajów.

Umawianie spotkań

- Są to byłe kraje kolonialne i używany tam język jest zazwyczaj pochodną tamtych czasów: język angielski, język francuski, język portugalski. Występują też języki lokalne;
- Gorący klimat hamuje pęd do dotrzymywania umówionych terminów spotkań i trzeba się dostosować do poczucia czasu mieszkańców;
- Punktualność jest traktowana dosyć dowolnie, zwłaszcza wśród przyjaciół i na terenach wiejskich. Afrykanie pracujący w miastach i spotykający się z obcokrajowcami starają się dotrzymywać umówionego terminu spotkania;
- VIP-y zazwyczaj każą oczekiwać na siebie, zarówno Afrykanom, jak i osobom z Zachodu, godzinę lub dłużej, ale kiedy już się spotkają, poświęcają dużo czasu;
- Jeżeli każą ci czekać, nie okazuj zniecierpliwienia, gdyż umniejsza to twoją rangę;
- Sami Afrykanie cierpliwie czekają na opóźniony przyjazd lub spotkanie z ważną osobą;
- Jeżeli występują problemy językowe lub inne w sferze komunikacji, należy skorzystać z pomocy pośredników;
- Pośrednicy w Afryce są przydatni, kiedy zaistnieje taka potrzeba, w przypadku przeproszenia czy składania skargi, a także i w innych sytuacjach.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym rodzajem powitania między mężczyznami jest uścisk dłoni połączony z położeniem lewej ręki na ramieniu osoby witanej;
- Spodziewaj się wielokrotnego potrząsania ręką w trakcie powitania;
- Kontaktom z innymi osobami towarzyszy dotyk (obejmowanie i ściskanie); Powszechne jest także utrzymywanie uścisku dłoni w trakcie rozmowy – nawet na ulicy;
- Utrzymuj stały kontakt wzrokowy;
- Podczas powitania używaj tytułów i nazwisk;
- Okazuj szacunek starszym osobom;
- Bądź serdeczny i autentyczny, witając się z innymi;
- Zawsze czekaj, aby zostać przedstawionym nieznanemu, lecz jeśli w ciągu paru minut nie zostaniesz przedstawiony, zrób to sam;

- Bilety wizytowe są niezbędne i powinny wskazywać na twoje kwalifikacje i pozycję w firmie;
- Tłoczone bilety wizytowe wywołują w niektórych państwach regionu duże wrażenie, zwłaszcza z logo w zielonym kolorze (kolor islamu), np. w Senegalu;
- Bilety wizytowe powinny być przetłumaczone na ich odwrocie na język francuski (w krajach francuskojęzycznych) lub język angielski (w krajach anglojęzycznych);
- Należy mieć przy sobie wystarczającą liczbę biletów wizytowych;
- Nie chowaj otrzymanych biletów wizytowych do tylnej kieszeni spodni (chowaj w swoim wizytowniku lub wewnątrz marynarki).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Poświęć czas na rozwój kontaktów osobistych. Nie zachowuj się z rezerwą i nie bądź nieszczerzy;
- Afrykańska tradycja wymaga, aby wszelkie, nawet oficjalne rozmowy zaczynać przyjacielską pogawędką zawierającą pytania o zdrowie i samopoczucie współrozmówcy, a także jego krewnych lub współpracowników;
- Towarzyszący wypowiedziom (zwłaszcza emocjonalnym) język ciała wyraża ich zamiłowanie do tańca i rytmu;
- Przychodząc do prywatnego domu, anonsuj siebie pukaniem do drzwi wejściowych lub klaszcząc przed domem;
- Przed wejściem do domu zazwyczaj zdejmuje się buty;
- Afrykanin zaproszony na obiad często przyprowadzi kolegów;
- Je i pije się zazwyczaj na siedząco;
- Główny, największy posiłek jedzą wieczorem. Mężczyźni zazwyczaj obsługiwani są pierwsi;
- Popularnym napojem w Afryce jest piwo (z wyjątkiem rygorystycznych społeczności muzułmańskich);
- Afrykanie bywają podchmieleni, lecz zbytnia nietrzeźwość jest źle widziana;
- Unikaj picia bieżącej wody, pij tylko butelkowaną;
- Unikaj napojów mlecznych (jedyne bezpieczne miejsce to najlepsze hotele);
- Należy myć ręce przed i po posiłku;
- Wychodząc, należy pożegnać się z każdym obecnym. Ogólne pożegnanie machnięciem dłonią do wszystkich nie jest tutaj mile widziane;
- W ekskluzywnych restauracjach i taksówkach oczekuje się napiwków (ok. 10%).

Ubiór

- Na spotkania biznesowe Afrykanie przychodzą ubrani w sposób gustowny, elegancki i zadbane (strój bardziej formalny w Afryce Wschodniej i Południowej aniżeli w Afryce Zachodniej). Postępuj, jak oni i ubieraj się w przyjęty w danych sferach biznesowych garnitur;
- Anglojęzyczni Afrykanie preferują dobry ubiór w zachodnim stylu;
- Francuskojęzyczni Afrykanie noszą bardziej tradycyjne, kolorowe odzienie;
- Nie należy nosić niczego, co przypomina uniform wojskowy;
- Ubrania, zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, nie powinny być mocno przylegające;
- Unikaj noszenia drogich ubrań i biżuterii (ryzyko kradzieży).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W kontaktach preferują komunikację bezpośrednią (twarzą w twarz), a nie łączność telefoniczną lub z użyciem innych środków komunikacji;
- Rozmawiać należy spokojnym głosem i w sposób niekonfrontacyjny;
- Na początku spotkania nie są poruszane sprawy biznesowe;
- Zgodnie z afrykańską tradycją na początku ma miejsc towarzyska nieśpieszna pogawędka obejmująca zapytanie o zdrowie i samopoczucie uczestników i ich krewnych lub współpracowników;
- W zespole afrykańskim starsi mężczyźni są zazwyczaj opanowani i cisi, i to oni podejmują większość decyzji;
- Pozostaw afrykańskiemu partnerowi swobodę decyzji, kiedy przejść od tematyki towarzyskiej do biznesowej;
- W trakcie pierwszych spotkań nie popędzaj, lecz skup się na okazywaniu szczerości i dawaniu oznak wiarygodności, solidności;
- Na początku są serdeczni i przyjacielscy. Jednak w trakcie spotkania biznesowego ich serdeczność jest hamowana wytrwałą dbałością o interesy „plemienne”;
- W negocjacjach dąży się do obustronnie satysfakcjonującego porozumienia – wyniku określanego jako „win-win”;
- Afrykanie mogą prowadzić rozmowę wokół danej kwestii, wciąż do niej wracając, z zamiarem znalezienia wzajemnie satysfakcjonującego rozwiązania;
- Afrykanie posiadają spore umiejętności oratorskie i wykorzystują wiele sposobów wyrażania się: przysłowia, poezja, historyjki, parable, zagadki, a na-

wet piosenki. Staraj się odpowiadać w podobny sposób (używając zachodnich przysłów itp.);

- Parable są wykorzystywane dla udzielenia pośredniej odpowiedzi (także krytycznej) na problem czy zagadnienie. Nie krytykuj w obecności innych;
- Opowiadanie historyjek jest starą afrykańską tradycją i często są one wykorzystywane w trakcie prowadzonych bez pośpiechu i rozluźnionych handlowych rozmów, zawierających wiele ludzkich i osobistych odniesień. Dużo można osiągnąć, odwzajemniając ten przyjacielski, konsultatywny styl;
- W krajach anglojęzycznych przechodzi się do omawianych problemów kolejno jeden po drugim i znajduje dla nich po kolei rozwiązania;
- W krajach francuskojęzycznych występuje tendencja do tworzenia listy problemów wymagających po kolei dyskusji w celu znalezienia zadowalającego wszystkich ostatecznego rozwiązania;
- Afrykanie nie zawsze trzymają się ustalonego porządku obrad. Wiele kwestii jest dyskutowanych w kolejności ich znaczenia, niekonieczne zgodnie z logiczną chronologią;
- Jeżeli jakieś kwestie uznane zostaną za istotne, mogą do nich wracać wiele razy, niezależnie od porządku obrad;
- Nie zaniechuj się rozpatrywania danej kwestii, dopóki nie zostanie osiągnięte porozumienie. Starsze osoby decydują, kiedy to ma miejsce;
- Jeżeli napotykaś trudności w uzyskaniu porozumienia ze strony starszego Afrykanina, dobrze wysondować go prywatnie (np. korzystając z pomocy pośrednika), aby sprawdzić, czy może wesprzeć twoją propozycję (dobitne, publiczne okazywanie różnicy zdań jest źle widziane);
- Swoją argumentację przedstawiaj podzieloną na małe części w dokładny i zrozumiały sposób;
- Oferty muszą pochodzić od kupującego, tak aby sprzedawca nie stracił twarzy;
- Spodziewaj się prośby o ustępstwa i przychylność;
- Targowanie się jest częścią procesu negocjacji. Wprawny negocjator wzbudza podziw;
- Nie okazuj zniecierpliwienia i nie próbuj poganiać. Możesz być postrzegany jako osoba próbująca oszukać swego afrykańskiego partnera;
- Cisza może oznaczać brak zgody;
- Przy zawarciu porozumienia często stosowane jest prawo zwyczajowe;
- Decyzje są prawie niezmiennie podejmowane w ramach konsensusu i powinny odzwierciedlać wszystkie opinie wypowiedziane w zespole naszego partnera;

- Spodziewaj się, że decyzje będą podejmowane nie tylko z uwzględnieniem przedstawionych danych i faktów;
- Podjęcie ostatecznej decyzji może zabrać dużo czasu (nawet kilka miesięcy);
- Często zaprasza się na spotkanie biznesowe świadków, aby zapoznali się z osiągniętym porozumieniem;
- Humor jest ważnym elementem komunikacji. Jest zazwyczaj delikatny, chociaż może przybrać formę krotochwili;
- Żarty są powszechne, zazwyczaj sytuacyjne, często nawiązujące do różnic etnicznych;
- Należy odwzajemniać się subtelnym humorem, używając imion, kiedy to możliwe, aby złagodzić przebieg dyskusji;
- Dobra tematyka rozmów: ulubione miejscowe dyscypliny sportu (z reguły jest to piłka nożna i specyficzne dla danego kraju, np. Senegal – zapasy); zawsze dobrze wykazać także zainteresowanie miejscową muzyką, sztuką ludową, historią, wyrobami żywnościowymi;
- Okazuj autentyczne zainteresowanie afrykańską kulturą. Nie porównuj ich kultury z własną;
- Najlepiej nie poruszać tematyki stosunków z sąsiadami, wyzwiań muzulmańskiego fundamentalizmu, etnicznego współzawodnictwa, różnic religijnych;
- Unikaj rozmów na tematy polityczne;
- Możesz być chwalony za swoją korpulentność (znakę dobrobytu) lub mieć zwróconą uwagę, że jesteś zbyt szczupły.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Dla okazania swoich odczuć wykorzystują w dużej mierze wyraz swojej twarzy i oczu;
- Zamiłowanie do tańca i rytmu odzwierciedla się w ich mowie ciała towarzyszącej wypowiedziom (często kołyszą się w rytm wypowiedzianych przez siebie słów);
- Utrzymuj kontakt wzrokowy, nie zawsze stały;
- Pasywna cisza może być formą proaktywnej komunikacji niewerbalnej w celu uniknięcia konfrontacji, niezgody lub nie milego tematu;
- Do wszelkich ruchów i gestów używaj prawej ręki;
- Puszczanie oka, gwizdanie itp. są uważane za wulgarne gesty. Nie używaj również gestów z zaciśniętą pięścią i palcem wyciągniętym w górę;

- W celu przywołania kogoś skieruj dłonie w dół i machaj wszystkimi palcami do siebie;
- Aby wskazać na kogoś lub na coś, przesun ręką w kierunku, jaki chcesz wskazać. Ale nie we wszystkich krajach regionu wskazuje się w ten sposób. Np. w Gwinei Bissau wskazuje się podbródkiem lub wyciągniętym językiem (nie obrażają nas tym!), a wskazywanie palcem lub ręką jest zabronione;
- Nie wskazuj niczego ani nie pokazuj komuś podeszwy swego buta;
- Unikaj stania z rękoma opartymi na biodrach;
- Niegrzeczne jest ziewanie w miejscu publicznym (zasłoń usta w trakcie ziewania); niektórzy po ziewaniu dotykają czoła palcem wskazującym;
- Nie dotykaj głowy dorosłych i dzieci (jest to najświętsza część ciała);
- Nie fotografuj (nie kręć kamerą) innych osób bez zapytania o ich zgodę.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W odniesieniu do biznesu wystarczy upominek dla kluczowego decydenta (o ile to możliwe, spersonalizowany);
- Upominek wręcza się po przybyciu, w trakcie pierwszego spotkania;
- Powszechny jest obyczaj oczekiwania na „dash” – upominek lub zapłatę za załatwienie prośby (często może to być najszybszy sposób załatwienia sprawy);
- W trakcie wizyty domowej jako upominek można oferować alkohol (nie dla muzułmanów). Kwiaty, ciastka, T-shirty z logo firmy, czapki z daszkiem lub żywność (na terenie wiejskim);
- Wybierając się z wizytą towarzyską, należy zabrać upominki dla dzieci oraz (bezwzględnie) dla najważniejszej osoby lub (zwłaszcza na terenach wiejskich) wodza.

ANGOLA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest język portugalski;
- Poziom znajomości języka angielskiego należy do najniższych na świecie. W kręgach biznesowych niekiedy mówią po angielsku;
- Umówienie spotkania ze zbytnim wyprzedzeniem może być trudne;
- Spotkania często nie są potwierdzane wcześniej niż kilka godzin przed czasem wizyty;
- Termin spotkania może być w krótkim terminie zmieniony. Bądź na to przygotowany i wprowadź pewien stopień elastyczności w swoich planach;
- Na spotkanie przybądź punktualnie, ale nie oczekuj tego samego od Angolczyka. Zazwyczaj spóźniają się około 15 minut.

Powitanie i tytułowanie

- Uścisk dłoni jest typowym rodzajem powitania i pożegnania;
- Bliscy przyjaciele mogą się objąć, pocałować lub klepnąć po plecach;
- Tak, jak w większości afrykańskich krajów, nigdy nie należy witać się w pośpiechu;
- W trakcie powitania należy nieco czasu poświęcić zapytaniu o rodzinę tej osoby, jej zdrowie i inne sprawy o charakterze ogólnym;
- Najpierw zawsze witaj się ze starszymi. Przyjęty jest ukłon, kiedy przedstawiają nas komuś wyraźnie starszemu lub zajmującemu wyższe stanowisko;
- Na terenach wiejskich kobiety nie patrzą drugiej osobie w oczy (jest to mniej zauważalne u młodych Angolek);
- Jeżeli znasz tytuł służbowy osoby, z którą rozmawiasz, możesz go używać w trakcie rozmowy;
- Przy wręczaniu biletów wizytowych nie obowiązuje żaden oficjalny rytuał;
- Chociaż nie wszyscy Angolczycy posiadają bilety wizytowe, to oczekuje się, że zagraniczni biznesmeni je posiadają.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Pierwsze spotkanie jest zazwyczaj poświęcone lepszemu poznaniu się i nie rozmawia się na tematy biznesowe;

- Spotkania nie zawsze mają tak prywatny charakter, jak w innych kulturach i może się okazać, że w tym samym pokoju odbywa się jednocześnie więcej spotkań;
- Porządek obrad nie jest częścią biznesowej kultury. Jeżeli go dostarczymy, to zazwyczaj stanowi punkt wyjścia do dyskusji, a nie listę problemów do omówienia;
- Dążenie do ścisłego przestrzegania porządku obrad nie jest zalecane (chyba że spotkanie odbywa się w sektorze wydobywania ropy naftowej);
- Spotkania przebiegają w urzędowej atmosferze;
- Nie zaleca się zdejmowania marynarki, dopóki nie zaproponują tego angolscy partnerzy (jest to traktowana jako zbyt swoboda);
- Hierarchia ma tutaj duże znaczenie i twoje komentarze/uwagi powinny być kierowane do najstarszego menedżera obecnego na spotkaniu;
- Angolczycy są bardzo gościnni i lubią podejmować przyjaciół w domu;
- w Luandzie, gdzie przyswoili sobie więcej obyczajów Zachodu, gości podejmują często w restauracjach i kawiarniach;
- Na przyjęcie w domu należy ubrać się jak do biura. Ubiór określa szacunek wobec gospodarza;
- Witając się, podaj rękę każdemu z osobna;
- W czasie towarzyskich spotkań staraj się nie poruszać spraw biznesowych;
- Jedzenie jest często podawane we wspólnym naczyniu. Należy samemu nabrać na swój talerz;
- Jeżeli proponują ci ostatnią porcję danego dania, początkowo odmów i spodziewaj się, że gospodarze zaproponują to po raz drugi, a nawet trzeci, i wtedy możesz skorzystać.

