



*Jak efektywnie komunikować się  
z partnerami z krajów Zatoki Perskiej czyli  
wpływ kultury na zachowania biznesowe*

*Successful business communication  
with Persian Gulf partners.*

Aby prowadzić udany biznes z partnerami z krajów Zatoki Perskiej trzeba mieć świadomość wartości warunkujących kulturę arabską, a zarazem zachowania przedstawicieli tej części świata. Rada Krajów Zatoki w skład której wchodzi Bahrajn, Oman, Kuwejt, Zjednoczone Emiraty Arabskie, tworzą polityczną, ekonomiczną i kulturową unię. Kraje te podzielają podobne systemy polityczne oraz poglądy na sprawy społeczno-kulturowe. Prowadzenie biznesu w krajach bliskowschodnich sprowadza się do osobistych relacji, powiązań rodzinnych, zaufania i kultury honoru. Wpływ religii na każdy aspekt życia, niewykluczając biznesu jest nieprzeceniony. Kultura tych krajów jest oparta na nomadycznym trybie życia, klanów przemierzających pustynie, w których relacje między członkami owych klanów składają się na tożsamość jednostek. Społeczeństwa krajów arabskich są kolektywistyczne, co przekłada się na wysoki stopień wzajemnych zależności członków społeczności.

Obraz siebie oraz tożsamość są definiowane przez grupę aniżeli przez jednostkę. Liczy się to kim jesteś w odniesieniu do danej grupy, społeczności, w ramach której funkcjonujesz. Kultury kolektywne cenią harmonię i umiejętność współżycia z innymi aniżeli indywidualne osiągnięcia i skupienie się wyłącznie na osiągnięciu celu. Decyzje są podejmowane poprzez konsultacje z innymi członkami grupy, przy zachowaniu szacunku do hierarchii. Jednym z najważniejszych paradygmatów prowadzenia interesów w świecie arabskim jest zrozumienie idei networkingu. W świecie arabskim znanym pod nazwą „wasta”. Termin wasta można przetłumaczyć jako kontakty, wpływy, znajomości. Słowo pochodzi z języka arabskiego (w-s-t), co oznacza środek, wasta oznacza pośrednika. Słowo oznacza również używanie znajomości i powiązań, które zapewniają oddanie przysługi, niekoniecznie poprzez najbliższe kontakty. Używając pośredników do wyświadczenia przysługi, oddający ją uzyskuje prestiż i honor, a co ważniejsze osoba otrzymująca przysługę otrzymuje zarazem dług wdzięczności, który może zostać spłacony w nieokreślonej przyszłości.

Znajomości i kontakty w tej części świata warunkują wyniki przedsięwzięć biznesowych w dużo większym stopniu niż gdziekolwiek indziej. Jeśli masz dobre kontakty wokół siebie standardowe zasady przestają obowiązywać, a prawa i przepisy są naginane aby umożliwić porządane działania. Jeśli podejmiemy do biznesu w rejonie Zatoki Perskiej z oficjalnej strony, możemy się szybko przekonać, że wiele drzwi, które powinny być otwarte, pozostają poza naszym zasięgiem.

Kiedy partner z Zatoki Perskiej bierze pod uwagę współpracę biznesową pierwsze pytanie jakie zadaje to: „Kim jesteś?”, po czym następuje seria pytań o pochodzenie, rodzinę, kontakty. W ten sposób weryfikuje się status potencjalnego partnera oraz ocenia zainteresowanie współpracą. Wiek, pozycja społeczna i finansowa, rodzinne powiązania to ważne czynniki

In order to run a business successfully with partners in the Persian Gulf one has to be aware of values determining the arab culture.