Ubiór

- W biznesie doceniany jest elegancki ubiór, chociaż z uwagi na gorący klimat panowie często obywają się bez marynarki i krawata;
- Panie ubierają się skromnie, obowiązuje je długie rękawy (marynarki, suknie, bluzki) oraz długie spódnice lub spodnie;
- Im bardziej oficjalne spotkanie, tym bardziej oficjalny ubiór.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Angolczycy lubią robić interesy z tymi, których znają i którym ufają, i dlatego wiele czasu poświęcają na budowanie wzajemnych relacji;

- Ważne jest, aby przed naciskaniem na przystąpienie do spraw biznesowych, poświęcić wystarczający czas na tworzenie wzajemnych relacji;
- Prowadząc rozmowy biznesowe, są nieco formalni i powściągliwi;
- Angolczycy starają się zadowolić innych i w rezultacie mają skłonność do mówienia tego, co sądzą, że inni chcą usłyszeć;
- Trudno jest czasem uzyskać konkretną odpowiedź na zadane pytanie, zwłaszcza gdy odpowiedź miałaby być negatywna. Możesz usłyszeć „tak”, gdy właściwa odpowiedź jest „nie”;
- Ważne jest zaobserwowanie uników lub wykrętów. Zamiast zakładać ich prawdziwość, rozważnie jest spytać o szczegóły tak, aby obie strony tak samo zrozumiały, co dane stwierdzenie znaczy;
- Angolczycy nie przerywają innym w trakcie mówienia i oczekują tego samego od nas;
- Angolczycy używają gestów głową i rękoma, aby podkreślić zarówno pozytywne, jak i negatywne komunikaty i mogą z czasem być bardzo ożywieni;
- Aby być pewnym, że zawarte kontrakty są zagwarantowane, konieczne mogą być stałe wizyty w Angoli – co najmniej co 3 miesiące.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy nie zachowują dużego dystansu interpersonalnego;
- Jeżeli się cofniesz, możesz uchybić tej osobie lub wykona ona krok do przodu, aby zmniejszyć odstęp;
- Kiedy rozmawiasz z kimś będącym na tym samym szczeblu (stanowisku), bezpośredni kontakt wzrokowy oznacza, że jesteś szczerzy.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Wręczanie upominków nie jest częścią angolskiej kultury i nie ma wielu wskazówek dotyczących tego obyczaju;
- Wręczanie upominków jest praktykowane w zasadzie tylko na terenach miejskich;
- Będąc zaproszonym do domu Angolczyka, możesz przynieść owoce, kwiaty lub wyroby czekoladowe dla gospodarza;
- Zawsze zostanie doceniony mały upominek dla dzieci ;
- Upominek nie zawsze rozpakowuje się niezwłocznie po wręczeniu.

ETIOPIA

Umawianie spotkań

- Najbardziej znanym językiem obcym jest język angielski (język urzędowy amharski);
- Umawiając spotkanie, należy mieć na uwadze miejscowe różnice w sposobie odmierzania czasu. Etiopczycy zaczynają mierzyć czas wraz ze wschodem słońca (jest to ich godz. 1.00) i kończą dzień wraz z zachodem słońca (ich godz. 12.00). Następnie zaczynają liczyć zmrok od jeden, kończą na dwa-naście. Ich godzina 1.00 odpowiada 7.00 rano, a godzina jeden wieczorem, to 19.00, dlatego zawsze dobrze się upewnić, co do uzgodnionego terminu spotkania.

Powitanie i tytułowanie

- Najbardziej powszechnym sposobem powitania jest lekki uścisk dłoni połączony z bezpośrednim silnym kontaktem wzrokowym;
- Zwracając się do innych osób, należy używać ich tytułów godności/ zawodowych i nazwiska;
- Po ustanowieniu bliskich relacji osoby tej samej płci mogą na powitanie trzykrotnie ucałować się w policzki;
- Mężczyzna powinien czekać, aby upewnić się, czy kobieta na przywitanie wyciąga do niego rękę;
- Powitanie nigdy nie może przebiegać w pośpiechu. Należy poświęcić nieco czasu na pytania o rodzinę drugiej osoby, jej zdrowie, pracę itp.;
- Zwracając się do mężczyzny, używamy formy Ato, do zamężnej kobiety Woizero, do panny Woizrity.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Etiopczycy są gościnni i lubią podejmować przyjaciół w swoich domach;
- Zaproszenie do prywatnego domu należy traktować jako wyróżnienie;
- Przy wizycie domowej punktualność nie jest ściśle przestrzegana, ale znaczne spóźnienie nie jest akceptowane;
- Możesz być poproszony o zdjęcie butów przed drzwiami wejściowymi;
- Na wizytę w domu należy przyjść dobrze ubranym;

- Przywitaj się uściskiem dłoni z każdym obecnym;
- Będąc gościem kobieta powinna zaproponować gospodyni pomoc przy przygotowaniach lub sprzątaniu po posiłku;
- Etiopczycy zawsze zapraszają filiżankę kawy. Nieuprzejmie jest odmówić;
- Jedzenie w tym kraju posiłków ręką (tylko prawą) nie oznacza braku dobrych manier;
- Przed podaniem posiłku zostanie przyniesiony mały gliniany lub metalowy dzban z wodą. Należy wyciągnąć ręce nad miską w celu umożliwienia opłukania ich wodą z dzbana;
- Goście często są częstowani smacznymi kaskami przez innych gości, którzy ręką wkładają kasek do ust innej osoby (ten zwyczaj nosi nazwę „gursa”). Dobrze jest zachować uśmiech i przyjąć ten poczęstunek;
- Spodziewaj się, że będą nalegać, abyś zjadł więcej. Zapewnienie dostatku jedzenia jest oznaką gościnności;

Parę uwag dotyczących picia kawy w Etiopii

- Prowincja Kaffa jest słynna ze swojej kawy;
- Kawa jest narodowym napojem i jej picie stanowi swoisty rytuał trwający co najmniej godzinę;
- Będąc zaproszonym na uroczyste picie kawy, zostaniesz posadzony na poduszkach lub na usłanej trawie i kwiatami podłódze z zapalonym w tle kadzidłem;
- Kobieta lub młody chłopiec wejdzie do pokoju, aby umyć i wyprażyć ziarno kawy nad węglem drzewnym;
- Wyprażone ziarno zostaną następnie ręcznie zmielone i dodane do gotującej się wody;
- Do małych filiżanek bez uchwytych wlewa się cukier i nalewa kawę;
- Przed rozpoczęciem picia wdychaj zapach kawy;
- Pierwszą turę picia kawy (zwaną „awol”) podaje się, zaczynając od najstarszego;
- Po ukończeniu pierwszej tury dzbanek kawowy („jebena”) jest napełniany wodą;
- Następnie serwowana jest druga tura (zwana „tona”);
- Trzecia tura (zwana „baraka”) jest serwowana po ponownym napełnieniu dzbana wodą;
- Kawę pij zawsze powoli.

Ubiór

- Etiopczycy starają się dbać o swój wygląd;
- Górna odzież bez rękawów, spódnice średniej długości i dłuższe szorty są powszechnie akceptowane (ale zwiedzając miejsca kultu religijnego, należy przykryć się szalem);
- Należy unikać noszenia spódnic mini, krótkich bluzek i krótkich szortów;
- W biznesie, zarówno panów, jak i panie obowiązuje strój oficjalny.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Harmonogramy spotkań w Etiopii nie są zbyt sztywno przestrzegane;
- Porządek dzienny, jeżeli jest zastosowany, stanowi przewodnik do rozmów będący swoistą trampoliną do innych związanych z prowadzoną rozmową tematów;
- Bardzo ważne jest nawiązanie wzajemnych relacji i stąd spotkania zaczynają się od podania kawy lub herbaty i pytań dotyczących spraw osobistych;
- Mówią, używając miękkich tonów. Głośne mówienie jest postrzegane jako zbyt agresywne;
- Etiopczycy są dumni ze swojej elokwencji w sposobie mówienia i oczekują, aby inni wyrażali się w podobny sposób, używając metafory, aluzji i dowcipnych (błyskotliwych) sformułowań;
- Często używają wyolbrzymionych (przesadnych) zwrotów, aby zaakcentować sedno sprawy;
- Etiopczycy w zasadzie starają się nie być konfrontacyjni i proponują to, co w ich mniemaniu jest oczekiwane (wołą to, aniżeli powiedzieć coś, co mogłoby drugą stronę wprawić w zakłopotanie);
- Spotkania rzadko kończą się w zaplanowanym czasie, gdyż ważniejsze dla nich jest zakończenie spotkania w sposób satysfakcjonujący, aniżeli niewolnicze przywiązanie do czasu;
- Spotkanie kończy się, kiedy każdy powie to, co chciał powiedzieć, i wysoki rangą Etiopczyk zadecyduje, że już nic nie pozostało do przedyskutowania.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Chcąc kogoś przywołać lub skinąć w jego stronę, należy skierować w jego stronę dłoń i poruszać palcami skierowanymi w dół;
- Kelnera przywołuje się głośnym klaskaniem;

- Nasz gest OK jest często stosowany, aby wskazać homoseksualizm lub, że ktoś jest homoseksualistą;
- Nie dotykaj niczego lewą ręką, nawet produktów w sklepie.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Etiopia jest bardzo biednym krajem i kosztowne upominki nie są tutaj standardem;
- Wręczenie zbyt kosztownych upominków może być postrzegane negatywnie: odebrane jako chęć zdobycia wpływu lub też może wprowadzić w zakłopotanie obdarowanego, gdyż nie będzie w stanie odwzajemnić się podobnym;
- Będąc zaproszonym do domu, można przynieść wyroby cukiernicze, owoce lub kwiaty dla gospodarza;
- Drobnie upominki dla dzieci zawsze będą docenione;
- Nie przynosząc alkoholu, jeśli nie wiesz, czy gospodarz go pije;
- Upominków nie rozpakowuje się w momencie otrzymywania;
- Upominki należy wręczać oburącz bądź prawą ręką; nigdy tylko lewą.

GHANA

Umawianie spotkań

- Językiem oficjalnym jest język angielski;
- Należy zdawać sobie sprawę, że czas rozpoczęcia wszelkich wydarzeń czy imprez nie jest ściśle przestrzegany;
- Określona impreza zaczyna się zazwyczaj z minimum godzinnym opóźnieniem. Nazywają to „czasem afrykańskim” i jeżeli przyjdiesz na ustanowioną godzinę, miejscowi będą żartobliwie mówić, że postępujesz zgodnie z „europejskim czasem”.

Powitanie i tytułowanie

- Najbardziej powszechnym sposobem witania się z obcokrajowcami jest uścisk dłoni połączony z uśmiechem;
- Miejscowi witają się uściskiem dłoni, a następnie zgiętym środkowym palcem uderzają (im głośniejsze tym lepiej) w środkowy palec osoby, z którą się witają (i nawzajem);
- Chrześcijanie obu płci witają się na ogół uściskiem dłoni. Praktykujący islam często nie podają ręki osobom innej płci;
- Zwracając się do Ghańczyków używaj, jeżeli je posiadają, ich tytułów (zawodowych, akademickich);
- Oznaką szacunku może być zwracanie się do panów po trzydziestce za pomocą zwrotu „pah-pah”; natomiast do pań w tym samym wieku można zwracać się „mah-mee”. Do osób powyżej 50 lat można zwracać się „nah-nah”;
- W trakcie powitania należy nieco czasu poświęcić na zapytanie o zdrowie, rodzinę, pracę. Pośpieszne powitanie jest bardzo niegrzeczne;
- W trakcie powitania utrzymuj kontakt wzrokowy;
- Ze zwracaniem się po imieniu czekaj na propozycję drugiej strony;
- Wymiana biletów wizytowych odbywa się bez specjalnego ceremoniału.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Ghańczycy znajdują przyjemność w ugaszczaniu innych w swoich domach i należy zaakceptować każde zaproszenie jako oznakę przyjaźni;

- Składając wizytę, porządnie się ubierz. Do sposobu ubioru przykładają dużą wagę. Możesz być proszony o zdjęcie butów przed wejściem do domu;
- Najpierw przywitaj się z gospodarzami i starszymi;
- Czekaj na wskazanie miejsca, które masz zająć;
- Przed posiłkiem zostanie podana miska z wodą, w której należy opłukać ręce;
- Jedzenie jest zazwyczaj serwowane ze wspólnego naczynia;
- Nie zaczynaj jeść, zanim nie zaczną jeść starsi;
- Nabieraj jedzenie z części naczynia znajdującego się przed tobą (nie sięgaj na przeciwną stronę);
- Jeżeli nie chcesz jeść rękoma, poproś o sztućce;
- Używając ręki, nabieraj jedzenie kciukiem i dwoma pierwszymi palcami prawej ręki (nie używaj lewej ręki);
- Będąc na terenie wiejskim, pierwszym krokiem powinna być wizyta u miejscowego zwierzchnika. Zaproszony do przywitania się z nim przybliżyć się do niego i lekko ukłonić. Nie podawaj ręki, dopóki on tego nie zrobi (dobrze jest przynieść dla niego mały upominek – butelka wódki jest najlepsza).

Ubiór

- Za dnia dla panów lekkie spodnie są bardziej właściwe aniżeli szorty;
- W trakcie dnia należy także zakładać koszule z kołnierzem (obcokrajowcy bez koszuli tylko na plaży lub basenie);
- Szorty i T-shirty po godzinach pracy lub w weekendy w czasie wolnym;
- Paniom zaleca się skromny ubiór;
- Zawsze staraj się, aby twoje buty nie były zakurzone lub brudne.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- W trakcie pierwszego spotkania starają się dowiedzieć o nas coś więcej i jeżeli nasza osobowość przekonuje ich do dalszych kontaktów, są gotowi na kolejne spotkania poświęcone biznesowi;
- Należy zatem spodziewać się poświęcenia dłuższego czasu na budowanie wzajemnych relacji i porozumienia;
- Pierwsze spotkanie może mieć charakter trochę bardziej sztywny i formalny, lecz po osiągnięciu porozumienia ta sztywność zniknie;

- Ważne jest, aby zachować ułożoną i nieco powściągliwą postawę;
- W związku z przestrzeganą tu hierarchią najpierw należy przywitać się z osobą najwyższą rangą. Może być rzecznikiem grupy lub być w zastępstwie głównych interesariuszy;
- Ghańcyzy mają duże poczucie humoru i lubią żartować. Jednak dopóki nie poznasz się na ich poczuciu humoru, najlepiej powstrzymaj się od opowiadania żartów;
- Jeżeli Ghańczyk droczy się z tobą, potraktuj to z humorem. Przeważnie oznacza to, że czuje się w twojej obecności zrelaksowany;
- Ghańcyzy komunikują się w sposób bardziej pośredni. Oznacza to, że starają się nie przekazywać informacji mogącej w jakikolwiek sposób spowodować problemy (np. przekazanie komuś złych wieści, odmowa zaproszenia, odrzucenie prośby itp.);
- Ghańcyzy zawsze starają się zachować twarz swoją lub innej osoby, jak również utrzymać harmonijne relacje;
- W swoich wypowiedziach mają skłonność do używania przysłów, mądrych powiedzeń, analogii;
- Milczenie jest powszechnym środkiem komunikacji. Jeżeli ktoś czuje się zakłopotany pytaniem lub nie sądzi, że pytający doceni odpowiedź, to woli nic nie odpowiedzieć, aniżeli sprawić przykrość drugiej osobie;
- Nie rób uwłaczających uwag odnoszących się do religii, polityki, grup etnicznych czy zachowań. Ghana jest krajem tolerancyjnym i pełnym szacunku dla różnic religijnych, etnicznych, obyczajowych.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nie reaguj zdziwieniem, kiedy Ghańczyk chwyci cię za rękę (jest to oznaka przyjaźni);
- Staraj się nie palić papierosów w miejscach publicznych;
- Nie pluj i nie rzucaj śmieci na ulicę;
- Nie fotografuj nikogo bez jego zgody. Nie fotografuj budynków rządowych i obiektów militarnych.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Upominki nie powinny być zbyt kosztowne; sama chęć obdarowania jest znacznie ważniejsza od wartości prezentu;

- Jeżeli jesteś zaproszony na obiad do domu Ghańczyka, to nie oczekuje się przyniesienia upominku;
- Upominek dla dzieci jest jednak zawsze miłym gestem, gdyż pokazuje troskę o rodzinę;
- Upominek należy wręczać prawą ręką lub obiema rękoma. Nigdy nie używaj tylko lewej ręki;
- Upominki powinny być zapakowane (nie ma kulturowych tabu dotyczących kolorystyki opakowania);
- Upominki nie zawsze są rozpakowywane po ich otrzymaniu.

KAMERUN

Umawianie spotkań

- Oficjalnymi językami są angielski i francuski (ale tylko mała część ludności porozumiewa się w obu językach);
- Podobnie jak w innych afrykańskich krajach obowiązuje tutaj zasada, że Szwajcarzy wynaleźli zegarek, a Afrykanie czas;
- Zupełnie normalnym obyczajem jest spóźnianie się zawsze i wszędzie;
- Kierownik często przychodzi ostatni;
- Planując konferencję czy spotkanie, należy spodziewać się, że wszyscy zjawią się godzinę później.

Powitanie i tytułowanie

- Sposób powitania jest zróżnicowany między obszarami francuskojęzycznym i anglojęzycznym;
- Na obu obszarach panowie witają się uściskiem dłoni;
- Na francuskojęzycznym południu bliscy przyjaciele, ściskając dłoń, mogą się jednocześnie objąć i dotknąć policzkami, całując powietrze;
- Na anglojęzycznej północy bliscy przyjaciele w trakcie uścisku dłoni wstrzymują rękę i pstrykają w środkowy palec drugiej osoby swoim kciukiem;
- Panowie często w trakcie powitania kogoś starszego rangą lub wiekiem na znak szacunku pochylają głowę i odwracają oczy;
- Niektórzy muzułmanie nie wymieniają uścisku dłoni z osobami odmiennej płci;
- Nie wolno witać się w pośpiechu. Należy zapytać o rodzinę witanej osoby i inne sprawy będące przedmiotem ogólnego zainteresowania;
- Ważne jest, aby w trakcie rozmowy używać tytułów grzecznościowych lub zawodowych (w odpowiednim języku) oraz nazwiska;
- Urzędników rządowych można tytułować Excellency bez dodawania nazwiska;
- Zwracanie się po imieniu – czekaj na inicjatywę drugiej strony;
- Wręczanie biletów wizytowych odbywa się bez specjalnego ceremoniału (wręczanie i przyjmowanie tylko prawą ręką bądź obiema).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Będąc zaproszonym do prywatnego domu, porządnie się ubierz – w ten sposób okazujesz szacunek gospodarzom,
- Wchodząc, podaj rękę każdemu, zaczynając od najstarszego;
- W trakcie spotkań towarzyskich nie należy podejmować tematów biznesowych;
- Dom jest terenem prywatnym, nie prosz o możliwość jego zwiedzenia;
- W tradycyjnych domach panowie jedzą pierwsi, potem kobiety, a na końcu dzieci. Kobieta obcokrajowiec jest w zasadzie zapraszana do spożywania posiłku razem z panami (jest gościem);
- W wielu domach przed podaniem posiłku przynoszone są woda i mydło w celu umycia rąk;
- Jedzenie podaje się zazwyczaj na wspólnym półmisku, z którego nabiera się porcję na własny talerz;
- Najstarsza osoba pierwsza nabiera jedzenie ze wspólnego półmiska;
- Wielu Kameruńczyków je ręką, ale zagranicznym gościom mogą być zaproponowane sztućce;
- Jeżeli jesz ręką, to używaj prawej;
- Jako goście mogą ci zaproponować ceniony tutaj delikates, jakim są żółądki kurczaka. Jest to traktowane jako zaszczyt. Jeżeli nie masz ochoty tego jeść, wylewnie podziękuj gospodarzowi i zaproponuj, że najbardziej właściwe byłoby, aby dali to najstarszej obecnej osobie.

Ubiór

- Panowie noszą garnitury lub co najmniej długie spodnie;
- Szorty są źle postrzegane nawet przy upalnej pogodzie;
- Nie zaleca się zdejmować marynarki, dopóki tego nie zaproponują;
- Dla pań najlepsze są długie suknie (ramiona, ręce i nogi powinny być przykryte);
- Kobiety noszące spodnie przyciągają uwagę i mogą być uważane za rozwiązłe.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Spotkania biznesowe nie są tak kameralne jak w Europie;
- Pomieszczenie, w którym odbywa się spotkanie, może być dzielone z innymi;

- W trakcie spotkania mogą wchodzić do pomieszczenia inne osoby i przerywać je własnymi sprawami. Nie należy brać tego za oznakę braku szacunku i cierpliwie poczekać;
- Porządek dnia nie jest częścią kultury biznesu w tym kraju. Jeżeli jest stosowany, to jako punkt wyjścia do dyskusji, a nie jej plan;
- Komunikacja w biznesie jest relatywnie formalna i u jej podstaw leżą zasady etykiety i protokołu;
- Kameruńcy wyrażają się z dużą ekspresją i mają zwyczaj wtrącania się w trakcie wypowiedzi rozmówcy; kiedy sądzą, że wiedzą, co chcemy powiedzieć, przerywają, aby się zgodzić, nie zgodzić się lub zmienić temat rozmowy;
- Wielu Kameruńczyków używa przysłów, aby wzmocnić swoją wypowiedź.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Niczego nie wręczaj lewą ręką;
- Nie zakładaj nogi na nogę w trakcie siedzenia;
- Niegrzecznie jest odwrócić się plecami do osoby, która jest starsza od ciebie (nawet gdybyś zrobił to tylko w celu przywitania się z kimś innym);
- Powszechnym dźwiękiem jest klikanie językiem oznaczające „Och, naprawdę?”;
- Położenie obu rąk na głowie jest jak powiedzenie „Jaki zawód!”;
- Aby skinąć lub kogoś przywołać, najlepiej skierować dłoń w dół i wykonywać palcami ruch do siebie;
- Machanie palcem wskazującym naprzemiennie do tyłu i do przodu zazwyczaj oznacza „nie”;
- Położenie zwiniętej dłoni na piersi i klepanie jej drugą dłonią oznacza „bardzo dużo” lub „dużo”;
- Zawsze proś o zgodę przed zrobieniem komuś zdjęcia (nie rób zdjęć obiektom militarnym, rządowym i osobom w mundurach).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Będąc zaproszonym do prywatnego domu, można przynieść owoce, whisky lub wino dla pana domu (wysoce ceniona jest także żywność gotowana i niegotowana);

- Jeżeli gospodarz jest muzułmaninem, nie należy przynosić alkoholu;
- Mały upominek dla dzieci będzie miłym akcentem (standardem są: materiały szkolne lub słodyczne);
- Upominki nie zawsze są rozpakowywane w momencie ich wręczenia,
- Upominki należy wręczać oburącz lub prawą ręką.

KENIA

Umawianie spotkań

- Językami urzędowymi są angielski i suahili;
- Spotkania należy umawiać z wyprzedzeniem;
- Należy być punktualnym, chociaż punktualność jest doceniana, ale nie zawsze wymagana;
- Ty powinieneś być prawie na czas, ale sam możesz przez pewien czas czekać; wymagana jest cierpliwość i dobry humor. Nigdy nie denerwuj się z tego powodu;
- Jeżeli się spóźnisz, nie musisz się tłumaczyć. Zostanie to zrozumiane;
- Nie nalegaj na wcześniejszy kontakt z osobą, z którą jesteś umówiony, gdyż może wyznaczyć kogoś innego, kto może nie być dla ciebie tak użyteczny;
- Korespondencja biznesowa powinna być nieformalna i serdeczna i odzwierciedlać osobiście ustanowione relacje. Należy jednak uwzględnić tytuły i stanowisko.

Powitanie i tytułowanie

- Powitanie obejmuje zazwyczaj uścisk dłoni; przy czym dodatkowo podtrzymanie w trakcie powitania przez drugą osobę prawego przedramienia lewą ręką oznacza szczerłość;
- Bliscy współpracownicy i biznesmeni tej samej płci często witają się wylewnie, z uściskiem i całusami. Czekaj, aż w odniesieniu do ciebie pierwszy zrobi to Kenijczyk;
- Przy przedstawianiu należy używać tytułów (odpowiednikami Pan, Pani są: Bwana i Bibi) i nazwisk. Po nawiązaniu dobrych relacji używa się imienia i nazwiska;
- Tradycyjne pozdrowienie w języku suahili to „Jambo”; odpowiedź „Mzuri” lub „Sijambo”;
- Zawsze czekaj, aby zostać przedstawionym obcej osobie, lecz jeśli w ciągu kilku minut nie zostaniesz przedstawiony, zrób to sam;
- Po przedstawieniu należy poświęcić nieco czasu na zapytania o zdrowie i warunki życia osoby przedstawianej, jego krewnych i bliskich przyjaciół (nawet żywego inwentarza, jeśli jest to właściwe). Należy przy tym spokojnie, bez pośpiechu i poganiania, wysłuchać odpowiedzi;

- Używaj biletów wizytowych i zawsze miej ich znaczną liczbę (wręczaj każdemu, kto jest ci przedstawiany);
- Bilet wizytowy wręczaj prawą ręką lub obiema rękami; nigdy tylko lewą;
- Wręczaj bilet wizytowy tak, aby w momencie wręczania było możliwe jego odczytanie.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Protokół towarzyski jest zróżnicowany i zależy od przynależności religijnej i plemiennej;
- Śniadanie jest podawane między 6.00 a 9.00, lunch między 12.00 a 14.00, a obiad między 20.00 a 22.00;
- Tradycyjnie (zwłaszcza w muzułmańskich domach) dzieci, kobiety i mężczyźni jedzą osobno; przy czym mężczyznom podaje się pierwszym, potem kobietom, a na końcu dzieciom;
- Ważne jest zdjęcie obuwia przed wejściem do większości kenijskich domów (zwróć uwagę, czy przed wejściem ustawione są buty innych osób);
- Przy stole sadza się na ziemi lub na niskich stołkach;
- Najbardziej honorowe miejsce jest obok gospodarza;
- Współmałżonka /ek może być zaproszona/y na przyjęcie. Wtedy zaproszenie brzmi: Moja (Mój) małżonka (małżonek) zaprasza twoją małżonkę (twojego małżonka);
- Siadając, upewnij się, że palce twojej stopy nie są skierowane na jedzenie lub inne osoby biorące udział w posiłku;
- Dbają o higienę osobistą – należy myć ręce przed i po każdym posiłku;
- Zaczynamy jeść i pić po obsłużeniu najstarszego mężczyzny i rozpoczęciu przez niego spożywania posiłku;
- Obsługę przywołuje się podniesieniem ręki lub kontaktem wzrokowym (nie machać i nie wołać po imieniu);
- Jeżeli proponują ci herbatę lub kawę (a ma to często miejsce nawet w trakcie krótkiej wizyty), zawsze to zaakceptuj, nawet gdybyś miał tylko dotknąć filiżanką do ust lub wypić kilka łyków;
- Napój w filiżance zawsze zostanie uzupełniony, kiedy będzie napełniona mniej niż do połowy;
- Jednoczesne jedzenie i picie jest uważane za złe zachowanie. Najpierw należy jeść, a potem pić;
- Nigdy nie nalewaj (nie uzupełniaj) sobie napoju; czekaj cierpliwie na obsłużenie;

- Jeżeli jesteś gościem honorowym, oczekuje się od ciebie wygłoszenia mowy lub toastu. Jeżeli miałby to być mały komplement, to może mieć miejsce pod koniec posiłku. Dobrym dodatkiem byłyby życzenia zdrowia dla gospodarza i obecnych. W wypowiedziach zawsze bądź skromny;
- Unikaj picia bieżącej wody; pij tylko butelkowaną (używaj jej nawet do mycia zębów);
- Nie jedz świeżych owoców i warzyw (do spożycia muszą być obrane i dobrze ugotowane);
- W wielu domach przy jedzeniu używa się łyżek i noża, czasem widelca;
- Tradycyjnie je się tylko przy użyciu rąk; używa się tylko prawej ręki, lewej zaś tylko, gdy to jest konieczne;
- Jeżeli danie jest podane na wspólnym półmisku, należy nabierać tylko z części naczynia znajdującej się po naszej stronie;
- Małe beknięcie na koniec posiłku oznacza zaspokojenie głodu, po którym mile widzianymi gestami będzie pochwała dla kucharza i wdzięczność za posiłek;
- Rozmowy na tematy biznesowe w trakcie posiłku – należy czekać, aż rozpocznie je gospodarz;
- Napiwki (wszechobecny bakszysz) są w tym kraju przyjęte (dobrze mieć zawsze trochę drobnych w kieszeni, ceniona jest waluta USA);
- Zwyczajowo komuś, kto nam pomógł, daje się jakiś drobiazg. Nasza oferta w tym zakresie może być z początku odrzucona, ale jeśli nadal się nalega, to jest mile zaakceptowana i doceniona;
- Jeżeli jesteś zadowolony z obsługi w restauracji zalecany jest 10% napiwek;
- Napiwek nie jest konieczny, jeżeli opłata za przewóz taksówką była wynegocjowana (z reguły zawiera ona już napiwek);
- W większości hoteli i restauracji opłata za obsługę jest zwykle doliczana do rachunków;
- Rachunek zazwyczaj płaci osoba zapraszająca.