The countries commonly referred as GCC (Gulf Cooperation Council) consists of Bahrain, Oman, Kuwait, UAE, Qatar and Saudi Arabia and make up a political, economical and cultural alliance. These countries share similar political systems and common social and cultural outlook. In the Middle East, doing business revolves much more around personal relationships, family ties, trust and honor. Influence of religion on every aspect of life, including business can not be undermined. Their cultural background is based on nomadic, desert dwelling lifestyle formed on kin-based tribal clan identities. The society is collectivistic, which determines high degree of interdependence between the community members. Self image and identity are defined by the group a person belongs to rather than by a focus on oneself. In collectivist cultures harmony and relationships are valued over personal opinions and task-focused attitude. Decisions are taken by consulting others and seeking advice with utter respect to hierarchy. Probably the most important paradigm of making a business in the arab world is understanding the concept of networking. Described by an arabic word „wasta”.

Wasta, which roughly translates as connections, clout, influence or favouritism, comes from an Arabic root ( w-s-t) conveying the idea of „ middle”, and wasta is someone who acts as a go-between.

The same word, as an abstract noun, refers to the use of intermediaries. The intermediary in cases of wasta must be someone with influence ( in order to secure the favor) but not necessarily a relative or even a close friend. By using his influence to perform a service, the wasta acquires prestige and honor but perhaps more importantly, the person receiving the favor incurs a debt of gratitude, which may have to be repaid in unspecified ways at some point in the future.

Connections make or break deals in this part of the world much more than any other. If you have good friends working with you in the region, you can find that the normal rules of business are bent or broken to accommodate you. If, on the other hand, you approach the GCC markets from a strictly formal business perspective, you may find that doors which should logically be open are well and truly locked.

When a business partner from the GCC region considers a new potential venture, the first question is: “ Who are you?”. A lot of questions about your background, family, connections will be asked in order to establish your status and evaluate interest and compatibility of a possible venture. Age, money, and family connections are all key determining factors of a person's status. Who you are is usually more important than what you have achieved. More than 95% of the registered companies in the Middle East are family entrepreneurs. Having strong feeling of loyalty to one's family takes prece-



determinujące status danej osoby. Wygląd zewnętrzny jest równie ważny, arabscy partnerzy przywiązują do dbałości o wizerunek ogromną wagę. Ponad 95% zarejestrowanych na Bliskim Wschodzie firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Lojalność wobec członków rodziny lub klanu jest zawsze stawiana ponad indywidualne potrzeby danej osoby. Europejski przedsiębiorca z doświadczeniem prowadzenia negocjacji na Bliskim Wschodzie twierdzi: "Oni usiłują wzbogacić jak najwięcej swoich znajomych przy okazji załatwiania interesów". Dla przedstawicieli krajów Zatoki biznes to zysk i zachowanie dobrych relacji, dbanie o siebie na wzajem. Jednym z obecnych trendów w rejonie krajów Zatoki Perskiej jest rozwój firm prowadzonych przez kobiety. Otrzymują one ogromne wsparcie od rodziny i przyjaciół, dla których sukces ich córki, czy siostry rzutuje bezpośrednio na wizerunek i status zarówno własny jak i całej rodziny.

"Dobre kontakty są koniecznością, chyba że posiadasz już firmę o bardzo ugruntowanej pozycji na rynku, pożądaną przez lokalnych partnerów. Bez tego nigdy nie będziesz wiedzieć co się tak na prawdę dzieje. Aby się o tym przekonać potrzebowałem dobrze poinformowanych znajomych i partnerów wykazujących wysoki stopień zaufania oraz troski o mnie" mówi David, który rozwijał i zarządzał instytutem szkoleniowym w Bahrajnie. Jego rekomendacja to użycie znajomości do sprawdzenia ludzi czy firm przed przystąpieniem do współpracy z nimi. Wasta jest narzędziem służącym do budowania zaufania. Dużo czasu inwestuje się w budowanie relacji i sprawianie aby partnerzy handlowi poczuli się swobodnie.

Pośpiech nie jest wskazany. Przed przystąpieniem do zasadniczych negocjacji sporo czasu poświęca się na spotkaniach i rozmowach na z pozoru niezwiązane tematy. Spotkania mogą być przerywane na modlitwę, rozmowę telefoniczną lub inne, krótsze spotkanie, co często jest przyczyną frustracji zachodnich przedsiębiorców. Z perspektywy arabskich partnerów jest to sposób na poznanie zagranicznych kontrahentów i nawiązanie relacji, co jest procesem samym w sobie. Rodzina i religia to największe cnoty, zatem zawsze się dla nich znajduje miejsce i czas, nawet podczas spotkań biznesowych.