Ubiór

- Na spotkaniach biznesowych i oficjalnych obiadach obowiązuje garnitur i krawat;
- Na gorących terenach nadmorskich najlepsze jest lekkie ubranie;
- Na wieczór dobrze mieć lekką marynarkę i płaszcz przeciwdeszczowy;
- Przez cały rok dobrze mieć okulary przeciwsłoneczne i kapelusz chroniący od słońca;

- Ubiory, zarówno pań, jak i panów, nie powinny być ściśle przylegające lub wydekoltowane;
- Nie należy nosić ubiorów przypominających wojskowe uniformy (dotyczy to całej Afryki);
- Nie jest właściwe noszenie tradycyjnych ubiorów kenijskich przez nie Kenijczyka;
- Bluzki bez rękawów i krótkie spodnie nie są właściwe dla kobiet. Na terenach muzułmańskich panie nie powinny nosić spodni (zbyt wiele ujawniają w kwestii kształtu nóg);
- Kradzieże są tu powszechne, unikaj więc okazywania przejawów zamożności (noszenie drogich ubrań i biżuterii może też być postrzegane jako oznaka samolubstwa i kolonialnego wyzysku).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Konserwatywne zachowania w biznesie są normą w Nairobi;
- Atmosfera biznesu kenijskiego odzwierciedla zwyczaje poprzedniego zarządu kolonii: Wielkiej Brytanii;
- Wielu importerów bądź eksporterów jest Anglikami bądź Hindusami. Choć są mniej formalni niż biznesmeni brytyjscy, to powszechnie stosowany jest protokół podobny do obowiązującego na Zachodzie;
- Każdemu spotkaniu towarzyszy tradycyjny rytuał gościnności (nie odmawiaj zaproponowanej ci kawy) i wiele przerw;
- Zachowaj spokój w odniesieniu do powolnego tutaj przebiegu negocjacji;
- Ważne są uśmiech i dobre manieri, ale nie zawsze musisz wierzyć urzędnikom, kiedy mówią „no problem”;
- W negocjacjach zachowaj spokój i wytrwałość;
- Wielu Kenijczyków lubi się targować i traktują ten proces jako sposób poznania siebie;
- Najlepiej być uprzejmym, konserwatywnym i wykazywać pozytywny stosunek do interesów prowadzonych w tym kraju;
- Nie oczekuj natychmiastowej decyzji ze strony kenijskich kolegów w trakcie negocjacji;
- Kierownicy zazwyczaj nie pytają podwładnych o ich opinie; natomiast podwładni nie podejmują decyzji bez wyraźnej instrukcji z góry;
- Bądź przygotowany na udzielanie wyczerpujących odpowiedzi;
- Prezentacja powinna być dobrze przygotowana i prosto przedstawiona. De-

tale należy zamieścić w załączonych materiałach i pozostawić dla ewentualnych pytań;

- W obecności kenijskich partnerów nigdy nie należy nie zgadzać się z innymi członkami swojego zespołu, a także w jakikolwiek sposób okazywać niepewności;
- Pasywne milczenie może być formą niewerbalnego sposobu uniknięcia konfrontacji, niezgody lub nie milego tematu. Spotykając się z nieoczekiwanym milczeniem, delikatnie przekieruj rozmowę na inny tor, bardziej wzajemnie wam odpowiadający;
- Chociaż dobre relacje są bardzo ważne i często ważniejsze niż kontrakty, to staraj się o zapis wszystkich ustaleń. Jeśli to możliwe, kontrakt powinien być przypieczetowany uroczystym posiłkiem;
- Dobre tematy do rozmów: wszystko, co odzwierciedla twoje prywatne zainteresowania i hobby oraz szczery podziw i ciekawość odnośnie do rzeczy pochodzenia kenijskiego;
- Kenijczycy uwielbiają piłkę nożną i pytanie o ich drużyny piłkarskie jest dobrze odbierane;
- Zainteresowanie kenijską muzyką, sztuką ludową, żywnością, historią zawsze może się przerodzić w wielogodzinne udzielanie informacji;
- Niezalecana tematyka rozmów: polityka, bieżące wydarzenia, kontrowersyjna tematyka;
- Nie należy wyrażać opinii na temat sąsiadów Kenii lub krajowych grup etnicznych, wyzwań fundamentalistów muzułmańskich w odniesieniu do państwa świeckiego, różnic religijnych, etnicznych rywali;
- W prywatnych rozmowach nie pytaj o zawód i dochody.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Ziewanie w miejscu publicznym jest niegrzeczne (należy zasłonić usta);
- Stanie z rękoma opartymi o biodra jest uważane za agresywne i należy tego unikać;
- Kenijczycy okazują niezadowolenie syknięciem z użyciem zębów i języka;
- Podniesienie obu kciuków jest oznaką pochwały/aprobaty;
- Nie dotykaj głowy mężczyzny (także jego dziecka);
- Nigdy nie rozmawiaj z rękoma w kieszeniach;
- Często można spotkać dwie kobiety lub dwóch mężczyzn, którzy spacerując, trzymają się za ręce lub pod ramię;

- Nawet w pustych autobusach, w teatrze, restauracji Kenijczycy wolą siadać obok lub w pobliżu innych;
- Nie wydmuchuj nosa w miejscu publicznym; jest to bardzo źle odbierane zachowanie. Nie należy także spluwać na ulicę;
- Wszystkie gesty wykonuj prawą ręką (także przekazuj dokumenty, pieniądze, jedzenie);
- Uśmiechaj się wszędzie, gdzie to możliwe (ułatwia to kontakt z obcymi);
- Wielu Kenijczyków traktuje zachwalanie ich dzieci jako przynoszące pecha, złą wróżbę dla ich bogactwa;
- Nie przywołuj palcem wskazującym, lecz całą dłońią skierowaną w dół;
- Chcąc wskazać na coś lub na kogoś, podnieś dłoń ze złączonymi palcami i zwróć rękę w kierunku, na który chcesz wskazać;
- Nie fotografuj osób bez zapytania o ich zgodę.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- W biznesie wystarczający jest upominek dla osoby podejmującej kluczowe decyzje. Wręcza się go po przybyciu;
- Wyjeżdżając otrzymamy, zazwyczaj w trakcie ostatniego spotkania, upominek pożegnalny (postępuj tak samo przy ich wizycie w naszym kraju);
- Upominek zazwyczaj wręcza mężczyzna mężczyźnie, kobieta kobiecie. Upominkowi wręczanemu przez mężczyznę kobiecie musi towarzyszyć wyjaśnienie, że jest to upominek od jego żony/siostry/matki;
- Upominek wręcza się i odbiera oburącz. Upominek może, ale nie musi, zostać odpakowany w obecności darczyńcy – zależy to od rodzaju i przeznaczenia upominku;
- Dobrym upominkiem w kontaktach biznesowych i w trakcie składania wizyt w domu może być interesująca osobliwość z regionu twojego zamieszkania w rodzinnym kraju, wyrób artystyczny lub coś związanego z twoim polem działania w biznesie (prezent nie powinien być zbyt wyszukany lub drogi);
- W odniesieniu do muzułmanów nie może to być alkohol (perfumy), rysunki i fotografie odzwierciedlające naturalne sceny życia i ludzi, sztucce. Zalecany jest srebrny kompas;
- Ważne jest, aby składając wizytę połączoną z poczęstunkiem, przynieść upominek (może to być herbata, kawa, orzechy, owoce, kwiaty) w kiondo (tkana torba używana w tym kraju do przenoszenia rzeczy). Na pożegnanie

z powrotem otrzymasz kiondo z czymś w środku dla ciebie (często podawane podczas wizyty przysmaki). Dla dzieci można przynieść zabawkę, przybory szkolne, książkę z obrazkami;

- Goszcząc w czyimś domu, nie wyrażaj zbytniego podziwu dla znajdujących się tam przedmiotów; Kenijczyk może czuć się zobowiązany, aby ci to podarować.

NIGERIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest angielski;
- Zaleca się umawianie spotkań z dużym wyprzedzeniem i zatelefonowanie dzień przed terminem w celu jego potwierdzenia;
- Punktualność jest doceniana, ale przestrzeganie ustalonego harmonogramu jest mniej ważne aniżeli czyjaś indywidualna sytuacja;
- Kiepski stan komunikacji utrudnia często przybycie na czas.

Powitanie i tytułowanie

- Uścisk dłoni jest typowym rodzajem powitania zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn; jeżeli witasz się z kobietą, czekaj aż pierwsza poda rękę;
- Witaj się osobno z każdą osobą w grupie, zaczynaj od osób najstarszych;
- Przy witaniu podaniem ręki kogoś wyraźnie starszego od ciebie stosowny jest ukłon głową;
- W trakcie powitania mężczyźni mogą położyć swoją lewą rękę na twoim ramieniu;
- W trakcie pierwszego spotkania należy używać zwrotów Mr, Mrs, Miss z nazwiskiem;
- Ze zwracaniem się po imieniu należy czekać na taką propozycję;
- Tytuły mają tutaj duże znaczenie. Wielu Nigeryjczyków oczekuje, aby zwracać się do nich, używając przez cały czas pełnych tytułów;
- Jako tytuły traktowane są także nazwy niektórych zawodów;
- Procedura powitania jest bardzo ważna w Nigerii i do rzadkości należy pozdrowienie kogoś mimochodem;
- Witając się, poświęć czas na wymianę uprzejmości i zapytaj o samopoczucie;
- Nie ma ściśle określonego sposobu lub czasu wymiany bileto- w wizytowych;
- Bilet wizytowy należy wręczać obiema lub prawą ręką, nigdy lewą;
- Nie dopisuj zmian na swoim bilecie wizytowym; jeżeli coś uległo zmianie wydrukuj nowe;
- Pamiętaj o umieszczeniu na bilecie wizytowym swoich akademickich i zawodowych tytułów.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Przyjęcia biznesowe organizowane są wyłącznie w restauracji, klubach, nie w domach;
- W trakcie obiadu biznesowego nie zjadaj wszystkiego, gdyż oznaczałoby to, że wciąż jesteś głodny i poczęstunek był zbyt mały;
- Przed jedzeniem umyj ręce. Jedz tylko prawą ręką;
- Przy większości posiłków niewłaściwe jest jednoczesne jedzenie i picie; najpierw zjedz, potem pij;
- Herbata jest często podawana trzykrotnie. Za pierwszym razem nie jest osłodzona. Za drugim dodane jest trochę cukru, a za trzecim, podaje się herbatę bardzo słodką. Odzwierciedla to rozwój przyjaznych relacji. Wszystkie trzy zaakceptuj;
- Nie nalewaj sobie napojów. Czekaj, aż cię obsłużą;
- Wodę pij tylko z oryginalnie zamkniętych butelek (pozostałe uważaj za mogące ci zaszkodzić);
- W czasie posiłku rozmowy na tematy biznesowe inicjują nigeryjscy gospodarze;
- Kelnerów przywołuje się delikatnym podniesieniem ręki lub wzrokiem; machanie lub wołanie po imieniu jest niegrzeczne;
- Zwyczajowo zostawia się 10% napiwku, jeśli opłata za obsługę nie została wliczona do rachunku;
- Będąc zaproszonym do domu na prywatne przyjęcie, przynieś owoce, orzechy lub wyroby czekoladowe dla gospodarza. Zawsze mile widziane są upominki dla dzieci;
- Przed wejściem do domu zdejmij buty;
- Mężczyźni, kobiety i dzieci jedzą osobno. Najlepszą żywność proponuje się najpierw mężczyznom;
- Korzystaj z taksówek rekomendowanych przez twój hotel;
- Opłata za przejazd taksówką uwzględniająca napiwek powinna być uzgodniona na początku jazdy;
- Bagażowym na lotnisku płaci się napiwek od każdej walizki;
- Łapówek oczekują od ciebie wszędzie. Bądź na to przygotowany i miej dodatkowy zapas gotówki w portfelu.

Ubiór

- W sferze ubioru nigeryjscy biznesmeni są zazwyczaj tradycyjni (noszą ciemne ubrania z krawatem);
- Od każdego oczekuje się, aby się dobrze ubierał;
- Jeżeli osoby ubrane są swobodnie, oznacza to, że także spotkanie ma swobodny charakter;
- W trakcie spotkań biznesowych i pełnienia obowiązków służbowych u panów nie akceptuje się krótkich spodni, a u pań odkrytych strojów.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Podstawą wszelkich relacji jest ustanowienie dobrych stosunków osobistych z nigeryjskim partnerem;
- Dla osiągnięcia sukcesu ważniejsza niż prawo i wszelkie uregulowania jest znajomość odpowiednich osób i dlatego przed przystąpieniem do załatwiania interesów nawiąż dobre relacje z nigeryjskimi partnerami;
- Jeżeli chcesz prowadzić negocjacje według ustalonego porządku obrad, należy przesłać go wcześniej;
- Pierwsze dwie godziny spotkania służą wzajemnemu poznaniu się. Poruszane są tematy osobiste: rodzina i zdrowie. Nie próbuj przejść w pośpiechu tego procesu, a także narzucać swojego porządku dnia w trakcie wstępnych spotkań;
- Ważne jest, by być miłym i zgodnym, aby twoje sprawy biegły potem płynnie;
- Cierpliwość jest cnotą bardzo potrzebną przy załatwianiu spraw biznesowych w Nigerii;
- Cały zespół negocjacyjny powinien w trakcie spotkania prezentować jednolite stanowisko (w przeciwnym razie będą uważać, że nie mówimy wszystkiego i powinni zachować większą ostrożność);
- Targowanie się jest tutaj powszechnie przyjętą procedurą i oczekuje się tego;
- „Tak” nie zawsze oznacza „tak”, ale „być może”, przy czym użyte po raz pierwszy jest oznaką szacunku dla drugiej osoby (dopiero późniejsza dyskusja pokaże, czy oznacza to „być może”);
- Po zakończeniu negocjacji nie wracaj natychmiast do domu, ale poświęć jeszcze trochę czasu na sprawdzenie uzgodnień;
- W trakcie prywatnych spotkań nie dziw się, gdy będą przerywane rozmowami, e-mailami lub pukaniem do drzwi.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Rozmawiając ze starszymi lub wyższymi rangą, staraj się unikać kontaktu wzrokowego;
- Nigeryjczycy wykorzystują kontakt wzrokowy w mniejszym zakresie aniżeli osoby z kultur zachodnich;
- Naleganie na utrzymywanie kontaktu wzrokowego może zostać uznane za oznakę niegrzeczności, a nawet agresji (dopiero długotrwałe osobiste relacje pozwalają na więcej);
- Przyjęty u nas gest „kciuk w górę” oznaczający, że wszystko jest w porządku, w Nigerii może być bardzo obraźliwy;
- Pojęcie przestrzeni osobistej prawie tutaj nie istnieje. Rozmawiając ze sobą, stoją bardzo blisko siebie (nie należy czynić prób cofnięcia się).

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Upominki należy zawsze wręczać prawą ręką lub obiema rękoma (nie należy używać tylko lewej ręki);
- W czasie ramadanu muzułmanom daje się zwyczajowo żywność (w tym owoce);
- Mężczyzna wręczając upominek kobiecie, powinien powiedzieć, że jest on od jego żony/matki/siostry lub innej krewnej (nigdy od niego);
- Upominki powinny być opakowane, ale nie ma kulturowego tabu dotyczącego koloru opakowania;
- Upominki nie zawsze są otwierane po wręczeniu.

REPUBLIKA POŁUDNIOWEJ AFRYKI

Umawianie spotkań

- Od zakończenia apartheidu obowiązuje jedenaście języków urzędowych. Najbardziej popularne to: angielski i afrikaans;
- Planuj spotkanie z wyprzedzeniem i bądź punktualny, gdyż jest to tutaj bardzo istotne. Wcześniejsze umówienie spotkania jest koniecznością;
- Zaplanuj dużo czasu między spotkaniami. Ważne jest pozostawienie miejscowego numeru kontaktowego do ciebie, aby można było przekazać informację o zmianie czasu spotkania lub jego odwołaniu;
- W nawiązywaniu kontaktu z właściwą osobą (głównym decydentem) w firmie warto skorzystać z pomocy miejscowego pośrednika dobrze w tej mierze zorientowanego i znajomego osobie, z którą chcesz się skontaktować. Może to być zrobione w formie listownej;
- Początkowy kontakt można też nawiązać za pośrednictwem ambasady (konsulatu) lub izby gospodarczej;
- Prośba o bezpośrednie spotkanie powinna zawierać możliwie dużo informacji o twojej firmie, twoich kwalifikacjach i towarzyszących ci osobach oraz zarys propozycji;
- Ważę swojej wizyty można ocenić, mierząc czas oczekiwania na umówione spotkanie;
- Nawiązanie dobrych relacji z sekretarką może być kluczem dla zaaranżowania kolejnego spotkania. Sekretarki posiadają ogromną „władzę” nad ustalaniem planów spotkań swoich szefów;
- Większość mieszkańców spędza wakacje w okresie od połowy grudnia do połowy stycznia;
- W zależności od przynależności do grupy etnicznej biznesowego partnera może zaistnieć sytuacja, że w trakcie spotkania wiele osób będzie wchodzić i wychodzić. Jest to związane z polichronicznym charakterem kultury – załatwianiem wielu spraw naraz w zależności od ich znaczenia dla gospodarza.

Powitanie i tytułowanie

- Typowym powitaniem jest uścisk dłoni. Zaprzyjaźnieni współpracownicy i biznesmeni tej samej płci często, serdecznie się witając, obejmują się. Na-

leży pamiętać, że w RPA jest wiele grup etnicznych i sposób witania się może być zróżnicowany;

- Zwracając się do południowo-afrykańskiego partnera używaj jego tytułu i nazwiska, dopóki nie zasugeruje, abyś zwracał się do niego inaczej;
- Tradycyjnie tylko członkowie rodziny i bliscy przyjaciele zwracają się do siebie po imieniu;
- RPA jest społeczeństwem z dominacją mężczyzn: o ile kobiety biznesu z zagranicy są powszechnie akceptowane, to mężczyźni mogą zwracać się do nich per „dziewczyny”, a indywidualnie „moja droga dziewczyno”, i to bez względu na jej wiek lub tytuł zawodowy;
- Unikaj zwrotu „Miss” (w języku afrikaans „meijuffran”) w trakcie rozmowy biznesowej. Kiedy nie masz pewności co do statusu matrymonialnego, lepiej opuścić ten zwrot (może spowodować obrazę);
- Przedstawianie dokonywane jest zazwyczaj w kolejności starszeństwa;
- Bilety wizytowe wymieniaj na początku spotkania. Nie ma tu żadnej formalnej etykiety.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Pory posiłków: śniadania 7.00–9.00, lunch 12.00–14.00, obiad 19.00–22.00;
- Prawie na pewno zostaniesz zaproszony na przyjęcie biznesowe lub towarzyskie, niektóre o charakterze formalnym i wystawne;
- Zaproszenia do domów Afrykanerów nie są powszechne. Natomiast pozostali lubią przyjmować w domu;
- Można zapytać gospodarza, co można by przynieść i nawet, jeśli powie, że nie trzeba niczego przynosić, zawsze przynieś butelkę wina lub coś słodkiego;
- W czasie intensywnych opadów spożywa się duże ilości alkoholu. Jest to ważna okazja do nawiązania zakończonych powodzeniem kontaktów biznesowych;
- Będąc na obiedzie w domu Afrykanera nie chwal swego gospodarza za jego umiejętności kulinarne, jeśli nie wiesz, czy sam to przyrządził (wielu z nich zatrudnia w tym celu ciemnoskórych mieszkańców tego kraju);
- Od gościa honorowego nie oczekuje się oświadczenia bądź wzniesienia toastu, ale niewielki komplement pod koniec posiłku zostanie doceniony (choć kurtuazyjnie uznany za niekonieczny);
- Zalecane jest picie tylko wody butelkowanej, parzonej kawy lub herbaty oraz napojów bezalkoholowych. W RPA produkuje się także wiele gatunków wina;

- Są mięsożercami i możesz być poczęstowany mięsem m.in. strusia, hipopotama, żyrafy, krokodyla, guźca i innej dziczyzny. Wegetarianie są obiektem prześmiewek;
- Możesz zostać zaproszony na „braaivleis” (miejscowy odpowiednik grilla). Może trwać cały dzień, zwłaszcza gdy dom posiada basen pływacki;
- Rozmowy na tematy biznesowe mogą się toczyć w restauracji, ale zazwyczaj nie w trakcie przyjęcia w domu;
- Jeżeli dodatek za obsługę nie jest wliczony do rachunku, 10% napiwek jest powszechnie przyjęty. Obsłudze pokoju hotelowego zostawia się zazwyczaj 2 randy. Kelnerzy, kierowcy taksówek i nosiciele kijów golfowych oczekują zazwyczaj 10% napiwku.

Ubiór

- Ubiór biznesowy obowiązuje na wszystkich spotkaniach; preferowane są koszule z długimi rękawami, krótki rękaw po pracy i na spotkania towarzyskie;
- Na wieczorne okazje garnitur lub suknia;
- Nie demonstruj zamożności, kradzieże są tu powszechne;
- Użyteczne są tu przeciwsłoneczne okulary i kapelusz;
- Mimo upałów noś długie rękawy; stanowią ochronę przed ugryzieniem insektów;
- Wiele przyjęć jest urządzanych na wolnym powietrzu i jeansy lub krótkie spodnie są akceptowane dla obu płci. Kobiety mogą zakładać bluzki z krótkimi rękawami, a nawet bezrękawniki;
- Nie należy nosić ubrań przypominających wojskowy uniform (dotyczy to całej Afryki).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Atmosfera w biznesie jest formalna, z brytyjskimi naleciałościami;
- Najlepiej utrzymywać stosunki z dyrektorami zarządów, gdyż to oni podejmują większość decyzji;
- Afrykanerzy zaczynają rozmowy biznesowe po krótkiej, luźnej rozmowie – zarówno w biznesie, jak i w restauracji. Południowoafrykańscy innej rasy poświęcą więcej czasu na wstępną rozmowę i zazwyczaj pytają także o zdrowie twoje i twojej rodziny;

- W czasie rozmowy możliwy jest kontakt fizyczny; wiele uścisków dłoni i poklepywanie (trzymanie za rękę jest oznaką przyjaźni);
- Bądź przygotowany na wysłuchanie wielu sportowych analogii. Wiele biznesowych sytuacji może być porównanych do gry w piłkę nożną, krykieta lub rugby;
- Aby okazać, że słuchasz rozmówcy, kiwaj głową na zgodę i od czasu do czasu zgódź się również werbalnie. Liczba ruchów głową jest dobrym wskaźnikiem stopnia zainteresowania danej osoby tematem bądź propozycją;
- Nacisk i silne emocje są rzadkością w negocjacjach z Afrykanerami, którzy dążą do rozwiązań zadowalających obie strony (win-win situation);
- Miejscowi biznesmeni pochodzenia hinduskiego lub chińskiego są bardziej przebiegli i pewni siebie, a negocjacje z nimi mogą być bardziej agresywne;
- W trakcie negocjacji staraj się udzielać wyczerpujących odpowiedzi;
- Jakikolwiek ślad niewiedzy na temat miejscowej lub regionalnej sceny politycznej prawie niemal na pewno dyskwalifikuje cię z robienia interesów w tym kraju;
- Tempo prowadzenia spraw biznesowych jest relatywnie wolne. Popędzanie daje efekt odwrotny od zamierzonego;
- Generalnie prezentacja wizualna nie wywiera wielkiego wpływu na lokalnych biznesmenów. Pierwsze spotkanie służy ustanowieniu porozumienia osobistego i zdecydowania, czy jesteś osobą wiarygodną;
- Prezentacja powinna być krótka, na temat i zawierająca konkretne pomysły związane ze szczególnymi okolicznościami prowadzenia biznesu w RPA. Czasem logistyka i sprawy finansowe porozumienia są ważniejsze niż produkt lub usługa, które chcesz sprzedać;
- Dwa popularne w tym kraju stwierdzenia to: „I will do it now-now” (oznacza, że dane zadanie ma duży priorytet) oraz „I will do it just now” (oznacza, że dane zadanie ma niski priorytet i zostanie zrealizowane kiedyś w przyszłości);
- Jeżeli występujecie jako zespół, należy dobrze podzielić i skoordynować role jego członków;
- W RPA obowiązują ścisłe konwencje i reguły społeczne w odniesieniu do rasy i koloru skóry. W odniesieniu do tych spraw najlepiej idź śladem twojego gospodarza;
- Unikaj rozmów na temat polityki południowoafrykańskiej;
- Dobrymi tematami do rozmów są: sport (rugby, piłka nożna, tenis, golf, squash), rekreacja na wolnym powietrzu, podróżowanie, muzyka, żywność.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Wielu Południowoafrykańczyków uważa stopy za nieczyste. Nie przesuwaj ani nie dotykaj niczego stopami. Nie pokazuj także podeszwy butów. Można założyć nogę na nogę, ale nie wolno opierać kostki nogi na kolanie;
- Także lewa ręka traktowana jest przez muzułmanów i hinduistów jako nieczysta. Staraj się nie dotykać niczego lewą ręką, jeżeli możesz zrobić to prawą;
- Aby przywołać kogoś, wyciągnij rękę z dłonią skierowaną w dół i poruszaj palcami do siebie (nie należy przywoływać tylko palcem wskazującym);
- Nie należy znaku „V” (jak zwycięstwo) wykonywać wewnętrzną częścią dłoni skierowaną do siebie (jest to uważane za bardzo wulgarny gest – odpowiednik pokazania palca środkowego skierowanego w górę u nas). Wewnętrzną część dłoni należy skierować na zewnątrz;
- Należy unikać stania z rękoma opartymi na biodrach (jest to traktowane jako gest agresywny);
- Nie rozmawiaj z rękoma w kieszeniach;
- Przechodząc przez drzwi, mężczyźni wyprzedzają kobiety;
- Cofanie się przed fizycznym kontaktem (dotykem) może być interpretowane jako nieżyczliwe zachowanie z rezerwą lub brak wiary.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Po zawarciu transakcji przyjęta jest wymiana upominków;
- Nie wręczaj upominku, zanim nie nawiążesz dobrych relacji osobistych, gdyż może zostać potraktowany jako łapówka;
- Dobrymi upominkami są: interesująca ciekawostka z twojego rodzinnego regionu, wyrób artystyczny lub coś związanego z profilem twojego biznesu. Może to także być tuzin piłeczek golfowych z nazwiskiem obdarowanego;
- Zaproszony do domu zawsze coś przynieś – tradycyjnie są to wino, słodycze lub kwiaty;
- Niektórzy Południowoafrykańczycy pochodzący z innych grup etnicznych (np. Chińczycy) tradycyjnie odmawiają przyjęcia upominku trzy razy przed jego akceptacją (aby nie być posądzonym o chciwość). Nie przerywaj nalegania na jego przyjęcie;
- Duże firmy często przysyłają po ciebie do hotelu samochód lub odwożą do hotelu. Jeżeli to możliwe, siadaj na tylnym siedzeniu. Napiwek dla szofera nie jest konieczny, ale np. pióro firmowe będzie zapamiętanym gestem.

SUDAN

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest język arabski. W kręgach biznesowych język angielski jest powszechnie znany;
- W Sudanie punktualność nie jest ściśle przestrzegana (również ty nie musisz jej przestrzegać);
- Jeżeli jesteś businesswoman i planujesz spotkanie z partnerem biznesowym w Sudanie, powinnaś o tym wyrazić z wyprzedzeniem go powiadomić (na przywitanie gościa-kobiety czynią pewne przygotowania).

Powitanie i tytułowanie

- W trakcie powitania i na pożegnanie uściśnij dłoń i nawiąż kontakt wzrokowy;
- Panowie w trakcie powitania klepią się nawzajem po ramieniu, a nawet, jeżeli są dobrymi znajomymi, obejmują się;
- W Sudanie nie używa się nazwisk, używa się imion;
- Starszych panów zawsze nazywaj „wujkiem”, a starsze panie „ciocią”;
- Mężczyźni nie wypada zadawać pytań dotyczących żony Sudańczyka;
- Jeżeli to jest możliwe, na odwrotnej stronie biletu wizytowego umieść jego tłumaczenie na język arabski;
- Nie ma specjalnego rytuału wręczania biletów wizytowych, lecz wręczając trzymaj go tak, aby odbiorca mógł go przeczytać.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Sudańscy gospodarze wydają się być bardzo gościnni i traktowanie gości w sposób szczodry i serdeczny uważają za punkt honoru;
- Gościowi po wejściu do domu niezwłocznie proponuje się Abre lub Tábrihana, odświeżający bezalkoholowy napój owocowy;
- Osoby odmiennej płci jedzą oddzielnie, zarówno w trakcie spotkań biznesowych, jak i towarzyskich;
- Na cześć gościa może zostać ubita owca;
- Obiad podawany jest na niskim stole, przy którym goście zasiadają na poduszkach ozdobionych strusimi piórami;

- Obiad podawany jest na znak gospodarza. Na początku podaje się zupę w miseczkach;
- Do drugiego dania (serwowanego na wspólnych półmiskach) nie podaje się noży i widelców, ale mogą być podane łyżki. Większość Sudańczyków do nabierania potraw ze wspólnych półmisek używa specjalnego rodzaju płaskiego pieczywa;
- Oddzielnie dla każdego podaje się tylko zupę, sałatę, shata (ostra przyprawa) i deser;
- Po obiedzie podaje się Guhwah (specjalnie przyrządzoną i podaną kawę);
- Jeżeli wolimy herbatę, to podawana jest herbata przyprawiona goździkami i cynamonem;
- Na koniec posiłku rozpalany jest pośrodku pokoju palnik z kadzidłem z drewna sandałowego;
- Staraj się nie jeść lewą ręką.

Ubiór

- Przez cały dzień panowie noszą codzienne ubranie biznesowe zarówno w pracy, jak i po pracy; dlatego, jeżeli jesteś mężczyzną przebywającym tutaj w sprawach biznesowych, noś to ubranie, nawet jeśli w danym dniu nie masz spotkań;
- Niektórzy miejscowi panowie noszą jalabiya (szeroka, długa, zwykle biała toga) – jest to tradycyjny ubiór męski;
- Panie zawsze powinny nosić skromną odzież;
- Bluzki pań powinny mieć rękawy, a spódnice lub suknie sięgać poniżej kolan.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Sudańczycy lubią prowadzić interesy z tymi, których znają i którym ufają; stąd należy poświęcić czas na zbudowanie relacji osobistych przed rozpoczęciem spraw biznesowych. Relacje osobiste są konieczne dla prowadzenia długookresowych spraw biznesowych;
- Dłuższa pogawędka i zrytualizowane powitanie spełniają ważną rolę, tworząc przyjacielskie relacje od początku spotkania;
- Spotkania biznesowe mogą być przerywane wizytami współpracowników, członków rodziny, przyjaciół. Nie okazuj irytacji;

- W trakcie spotkania prawie zawsze będą proponować coś do picia lub przekąskę. Z reguły nie pytają, czy chcesz. Oczekuje się, że je zaakceptujesz;
- Biznes jest hierarchiczny. Decyzje podejmuje osoba najwyższą rangą po uzyskaniu konsensusu zespołu;
- Decyzje są podejmowane po długiej dyskusji;
- Jeżeli zaangażowana jest strona rządowa, ustalenia trwają o wiele dłużej z uwagi na konieczność uzyskania akceptacji wielu urzędników ministerstwa;
- Należy unikać okazywania pośpiechu lub zniecierpliwienia. Spoglądanie w trakcie spotkania na zegarek może być postrzegane za obrażę;
- Zaleca się włączenie do swojego zespołu starszych, utytułowanych osób, gdyż Sudańczycy szanują wiek i doświadczenie;
- Należy oczekiwać długiego targowania się o wszystko;
- Sudańczycy nie lubią konfrontacji i unikają mówienia „nie”. Jeżeli nie odpowiadają, to jest to zwykle znak negacji;
- Skinienie głową w dół oznacza „tak”, a w górę oznacza „nie”. Obserwuj uważnie, czy w ten sposób akceptują twoje warunki, czy je odrzucają;
- Sudańczycy są twardymi negocjatorami, ale nie należy stosować taktyki wywierania nacisku.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- W trakcie rozmowy stoją blisko siebie, lecz od osób przeciwnej płci oczekuje się zachowania pewnego dystansu. Cofnięcie się w celu zwiększenia dystansu odbierane jest jako niegrzeczność lub nieuprzejmość;
- Wskazywanie palcem wskazującym uważane jest za niegrzeczne;
- Staraj się nie dotykać, nie podawać, nie odbierać i nie jeść lewą ręką;
- Niegreczne jest pokazywanie podeszwy swoich stóp Arabowi;
- Nie należy przywoływać kogoś, kiwając palcem; poruszaj w swoim kierunku dłonią z palcami skierowanymi w dół;
- Nie rób zdjęć kobietom i obiektom militarnym. W niektórych przypadkach fotografowanie wymaga zezwolenia.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- zobacz: Afryka Subsaharyjska.

UGANDA

Umawianie spotkań

- Chociaż istnieje wiele języków lokalnych, to większość spraw związanych z biznesem prowadzona jest w języku angielskim;
- Przybywając na spotkanie, staraj się być punktualny (jeżeli musisz dojechać, zarezerwuj na to dodatkowy czas);
- Nie bądź zaskoczony, jeżeli ktoś zaproszony przez ciebie na spotkanie biznesowe spóźni się o godzinę. Jest to normalne. Może się też zdarzyć, że w ogóle nie przyjdzie;
- Hierarchia jest tutaj ważna, dlatego staraj się umówić spotkanie z kimś wyższej rangi i na spotkanie z nim wyślij kogoś odpowiadającego mu rangą ze swojej firmy.