Partnerzy z krajów arabskich działają emocjonalnie i instyktownie, zatem podczas spotkań należy wykaazać się cierpliwością i zainteresowaniem nawiązaniem przyjaznej relacji. Dobrze widziane jest wykazanie zainteresowania naszym rozmówcą, pytanie o zdrowie, rodzinę, zdrowie członków rodziny. Ważne, aby zachować dystans, nie pytać o żonę, męża, może to zostać odebrane jako inwazja w prywatność, która jest bardzo ceniona i chroniona w kulturze arabskiej. Można zapytać o rodzinę ogólnie, o dzieci i rodziców naszych rozmówców.

Kolejnym istotnym filarem ważnym dla zrozumienia kultury arabskiej jest zachowanie twarzy. Kultura arabska jest kulturą honoru, który jedną z najwyższych wartości. Utrata twarzy jest jednoznaczna z utratą statusu w oczach rodziny i społeczności.

W imię tej wartości arabowie wykazują się poprawnością zachowania w przestrzeni publicznej, aby pozostawić jak najlepsze wrażenie. Z uwagi na to należy przedstawiciela świata arabskiego krytykować publicznie lub otwarcie się z nim nie zgadzać. Takie zachowania prowadzą do utraty jego twarzy. Zatem publicznie kogoś chwylimy, albo milczymy. Dla niedoświadczonych przedsiębiorców owe podejście może budzić zdziwienie lub być odbierane jako hipokryzja. Odniesienie zachowania do perspektywy kulturowej jest niezbędne dla zrozumienia zachowań naszych partnerów z krajów arabskich a tym samym budowaniu relacji biznesowych.

W kulturach twarzy, poczucie własnej wartości pochodzi głównie ze świata zewnętrznego. Opiera się na relacjach z innymi, na pozycji danej osoby w hierarchii społecznej oraz wypełnianiu zobowiązań powiązanych z rolą jaką się zajmuje (Heine, 2001). Twarz jest wyrażana poprzez reputację odpowiedzialności społecznej, szacunku dla tradycji, wyrażaniu szacunku dla rodziców i starszyzny (Schwartz, 1994).

W krajach Zatoki Perskiej gościnność odgrywa ogromną rolę. Zazwyczaj rozmowy handlowe odbywają się u arabskich gospodarzy. Może to być odbierane jako niechęć do podróży i poczucie pewności na własnym gruncie. Przyjmowanie gości jest ważnym elementem kultury arabskiej, który odnosi się do kultury honoru. Arabowie cenią sobie możliwość podjęcia gości. Wpływa to pozytywnie na ich wizerunek, podwyższa status,

dence over personal needs. An European entrepreneur shared his experience on dealing with partners in the Middle East: "They are trying to make as many people around them rich or to benefit". Making business for GCC partners is about generating a profit and maintaining good relations, looking after each other. One of the current trends in GCC region is development of young, female entrepreneurs. They receive a lot of support from their families and friends. Making sure ones daughter or sister succeeds is securing good image of entire family, therefore oneself as well as face saving for the entire clan.

"Unless you are already a significant corporate entity that the locals want to do business with, having good connections is essential, and connections with whom you can work. Without that you will never really know what is going on. For me to know this I needed well informed friends and associates who had a high level of trust and concern for me" says David who was in charge of development of an education institute in Bahrain. Using your network to conduct a background check on people or companies you would like to work with is a recommended practice.