Powitanie i tytułowanie

- Uścisk dłoni jest typowym rodzajem powitania zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn;
- Jeżeli kobieta pierwsza podaje rękę, to lekko ją uchwycić, zrób lekki skłon i powiedz „Guebaleko nyabo” lub „Amothin dakho dwong”;
- Niektóre kobiety nie podają ręki panom;
- Nie ma tu zwyczaju przytulania, dotykania i fizycznej bliskości w miejscach publicznych. Niestosowne są też pocałunki;
- Zwracając się do innych, używamy formy Mr., Mrs. lub Miss łącznie z nazwiskiem;
- Sprawa nazwisk jest nieco skomplikowana. Niektórzy używają tradycyjnego plemiennego nazwiska, które zazwyczaj wymienia się na początku, a dopiero potem imienia;
- Można używać także tytułów zawodowych, np. Panie Dyrektorze itp.;
- Dla okazania szacunku można użyć zwrotu Sir;
- Zawsze, zanim zaczniesz zwracać się po imieniu, należy czekać na propozycję ugandyjskiego partnera;
- Bilety wizytowe powinny być w języku angielskim i wyraźnie określać twoje stanowisko, kim jesteś i dane kontaktowe;
- Nie ma specjalnego protokołu odnoszącego się do wręczania i odbierania biletów wizytowych. Ale zawsze najlepiej traktować je z poszanowaniem.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Nie bądź zaskoczony, jeżeli ktoś zaproszony przez ciebie na obiad, przyjdzie w towarzystwie dodatkowych osób;
- Nie oczekuj, że przyjęcie skończy się o czasie;
- Nie odmawiaj propozycji poczęstunku;
- Chodzenie wokół misek lub dzbanków/garnków (zwłaszcza zawierających jedzenie) uważa się za niegrzeczne.

Ubiór

- Ubiór dla panów w biznesie powinien mieć styl formalny (z koszulą i krawatem), lecz marynarka jest nieobowiązkowa z uwagi na gorący klimat;
- Panowie prawie zawsze noszą długie spodnie, nawet w czasie upałów; Krótkie spodnie są przeznaczone wyłącznie dla dzieci;
- Dla pań w biznesie może to być kostium ze spodniami lub spódnicą poniżej kolan oraz zasłaniająca szyję góra (lub miejscowe tradycyjne gomesi).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Ugandyjczycy mają potrzebę poznania osób, z którymi mają do czynienia i większość spotkań zaczyna się wstępną rozmową na temat ich pochodzenia i rodziny;
- Oficjalne przemówienia zawsze poprzedzają pozdrowienia i podziękowania;
- Decyzje często podejmowane są przez zespół pracowników i ceni się konsensus;
- Wielu Ugandyjczyków lubi prowadzić szerokie dyskusje biznesowe i zazwyczaj przed podjęciem decyzji starają się uzyskać opinie osób z zewnątrz;
- W trakcie negocjacji reagują w podobny do partnera sposób, stąd, jeżeli potencjalny partner przejawia elastyczność i chęć podjęcia określonych zobowiązań, to ugandyjski partner chętnie podejmie wysiłek w kierunku nawiązania współpracy;
- Mają skłonność do wyrażania swoich myśli bardziej w sposób pośredni aniżeli bezpośredni;
- Historyjki, przysłowia itp. są powszechnym środkiem pośredniego wyrażania poglądów;

- Humor odgrywa dużą rolę w komunikowaniu się i większość Ugandyjczyków docenia dobry dowcip. Ale najlepiej unikać sarkazmu, jeżeli nie można tego dobrze przetłumaczyć (a nawet unikać w ogóle);
- Milczenie w trakcie konwersacji jest często odbierane jako niegrzeczność;
- Siedząc w trakcie spotkania, bądź uważny i nie zakładaj nogi na nogę, gdyż może to być postrzegane jako zbytne rozluźnienie i brak szacunku;
- W trakcie spotkań biznesowych włączaj w telefonie komórkowym tryb cichy;
- Otwarte wyrażanie braku zgody jest traktowane jak zaczepka;
- Trudności są zazwyczaj wyrażane w sposób pośredni i musisz być ostrożnym, oceniając ten sposób przekazywania myśli;
- Problemy staraj się wyrażać w sposób subtelny;
- Wielu Ugandyjczyków nie wyraża się otwarcie i nie jest często oczywiste, że mówią „nie”;
- Nie poruszaj tematów politycznych i religijnych.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Opieranie rąk na biodrach jest postrzegane jako oznaka wyniosłości;
- Kiwając bądź przywołując kogoś ręką, należy to robić dłonią skierowaną w dół, poruszając lekko palcami;
- Niegrzeczne jest wskazywanie palcem na inną osobę (tak wolno robić tylko w stosunku do psów); w stosunku do ludzi należy używać całej dłoni;
- Spotykane tutaj podniesienie dłoni połączone z drobnym poruszaniem palcami w dół ma kilka nieokreślonych znaczeń (może to oznaczać pytanie; „Co jest grane?”, „O co chodzi?”; może oznaczać przeproszenie „Przepraszam, co mogę zrobić?”; wtrącenie „No wiesz!”);
- Gesty przywołujące taksówkę: ręka skierowana w górę („Chcę jechać daleko”), ręka wskazująca w dół („Chcę jechać niedaleko” – rzadko używany, gdyż nie ma chętnych, aby przewieźć); płaska dłoń otwarta w kierunku ziemi na wysokości biodra („Chcę jechać średni dystans”);
- Kichając bądź kaszląc, osłoń twarz bądź odwróć się na bok. Jeżeli używasz chusteczek, wyrzuć je natychmiast.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki w biznesie są oczekiwane, chociaż niekoniecznie w trakcie pierwszego spotkania;
- Nie wręczaj upominków, dopóki nie ustanowisz osobistych relacji z obdarowywanym (gdyż inaczej mogą być one potraktowane jako łapówka i spowodować kłopot);
- Właściwymi upominkami są: alkohol, garnitury, skóra i biżuteria (kwiaty mogą mieć ukryte znaczenie).

ZAMBIA

Umawianie spotkań

- Oficjalnym językiem jest język angielski;
- Umawianie spotkań bywa trudne i uzyskanie odpowiedzi na zapytanie w sprawie spotkania może zabrać trochę czasu;
- Bardziej efektywny może być kontakt telefoniczny w celu wskazania celu naszej prośby przed wysłaniem w tej sprawie e-maila;
- Kontakt telefoniczny jest także istotny dla potwierdzenia umówionego spotkania.

Powitanie i tytułowanie

- W kręgach biznesu standardowym powitaniem jest delikatny uścisk dłoni;
- Witając się z kobietą, czekaj, aż pierwsza wyciągnie rękę;
- Pierwsza powinna być witana najstarsza osoba w pomieszczeniu;
- Do współpracowników należy zwracać się w sposób oficjalny, używając ich tytułów i nazwisk;
- Zwracanie się po imieniu w kręgach biznesowych nie jest prawie stosowane i w pewnych sytuacjach może być potraktowane jako niegrzeczność;
- Znajomi i nieznajomi zwracają się do siebie używając zwrotów Mr. lub Mrs. z nazwiskiem, bez względu na zajmowane stanowisko i status (szef lub podwładny, bogaty lub biedny itp.).

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Kiedy składasz wizytę w domu, w trakcie wchodzenia zostaniesz powitany ustnie. Następnie gospodarz poszuka krzesła lub wyśle dziecko po stół, trzcinową matę lub krzesło. Czekaj aż poprosi cię o zajęcie krzesła i dopiero, kiedy usiądziesz, nastąpi właściwe powitanie z uściskiem dłoni;
- Po przywitaniu normalne jest, że gość i gospodarz siedzą chwilę w zupełnej ciszy, nie rozmawiając. Nie próbuj wypełnić tej chwili ciszy mówieniem czegokolwiek;
- Zwyczajowym posiłkiem jest tutaj nshima (potrawa z grubo mielonej mąki lub ziaren kukurydzy). Zambijczycy jedzą ją, tradycyjnie używając rąk (prawej ręki);

- Obcokrajowcom, którym jedzenie ręką sprawia kłopot, podaje się noże i widelce;
- Przed rozpoczęciem posiłku myje się ręce w podanej misce z wodą. Najpierw myją goście, potem osoby starsze, młodzież i na końcu dzieci. Po posiłku również płucze się ręce;
- Jeżeli składasz wizytę, to Zambijczycy zazwyczaj nie zapytają, czy chciałbyś coś zjeść i bez pytania oferują przekąski lub napitki (ale w domach wykształconej elity i osób zamożnych mogą spytać, czy chcesz coś zjeść lub wypić i oferują wybór);
- Odmowa zjedzenia (wypicia) czegokolwiek jest traktowana jako nieuprzejmość (chyba że jesteś dobrym przyjacielem gospodarza bądź dobrze z nim zaznajomiony);
- Dziękowanie zaraz po posiłku wprawia gospodarza w zakłopotanie. Wystarczy krótkie podziękowanie (thank you lub zikomo) w trakcie wyjścia.

Ubiór

- W relacjach biznesowych ubranie powinno być eleganckie (ale nie zawsze oczekuje się od panów noszenia krawatów). Zazwyczaj wystarczają i są akceptowane eleganckie spodnie i koszule;
- Czasem, w zależności od branży, wymagany jest garnitur;
- Panie powinny ubierać się konserwatywnie i unikać odsłaniania ramion i nóg.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Robiący interesy w Zambii muszą nauczyć się cierpliwości w relacjach z miejscowymi pracownikami i biurokratycznymi procedurami towarzyszącymi kontaktom biznesowym;
- Spotkania nigdy nie są prowadzone w pośpiechu i negocjacje prowadzące do zawarcia kontraktu mogą zabrać dużo czasu;
- Jednocześnie Zambijczycy są przyjacielscy i autentycznie zainteresowani innymi; na początku spotkania powszechne są stosowne powitanie i pogawędki (z pytaniami o rodzinę, czyjeś zdrowie, sport). Dopiero po tej wstępnej pogawędce można przejść do kwestii biznesowych;
- Struktury biznesowe w Zambii są hierarchiczne i decyzje podejmowane są przez naczelne kierownictwo;

- Korupcja jest tutaj stałym problemem i nie jest rzeczą niezwykłą, że można mieć do czynienia z oczekiwaniem uzyskania łapówki w zamian za wykorzystanie koneksji dla wygrania kontraktu;
- Nepotyzm nie jest tutaj zjawiskiem niezwykłym i często jest ważniejsze, kogo znasz, niż co wiesz, aby otworzyć sobie drogę do robienia interesów w tym kraju;
- Bądź przygotowany na nawiązanie ważnych koneksji w kręgach biznesowych i politycznych w celu stworzenia szans robienia tutaj interesów (może to zająć sporo czasu).

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Wszystko wręczaj prawą ręką (również machaj nią na pożegnanie);
- Nie należy przywoływać kogoś, machając palcem.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- W kręgach biznesowych wręczanie upominków nie jest powszechne i wobec występującego tu zjawiska korupcji może być źle zinterpretowane jako łapówka;
- W trakcie wizyty w prywatnym domu, po zajęciu miejsca i przywitaniu gospodarzy oraz krótkiej rozmowie, zawołaj dziecko i poproś, aby wręczyło upominek rodzicom (albo mamie lub tacie). Możesz wtedy dodać „Przyniosłem coś, co może przydać się tobie (wam) w domu”, wyjaśniając, do czego to może służyć;
- Upominkiem może być jedzenie, słodczyce, ozdoby domowe, książki dla dzieci, przybory kuchenne, albumy fotograficzne, T-shirty, zabawki dla dzieci, którymi mogą wspólnie się bawić. Nie przynosź świeżych kwiatów, pocztówek urodzinowych i świątecznych bądź z innymi pozdrowieniami (mają tu bardzo ograniczone zastosowanie).

AUSTRALIA I OCEANIA

AUSTRALIA

Umawianie spotkań

- Językiem urzędowym jest angielski;
- Na spotkania przychodź punktualnie. Dla australijskich biznesmenów spóźnianie się jest oznaką niedbałego podejścia do biznesu, ale kilkuminutowe opóźnienie u większości Australijczyków nie wywoła zaniepokojenia;
- Zaplanowanie spotkania jest względnie łatwe na każdym szczeblu firmy, większość kierowników jest przyjacielsko nastawiona i chętna do kontaktów; są zadowoleni, że mogą się spotkać, aby porozmawiać o biznesie;
- Spotkania należy uzgadniać telefonicznie, e-mailem lub faksem z miesięcznym wyprzedzeniem. W liście lub e-mailu dobrze zawrzeć istotne informacje o firmie i produkcie;
- Na złożenie wizyty najlepszy jest okres między marcem a listopadem – główny sezon turystyczny trwa od grudnia do lutego. Boże Narodzenie i Wielkanoc są okresem szczególnej zabawy i wypoczynku – wielu kierowników bywa w tym czasie na wakacjach;
- Spotkania w interesach wyznaczane są na godziny ranne lub na późniejsze popołudnie;

- Zaproszony na obiad przychodzi punktualnie; na grill lub duże przyjęcie dopuszczalne jest nie większe niż 15-minutowe spóźnienie;
- Godziny otwarcia urzędów: 9.00–17.30 (poniedziałek – piątek), 9.00–12.00 w soboty.

Powitanie i tytułowanie

- Australijczycy są przyjacielscy i łatwo nawiązują znajomość. Nie ma w nich rezerwy brytyjskich przodków. Przy okazji spotkań towarzyskich akceptowane jest przedstawianie się przez gości;
- Australijczycy pozdrawiają się słowem „Hello” lub mniej formalnym „G’day”, lecz nie przepadają, gdy obcokrajowcy nadużywają tego ostatniego zwrotu. Lepiej użyć „Hello” lub „Hello, how are you?”;
- Na początku i końcu spotkania zwyczajowo podaje się rękę;
- Witając kogoś na odległość, pomachaj ręką, nie witaj się okrzykiem (jest to niegrzeczne);
- Bilet wizytowy wręcza się na początku w trakcie przedstawiania, ale nie bądź zdziwiony, gdy nie otrzymasz biletu w zamian – wielu Australijczyków nie posiada bowiem biletów wizytowych;
- Dość powszechnym zwrotem w Australii jest „All the best” – zwrot ten zastępuje „Do widzenia” w kontaktach osobistych i telefonicznych;
- W trakcie pierwszego powitania używa się pełnego imienia i nazwiska;
- Użycie słowa „Sir” jest wyrazem szacunku;
- Australijczycy szybko zwracają się po imieniu. Czekaj, aż to zainicjują i następnie możesz postępować tak samo;
- Zwrot „mate” jest słyszany o wiele częściej niż „Sir”. Stosuje się go w stosunku do każdego tej samej płci, ale kiedy zostaje użyty razem z zaimkiem „my” (my mates), to odnosi się do przyjaciół tej osoby (kobiety także używają tego zwrotu względem siebie);
- W miejscach publicznych nie ujawnia się kwalifikacji akademickich (jest to rezultatem uważania się przez Australijczyków za społeczeństwo bezklasowe). Australijczycy żartują z każdego, kto wydaje się prezentować swoje CV, wymieniając swoje kwalifikacje i doświadczenie;
- W używaniu tytułów naśladowaj innych. W Australii, tytuł – czy to akademicki czy funkcyjny – nie wzbudza szacunku sam w sobie. Osoba musi jeszcze sama umieć wzbudzić szacunek u innych.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Australijczycy nigdy nie składają niezapowiedzianych wizyt i zawsze uprzedzają telefonicznie;
- Jeżeli zostałeś zaproszony, aby wyjść na „drinka”, nie podejmuj tematyki biznesowej, dopóki nie zrobi tego twój gospodarz. Kilka piw w pubie ułatwia drogę do wzajemnego poznania się;
- Należy pamiętać, że w australijskim pubie każdy stawia kolejkę (oczywiście tylko osobom ze swojego towarzystwa). Przeoczenie własnej kolejki sprawia złe wrażenie (narodowym napojem Australijczyków jest piwo);
- Australijczycy rzadko zapraszają na kolację. Zaproszenie powinno się przyjąć. Odmowa mogłaby zostać potraktowana jako obraza;
- Australijczycy nie zapraszają obcych osób do swoich domów od razu. Zanim kogoś zaproszą, starają się go poznać. Często stosowanym motywem zaproszenia jest grill organizowany w ogrodzie;
- Goście zaproszeni na grill („barbie”) zazwyczaj przynoszą wino lub piwo dla własnej konsumpcji (BYO – przynieś własny napój);
- W wielu przypadkach bardziej nieformalnego grilla może być sugerowane przyniesienie jedzenia („bring the plate”);
- Dobrze wcześniej skontaktować się z panią domu, czy chce, abyś przyniósł potrawę;
- Oferuj pani domu pomoc w przygotowaniu lub sprzątaniu po posiłku;
- Będąc zaproszonym do domu, często możesz być zachęcany do samoobsługi po uprzednim poinformowaniu, gdzie można znaleźć coś do zjedzenia i wypicia;
- Jeżeli zapraszasz na obiad do restauracji, może być konieczne przyniesienie własnego alkoholu, gdyż niektóre lokale nie posiadają licencji na alkohol (dlatego dobrze wcześniej się upewnić). Twój australijski gość będzie prawdopodobnie niezadowolony, jeżeli do posiłku nie zostanie podany alkohol. Preferowane jest piwo;
- Należy pamiętać, że: popołudniowa herbatka (afternoon tea) serwowana jest o 16.00, herbatka (tea) jest wieczornym posiłkiem podawanym między 18.00 a 20.00, a kolacja (supper) jest posiłkiem późnowieczornym;
- Australijczycy demonstrują swoją pogardę wobec różnic klasowych, siadając z przodu obok kierowcy, zarówno w taksówce, jak i służbowej limuzynie. Jeżeli samotny pasażer siada na tylnym siedzeniu, postrzegany jest jako udający ważniaka;

- Rachunek reguluje zapraszający;
- Opłata za obsługę nie jest zazwyczaj doliczana do rachunku w restauracjach. Napiwek w wysokości 10 procent jest chętnie widziany przez kelnerów i barmanów w wysokiej klasy hotelach. Dawanie napiwków powinno być zawsze dyskretne;
- Kierowcy taksówek nie oczekują napiwków. Jednakowoż zaokrąglenie opłaty do najbliższego pełnego dolara jest mile widziane.

Ubiór

- Powszechnie ubiór jest nieformalny. Moda naśladuje trendy północnoamerykańskie, chociaż kobiety noszą spodnie rzadziej;
- Australia znajduje się na półkuli południowej, stąd pory roku są przeciwne do tych w Europie. W większości kraju panuje klimat tropikalny, ale z uwagi na duże rozmiary tego kraju, klimat jest zróżnicowany. W południowej Australii lato jest gorące, a zima łagodna – stąd najlepszy jest lekki ubiór. W czasie zimowych miesięcy niezbędne są akcesoria przeciwdeszczowe;
- W biznesie przyjęty jest ubiór klasyczny. Mężczyźni mogą nosić ciemne ubranie i krawat (latem krawat, a nawet marynarka, mogą być zdjęte). Kobiety mogą nosić spódnice z bluzką bądź kostium, przy czym panie nie powinny przesadzać z ilością biżuterii;
- W subtropikalnej Brisbane biznesmeni często chodzą w szortach;
- Zaproszenie na obiad często zawiera określenie ubioru. Bardzo popularny „smart casual” oznacza spodnie i koszulę z kołnierzem, panie – suknia lub spodnie i top (nie dzinsy, szorty i klapki).

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Przed rozpoczęciem rozmów handlowych poświęć nieco czasu na krótką rozmowę. Pozwoli to na stworzenie familiarniej atmosfery bardzo ważnej dla Australijczyków;
- Nie należy zbyt przywiązywać się do jakichkolwiek programów spotkań, gdyż mogą one ulec radykalnej zmianie w trakcie prowadzonych rozmów;
- Generalnie biorąc, Australijczycy nie lubią negocjacji i sprzedaży pod presją. Nie lubią też bazarowego targowania się. Cenią sobie bezpośredniość, otwartość. Dlatego sprawę, z którą przybyłeś, przedstawiaj w sposób pro-

sty, wymieniając zarówno jej zalety, jak i wady (np. nie ukrywaj potencjalnych problemów, jakie twój partner może napotkać);

- Skromność i obojętność to cechy charakteru Australijczyków. Prezentacja oferty skupiająca się na przekonywaniu o jej zaletach, wygłaszana rozentuzjasmowanym tonem nie wywiera na Australijczykach żadnego wrażenia; raczej zachęca ich do utarcia prenterowi nosa drogą uszczypliwych żartów;
- Australijczycy mogą przykładać większą wagę do zysku aniżeli do udziału w rynku;
- Nie rób dygresji i nie wchodź zbyt w detale. Lakoniczni Australijczycy traktują zwięzłość jako zaletę;
- Podejmowanie decyzji dokonywane jest w konsultacji z naczelnym kierownictwem. Trochę to trwa i przedłuża czas negocjacji. Bądź cierpliwy;
- W negocjacjach zasady i uregulowania prawne zawsze mają pierwszeństwo przed odczuciami osobistymi lub emocjami dotyczącymi przedmiotu negocjacji;
- Polityka firmy wyznacza kierunek rozmów, niezależnie od tego, kto prowadzi negocjacje;
- Fakty i liczby, a nie odczucia i emocje, mają dużą wartość argumentacyjną (Australijczycy przykładają dużą wagę do obiektywnego uzasadnienia). Pozwól twojej dokumentacji, zaświadczeniom i opiniom trzeciej strony mówić za ciebie;
- Australijczycy cechują się wysokim etnocentryzmem, stąd u podstaw części ich argumentów może leżeć przekonanie o szczególnych cechach ich narodowości;
- Powiedzenie „nie” przychodzi Australijczykom łatwo;
- W trakcie negocjacji nie należy podejmować tematów z życia osobistego (czyjeś życie jest sprawą prywatną);
- Przyjaźnie są zawierane rzadko i w zależności od potrzeb;
- Australijczycy są bardzo bezpośredni w wyrażaniu swoich opinii i lubią żartować. Jeżeli żartują z ciebie, traktuj to z humorem i odwzajemniaj się żarem, ale bez ubliżania komukolwiek;
- Australijczycy wystrzegają się osób o władcym charakterze i takich, którzy uważają się za lepszych od innych. We wzajemnych stosunkach zachowaj skromność i nie popisuj się swoją wiedzą i doświadczeniem. Niech twoje uzdolnienia przemawiają same za siebie;
- W australijskiej kulturze ważna jest praca zespołowa. W rozmowach biznesowych nie należy więc eksponować własnych zalet, lecz pokazywać przyszłe korzyści dla zespołów obu partnerów;

- Można liczyć na wykonanie zobowiązań ustnych;
- Dobrymi tematami rozmów są: bardzo tu popularny sport (sporty wodne, piłka nożna, golf, tenis) oraz zwiedzanie, gdyż Australijczycy są bardzo dumni ze swojego kraju. Kwestie polityki i religii traktowane są jako bardzo poważne, należy zatem oczekiwać wyrazistych opinii w trakcie dyskusji na te tematy;
- W rozmowach nie poruszaj kwestii traktowania w tym kraju imigrantów i Aborygenów;
- Pozytywne komentarze dotyczące miejscowej żywności, piwa i wina są dobrze odbierane.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Znak „kciuk do góry”, który u nas oznacza OK i jest także używany przez autostopowiczów, w Australii uważany jest za grubiański;
- Znak „V” wykonany palcem wskazującym i środkowym, dłonią skierowaną na zewnątrz, oznaczający „Victory” (zwycięstwo) lub znak pokoju jest rozumiany tak samo jak w Polsce;
- Jeżeli dłoń jest zwrócona do wewnątrz, oznacza to „Up yours!”, (trudno o polski odpowiednik, ale gestu (lub zwrotu) tego używasz, gdy ktoś ci ubliży, a ty jesteś na niego zirytowany);
- Niegrzecznie jest wskazywać na kogoś palcem wskazującym. Użyj całej ręki;
- Kontakt wzrokowy (oznacza zainteresowanie i szczerość);
- Unikaj głośnego wydychania nosa (rób to na osobności). Wielokrotne pociąganie nosem w obecności innych jest także niegrzeczne;
- Jeżeli jest uformowana kolejka, nie wchodź poza nią. Cierpliwie czekaj na swoją kolej.

Wręczanie i przyjmowanie upominków

- Australijczycy z zasady nie dają upominków w kontekście relacji biznesowych;
- Jeżeli zostałeś zaproszony do domu na obiad, możesz jednakowoż przynieść małą wiązankę kwiatów, wino, czekoladki lub wyrób ludowy z własnego kraju;
- Jeśli jesteś obcokrajowcem, dobrym prezentem jest album z ilustracjami z twojego kraju;
- Upominki rozpakowuje się w trakcie ich wręczania.

NOWA ZELANDIA

Umawianie spotkań

- Językami urzędowymi są angielski, maoryski i NZSL (New Zealand Sign Language);
- Językiem biznesu jest język angielski;
- Na umówione spotkanie zawsze przychodzić punktualnie, a nawet nieco wcześniej. Spóźnianie się jest postrzegane jako niedobra cecha biznesmena;
- Najlepszym okresem na złożenie wizyty handlowej jest okres od lutego do maja oraz październik i listopad. Grudzień i styczeń są miesiącami letnimi i wiele osób spędza w tym czasie wakacje;
- Na ogół łatwo jest zaplanować spotkanie z menedżerem wysokiego szczebla, jeżeli pochodzisz z innego kraju i spotkanie jest zaplanowane z odpowiednim wyprzedzeniem;
- Spotkanie uzgadniaj telefonicznie bądź e-mailem z kilkutygodniowym wyprzedzeniem;
- Imprezy towarzyskie zaczynają się zazwyczaj o czasie;
- Godziny pracy w urzędach: 9.00–17.00, od poniedziałku do piątku;
- Godziny pracy w biurach: 8.30–17.00, od poniedziałku do piątku.

Powitanie i tytułowanie

- Na powitanie i w trakcie wychodzenia podaje się ręce. Uścisk dłoni powinien być pewny i powinien mu towarzyszyć kontakt wzrokowy;
- Panowie czekają, aż rękę na powitanie wyciągnie kobieta. Kobieta zazwyczaj podaje rękę także innym paniom;
- Tradycyjnym sposobem witania się etnicznych Maorysów było potarcie się nosami. Zwyczaje obecnych maoryskich lub półkrwi maoryskich biznesmenów są podobne do obyczajów innych Nowozelandczyków;
- Nowozelandczycy są bardzo przyjacielscy i uprzejmi, ale staraj się być wstrzemięźliwy i formalny. Mogą zwlekać ze zbliżeniem się, ale kiedy już to zrobią, są serdeczni;
- Oficjalne „How do you do?” używane jest do chwili osiągnięcia bardziej przyjacielskiego szczebla znajomości. Potem w sytuacjach towarzyskich właściwe jest użycie „Hello” lub nowozelandzkiego „G'day”;
- Kolejność podawania imienia i nazwiska jest taka sama jak w Polsce;

- W trakcie pierwszego spotkania zwracaj się do Nowozelandczyków, używając ich tytułów lub zwrotu Mr., Mrs., Miss z nazwiskiem;
- Kiedy tylko zostanie nawiązany bliższy kontakt, tak szybko jak to możliwe Nowozelandczycy dążą do przejścia ty, lecz kontynuuj używanie tytułów i nazwisk, dopóki nie wyczujesz bardziej towarzyskiej tonacji lub dopóki nie zostaniesz poproszony o zwracanie się do kogoś po imieniu.

Przyjęcia oficjalne i towarzyskie

- Zwyczajowe godziny posiłków: śniadanie 7.00–9.00; lunch 12.30–14.30; obiad 17.30–19.30;
- Należy pamiętać o różnicy między „tea” i „afternoon tea”. „Afternoon tea” podaje się między 15.00 a 16.00, a „tea” jest wieczornym posiłkiem podawanym między 18.00 a 20.00. „Supper” jest późnowieczorną przekąską;
- Nie oczekuj zbyt długiej konwersacji w trakcie posiłku. Pogawędki towarzyskie zaczynają się w zasadzie dopiero po zakończeniu jedzenia;
- Lunche biznesowe służą wyłącznie załatwianiu spraw handlowych. Jeżeli otrzymasz zaproszenie na obiad, będzie to wieczór o charakterze wybitnie towarzyskim, często w towarzystwie współmałżonków. W czasie obiadu nie rozmawia się na tematy handlowe;
- Do rachunków hotelowych i restauracyjnych nie dodaje się opłat za obsługę. Dawanie napiwków nie jest w Nowej Zelandii powszechnie przyjętym zwyczajem i jest to pozostawione do twojego uznania. Portierzy i taksówkarze nie oczekują napiwków;
- Nowozelandczycy uwielbiają podejmować gości w swoich domach. Nie bądź zaskoczony zaproszeniem na posiłek do domu;
- Następnego dnia po wizycie w domu wyślij krótki list z podziękowaniem.

Ubiór

- Nowa Zelandia znajduje się na półkuli południowej, stąd pory roku są odwrotne do tych w Polsce. Klimat jest umiarkowany, nie tropikalny; ciepłe ubrania i akcesoria przeciwdeszczowe (płaszcz, parasol) są przydatne przez większość roku;
- Ogólnie sposób ubierania się jest podobny do europejskiego i amerykańskiego;
- Ubiór biznesmena jest klasyczny. Mężczyźni noszą ciemne ubrania i krawaty. Businesswoman powinny nosić suknię lub spódnicę z bluzką i żakietem;

- Konserwatywny ubiór należy również zakładać na spotkania i do lepszych restauracji.

Rozmowy i zachowania negocjacyjne

- Nowozelandczycy są zachowawczy w stosunku do nowych partnerów biznesowych, jednak zawsze są szczególnie uprzejmi i kulturalni, dlatego należy zachowywać się w podobny sposób. W żadnym przypadku nie należy podnosić głosu czy krzyczeć!;
- Zwracając się do członków zespołu partnera z Nowej Zelandii używaj tytułów: Pan, Pani oraz pełnego imienia i nazwiska. Szczególnie podczas pierwszego spotkania ważne jest, by zachować jak najbardziej formalne stosunki;
- Podejmowanie decyzji cechuje się wysokim indywidualizmem, ale postępowanie jednostki jest zgodne z polityką firmy. Stąd zamiana osoby prowadzącej z nami rozmowy handlowe nie spowoduje zaburzeń procesu negocjacji;
- Obiektywne fakty mają podstawowe znaczenie w procesie przekonywania. Subiektywnym odczuciom nie przypisuje się większej wagi;
- Opinie ekspertów mają istotne znaczenie;
- Nowozelandczycy wysoce sobie cenią swoją egalitarną społeczność i kładą duży nacisk na równość wśród ludzi. Szanują inne osoby takie, jakie są, i do zamożności i społecznego statusu przywiązują znikomą uwagę. Dlatego w negocjacjach przykładają szczególną uwagę do uczciwości i szczerości;
- W negocjacjach unikaj przesady i ostentacji;
- Zaczynaj negocjacje od realistycznej oferty. Targowanie się nie jest cechą tej kultury;
- Proces negocjacyjny szybszy niż w pobliskiej Australii;
- Nie stosuj taktyki nacisku;
- Pierwsze spotkanie ma zazwyczaj miejsce w siedzibie firmy. Potem możesz zasugerować spotkanie przy lunchu w restauracji lub hotelu;
- Spotkanie zaczyna się od nieformalnych, przyjacielskich pogawędek;
- W stosunkach wzajemnych w zasadzie najwłaściwsze są konserwatywne zachowanie się i maniery;
- Dobrze widziane są miłe usposobienie, uśmiech;
- W negocjacjach bądź pewny swego i wytrwały (stały), ale nie kosztem uprzejmości;
- Okazuj, że jesteś tak samo godny zaufania, jak oni;

- Wszystkie prezentacje i kontrakty powinny być kompletne i dokładnie sprecyzowane;
- Kiedy zabierasz głos, trzymaj się tematu;
- Nowozelandczycy nie mają problemu z powiedzeniem „nie”;
- Nie oczekują pomocy od innych, ale oczekują, że każdy będzie wyznawał ten sam, co oni system wartości;
- Nowozelandczycy starają się podkreślić swoją odrębność od Australii. Istnieje silne współzawodnictwo między tymi krajami. Unikaj pochwał pod adresem Australii i Australijczyków w obecności Nowozelandczyków i nigdy nie myl tych dwóch narodowości;
- Dobrymi tematami do rozmów są polityka i sport (zwłaszcza sporty wodne). Nowozelandczycy lubią przebywać na wolnym powietrzu i są bardzo aktywni w uprawianiu turystyki pieszej, wędkarstwa, żeglarsstwa i wielu zorganizowanych zajęć sportowych;
- Nowozelandczycy są bardzo uparci w sprawach politycznych. Podtrzymuj swoje zdanie do końca rozmowy czy dyskusji bez urażania kogokolwiek. Osoba, która nie ma jasnych poglądów czy przekonań, nie jest w Nowej Zelandii szanowana;
- Dowiedz się nieco na temat polityki antynuklearnej tego kraju i spowodowanych nią napięć w stosunkach z innymi państwami (zwłaszcza Stanami Zjednoczonymi);
- Najlepiej unikać tematyki rasowej, szczególnie kwestii traktowania Maorysów;
- Przyjaźnie zawierane są rzadko i w zależności od swoich potrzeb.

Gestykulacja i zachowania publiczne

- Nowozelandczycy zazwyczaj mówią łagodnie i głośny sposób mówienia uważają za irytujący. W trakcie mówienia nie otwierają szeroko ust (często wydaje się, że mówią przez zaciśnięte zęby);
- Jakiegokolwiek wylewne zachowanie, nawet w trakcie picia, może zostać skarczone wymownym spojrzeniem. Nowozelandczycy zachowują więcej tradycyjnej brytyjskiej rezerwy aniżeli Australijczycy;
- Żucie gumy i używanie wykałaczek w miejscu publicznym świadczy o złym wychowaniu;
- Pytaj o zgodę, kiedy zamierzasz kogoś sfotografować;
- Znak „V” oznaczający zwycięstwo uważany jest za sprośny, szczególnie wykonany dłonią skierowaną do wewnątrz.

Wręczenie i przyjmowanie upominków

- Upominki w biznesie należą do rzadkości (można nawet spotkać się z odmową ich przyjęcia);
- Upominki powinny być proste i przydatne. Wystawność spotyka się z dezaprobatą;
- Składając wizytę w nowozelandzkim domu, możesz przynieść skromny upominek w formie czekoladek, kwiatów lub whisky, chociaż nie oczekuje się tego od ciebie.

BIBLIOGRAFIA

Axtell R.E., 2007, *Essential do's and taboos. The complete guide to international business and leisure travel*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.

Bosrock M.M., 2001, *Ameryka Południowa. Przewodnik dla podróżujących w interesach i nie tylko*, WIG-PRESS, Warszawa.

Bosrock M.M., 2002, *Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Przewodnik dla podróżujących w interesach i nie tylko*, WIG-PRESS, Warszawa.

Carté P., Fox Ch., 2008, *Bridging the culture gap. A practical guide to international business communication*, KOGAN PAGE, London and Philadelphia.

Cook R., Cook G., Yale I., 2005, *Guide to business etiquette*, Pearson Education, Upper Saddle River.

Elashmawi F., 2001, *Competing Globally. Mastering multicultural management and negotiations*, Butterworth Heinemann, Boston.

Foster D., 2002, *Global etiquette guide to Africa and the Middle East*, John Wiley & Sons Inc., New York.

Foster D., 2002, *Global etiquette guide to Mexico and Latin America*, John Wiley & Sons Inc. New York.

Gesteland R.R., 2013, *Cross-cultural business behavior. A guide for global management*, Copenhagen Business School Press.

Karsznicki K., 2013, *Sztuka dyplomacji i negocjacji w świecie wielokulturowym*, Difin, Warszawa.

Księga dobrych manier, 2005, Wydawnictwo eMKa, Warszawa.

Lee C., 2007, *The new rules of international negotiation*, Career Press, Franklin Lakes.

Lewis R.D., 2010, *When cultures collide. Leading across cultures*, Nicholas Brealey International, Boston-London.

Martin J.S., Chaney L.H., 2006, *Global business etiquette: A guide to international communication and customs*, PRAEGER, London.

Morrison T., Conaway W.A., 2006, *Kiss, bow, or shake hands*, Adams Media, Avon.

Morrison T., Conaway W.A., 2007, *Kiss, bow, or shake hands: Asia*, A Business, Avon.

Reynolds S., Valentine D., 2004, *Guide to cross-cultural communication*, Pearson Education, Upper Saddle River.

Sabath A.M., 2004, *International Business Etiquette. Europe*, Authors Choice Press, New York.

Zwyczaj w biznesie, oprac. J. Schroeder, Monitor Polskiej Izby Gospodarczej Importerów, Eksporterów i Kooperacji, roczniki 1998–2006.

www.commisceo-global.com/country-guides/algeria-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/angola-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/argentina-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/australia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/austria-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/belgium-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/bolivia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/brazil-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/bulgaria-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/cambodia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/cameroon-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/canada-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/chile-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/china-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/colombia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/croatia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/czech-republic-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/denmark-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/dominican-republic-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/ecuador-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/egypt-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/estonia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/ethiopia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/finland-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/france-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/georgia-guide

www.commisceo-global.com/country-guides/germany-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/ghana-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/greece-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/hungary-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/india-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/indonesia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/iran-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/ireland-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/italy-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/japan-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/kazakhstan-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/kenya-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/kuwait-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/latvia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/lithuania-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/luxembourg-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/malaysia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/mexico-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/morocco-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/netherlands-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/new-zealand-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/nigeria-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/norway-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/pakistan-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/philippines-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/portugal-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/romania-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/russia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/saudi-arabia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/singapore-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/slovakia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/slovenia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/sri-lanka-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/sweden-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/taiwan-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/thailand-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/tunisia-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/turkey-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/uk-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/ukraine-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/usa-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/venezuela-guide
www.commisceo-global.com/country-guides/vietnam-guide
www.guide.culturecrossing.net/albania
www.guide.culturecrossing.net/algeria

www.guide.culturecrossing.net/angola
www.guide.culturecrossing.net/austria
www.guide.culturecrossing.net/bolivia
www.guide.culturecrossing.net/bulgaria
www.guide.culturecrossing.net/cameroon
www.guide.culturecrossing.net/cambodia
www.guide.culturecrossing.net/croatia
www.guide.culturecrossing.net/cuba-republic
www.guide.culturecrossing.net/dominican-republic
www.guide.culturecrossing.net/estonia
www.guide.culturecrossing.net/ethiopia
www.guide.culturecrossing.net/georgia
www.guide.culturecrossing.net/ghana
www.guide.culturecrossing.net/guatemala
www.guide.culturecrossing.net/haiti
www.guide.culturecrossing.net/honduras
www.guide.culturecrossing.net/iran
www.guide.culturecrossing.net/ireland
www.guide.culturecrossing.net/kazakhstan
www.guide.culturecrossing.net/kenya
www.guide.culturecrossing.net/laos
www.guide.culturecrossing.net/latvia
www.guide.culturecrossing.net/lithuania
www.guide.culturecrossing.net/luxembourg
www.guide.culturecrossing.net/nigeria
www.guide.culturecrossing.net/paraguay
www.guide.culturecrossing.net/slovenia
www.guide.culturecrossing.net/slovakia
www.guide.culturecrossing.net/south-africa
www.guide.culturecrossing.net/sudan
www.guide.culturecrossing.net/taiwan
www.guide.culturecrossing.net/tunisia
www.guide.culturecrossing.net/uganda
www.guide.culturecrossing.net/united-arab-emirates
www.guide.culturecrossing.net/vietnam
www.guide.culturecrossing.net/zambia
www.executiveplanet.com/argentina-2
www.executiveplanet.com/australia-2
www.executiveplanet.com/austria-2
www.executiveplanet.com/belgium-2
www.executiveplanet.com/brazil-2
www.executiveplanet.com/canada-2
www.executiveplanet.com/chile-2
www.executiveplanet.com/china-2
www.executiveplanet.com/colombia-2

www.executiveplanet.com/czech_republic-2
www.executiveplanet.com/finland-2
www.executiveplanet.com/france-2
www.executiveplanet.com/germany-2
www.executiveplanet.com/greece-2
www.executiveplanet.com/india-2
www.executiveplanet.com/indonesia-2
www.executiveplanet.com/iran-2
www.executiveplanet.com/ireland-2
www.executiveplanet.com/israel-2
www.executiveplanet.com/italy-2
www.executiveplanet.com/japan-2
www.executiveplanet.com/malaysia-2
www.executiveplanet.com/mexico-2
www.executiveplanet.com/netherlands-2
www.executiveplanet.com/norway-2
www.executiveplanet.com/paraguay-2
www.executiveplanet.com/peru-2
www.executiveplanet.com/phillippines-2
www.executiveplanet.com/portugal-2
www.executiveplanet.com/russia-2
www.executiveplanet.com/saudi_arabia-2
www.executiveplanet.com/singapore-2
www.executiveplanet.com/south_africa-2
www.executiveplanet.com/south_korea-2
www.executiveplanet.com/spain-2
www.executiveplanet.com/sweden-2
www.executiveplanet.com/switzerland-2
www.executiveplanet.com/taiwan-2
www.executiveplanet.com/thailand-2
www.executiveplanet.com/turkey-2
www.executiveplanet.com/united_arab_emirates-2
www.executiveplanet.com/united_kingdom-2
www.executiveplanet.com/united_states-2
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Argentina
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Australia
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Austria
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Belgia
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Brazil
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Canada
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-China
[www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Czech-Rep.](http://www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Czech-Rep)
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Denmark
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Egypt
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Finland

www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Germany
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Greece
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Indonesia
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Italy
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Japan
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-India
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Malaysia
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Netherlands
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Nigeria
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Phillippines
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Portugal
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Russia
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Saudi-Arabia
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Singapore
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-South-Africa
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-South-Korea
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Spain
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Sweden
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Switzerland
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-Taiwan
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-UAE
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-UK
www.worldbusinessculture.com/Business-Etiquette-in-USA

Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji to organizacja samorządu gospodarczego o zasięgu ogólnopolskim. Powstała w październiku 1995 roku. Od początku swego istnienia zrzesza firmy polskie i zagraniczne z różnych branż.

Misją Izby jest wspieranie rozwoju przedsiębiorstw poprzez realizację na ich rzecz usług informacyjnych, doradczych i szkoleniowych zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami firm zrzeszonych. Celem Izby jest działanie w interesie i na rzecz rozwoju przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych.

Izba oferuje firmom zrzeszonym:

- bieżący dostęp do informacji gospodarczych, ważnych z punktu widzenia ekspansji zagranicznej oraz bieżącej działalności gospodarczej,
- pomoc w rozwijaniu kontaktów handlowych w kraju i za granicą,
- wyszukiwanie i weryfikację potencjalnych partnerów gospodarczych;
- możliwości udziału w spotkaniach bezpośrednich z przedsiębiorcami z zagranicy poszukującymi partnerów do współpracy,
- pomoc w zakresie wprowadzania produktów i usług na poszczególne rynki zagraniczne,
- doradztwo w zakresie realizacji transakcji zagranicznych, w tym przygotowanie oferty handlowej, kontraktu, zabezpieczenie płatności, doradztwo w zakresie finansowania transakcji zagranicznych, obsługi bankowej, prawnej i logistycznej,
- udział w misjach gospodarczych i targach w kraju i za granicą,
- legalizację dokumentów handlowych,
- informację i doradztwo w zakresie pozyskiwania dotacji unijnych związanych z rozwojem eksportu, pomoc w uzyskiwaniu tych dotacji, pisanii i składaniu wniosków, sporządzaniu planów rozwoju eksportu oraz ich realizacji,

- udział w konsultacjach społecznych w zakresie zmian w przepisach wpływających na prowadzenie działalności gospodarczej, prowadzonych przez administrację publiczną na szczeblu lokalnym i centralnym,
- udział w spotkaniach z przedstawicielami władz lokalnych oraz krajowych, a także specjalistami w danych dziedzinach,
- uzyskanie referencji, zaświadczeń o członkostwie oraz otrzymanie certyfikatu firmy członkowskiej PIGIEiK w Poznaniu.

Jeśli chcą Państwo:

- poprawić pozycję na rynku krajowym i zagranicznym,
- pozyskać nowych partnerów do współpracy,
- aktywnie sięgać po fundusze pomocowe UE,
- zostać firmą innowacyjną, zapraszamy do członkostwa w Polskiej Izby Gospodarczej Importerów, Eksporterów i Kooperacji.



Polska Izba Gospodarcza Importerów,
Eksporterów i Kooperacji
Plac Wolności 18, 61-739 Poznań
Tel.: 61 851 78 48
e-mail: izba@pcc.org.pl, www.pcc.org.pl



SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO



**Wielkopolski
Fundusz Rozwoju**
Spółka Samorządu Województwa Wielkopolskiego

Nadrzędnym celem Spółki jest rozwój regionu poprzez promocję województwa wielkopolskiego jako miejsca atrakcyjnego inwestycyjnie i sprzyjającego aktywności gospodarczej.

Spółka udziela wsparcia za pomocą zwrotnych instrumentów finansowych w obszarze rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego, wsparcia rozwoju obszarów miejskich oraz w obszarze wsparcia projektów z zakresu efektywności energetycznej.

Produkty finansowe oferowane przez WFR są szansą na:

- uzyskanie taniego kapitału,
- zwiększenie potencjału finansowego,
- poprawę płynności finansowej,

a także posiadają wydłużony i elastyczny okres spłaty.

Wspieramy ekspansję zagraniczną wielkopolskich przedsiębiorców poprzez:

- selekcję i analizę rynków zagranicznych z obiecującymi perspektywami dla inwestorów i eksporterów,
- udostępnianie naszych publikacji: desk research, poradniki i informatory dla inwestorów, które wskazują ryzyko inwestycyjne na rynkach zagranicznych,
- kompleksową organizację zagranicznych wizyt gospodarczych,
- organizację biznesowych spotkań dla MŚP z cyklu Doing Business,
- organizację ogólnokrajowych konferencji ekspansji zagranicznej,
- bezpłatne usługi doradcze ekspertów ds. eksportu.



**Wielkopolski
Fundusz Rozwoju**

Spółka Samorządu Województwa Wielkopolskiego

Wielkopolski Fundusz Rozwoju sp. z o.o.

ul. Szyperska 14, 61-754 Poznań

www.wfr.org.pl

Dział Obsługi Klienta WFR

telefon: +48 671 71 91 / 72 05

e-mail: dok@wfr.org.pl

Dziś, jeśli chcemy z sukcesem prowadzić interesy, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, absolutną koniecznością jest znajomość biznesowego *savoir-vivre'u*. Zasady właściwego zachowania się w każdej sytuacji są bowiem tak samo ważne, jak wiedza i umiejętności. To wyznacznik profesjonalizmu firmy. Jak więc reprezentować siebie i swoje przedsiębiorstwo na rynkach zagranicznych, aby zrobić nie tylko dobre pierwsze wrażenie, ale także zbudować właściwe i oczekiwane przez obie strony relacje biznesowe? „Etykieta biznesu w kontaktach międzynarodowych” to przewodnik ułatwiający poruszanie się w kręgach biznesu przedstawionych w nim krajów, opisujący zwyczaje i sposoby zachowania się towarzyszące kontaktom biznesowym.

Prof. dr hab. JERZY SCHROEDER – Kierownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. W latach 1974–2018 prowadził m.in. wykłady z „Protokołu dyplomatycznego”.

WENA

**POLSKA IZBA
GOSPODARCZA**

**IMPORTERÓW
EKSPORTERÓW
I KOOPERACJI**