Wasta is a tool used to establish trust, which is done over the time. A lot of time is invested into relationship building and making business associates comfortable. Nothing is rushed. There are several meetings conducted before the deal is closed. Frequently Westerners are frustrated with the approach taken in the Gulf countries, considering it a massive waste of time. Appointments are treated as guidelines, which means there is intention to meet and it will happen at some time. From the perspective of GCC partners unrushed approach enables establishing grounds for communication. GCC partners are instinct and emotionally driven. Once they feel comfortable with foreign partner the core business talk will be opened and that should not be rushed, any display of impatience should be avoided. Meetings tend to be lengthy and frequently disturbed, appear-

ing as unstructured. During initial meetings different subjects will be mentioned, you may be asked about your background, hobbies, preferences. This is a way of getting to know you. Display interest in your business partners, remember that private life is cherished and protected, do show interest in their family's health, but do not ask personal questions especially about a wife. It would be serious invasion of privacy.

Another crucial concept for understanding Arabic culture is face saving. In Arabic cultures pursuit of honor and respect are highly valued. In fact, if a person loses his honor or dignity, he is ruined in the eyes of his family and community. This cultural value dictates why many people always behave well in public and try to leave the best possible impression on others. For that reason it is not acceptable to criticize someone in public or openly disagree with them. You either praise someone or stay quiet. Criticizing people in public may cause offence or loss of face. For inexperienced professionals that approach might be confusing or described as hypocritical.

Understanding where it comes from and what significance it carries in the light of the cultural norms helps to put things in a perspective.

In face cultures, self-worth is primarily externally derived; it is based on one's relationships, on one's relative position in a stable social hierarchy, and on fulfillment of one's role obligations in that hierarchy (Heine, 2001). Face is manifested in a reputation for social responsibility, respect for tradition, and honoring parents and elders (Schwartz, 1994).

In GCC countries hospitality plays a big role. Typically business talks are conducted in the premises of arabic hosts. It can be regarded as GCC partners being more secure or comfortable on their own grounds, but in reality its once again all about facesaving. GCC nationals take great pride in lavish displays of their hospitality. Meetings are almost always accompanied by coffee and pastries. It is

” Always,  
always keep  
your temper.



a zarazem poczucie własnej wartości. Podczas spotkań serwowane są gorące napoje oraz przekąski. Dobre wychowanie nakazuje przyjąć poczęstunek i pochwalić jedzenie, picie oraz gościnność gospodarza.

W komunikacji z konrahentami z Zatoki Perskiej trzeba mieć świadomość norm kulturowych i ich konsekwencji. W jaki sposób prowadzić komunikację, aby osiągnąć pożądane rezultaty w biznesie? Po pierwsze przedstaw swoje zamierzenia. Kraje Zatoki Perskiej należą do tych które słabo tolerują niepewność. W związku z tym mają potrzebę wyznaczenia norm, zasad i reguł aby unikać niepewnej przyszłości. Praktycy biznesu mający doświadczenie w tym obszarze kulturowym radzą: "Okazuj szacunek bądź autentyczny i taktowny. Bądź doinformowany, spróbuj zrozumieć kulturę, twórz relacje oparte na wzajemnym szacunku. Jeśli dasz poznać się od strony chciwego i przebiegłego przedsiębiorcy, który chce maksymalizacji swojego zysku zostanie to momentalnie zdemaskowane i wykorzystane przeciwko Tobie. Ostrożnie dobieraj słowa, nie mów "Nie" wprost, powiedz: "Zastanowię się nad tym i dam znać", pozostaw drzwi otwarte dla przyszłych negocjacji. Trzymaj nerwy na wodzy. Gdy starcisz kontrolę nad sobą, poległeś już na polu negocjacji. Robert Flood, który zarządzał międzynarodowymi zespołami w Katarze przez wiele lat podkreśla wagę komunikacji. "Język stanowi barierę, może być rozumiany w odmienny sposób. Gdy coś wyjaśniasz używaj krótkich zdań i prostego języka. Używaj pomocy graficznych aby przedstawić swój punkt widzenia zamiast wdawać się w długie pisowe tłumaczenie."

Parterów z Zatoki Perskiej nigdy nie stawiaj w sytuacji, gdzie widoczne są ich niedociągnięcia językowe, lub w której widać, że czegoś nie rozumieją. Prowadzi to do utraty twarzy a zatem i honoru. Mohammed Terry, niezależny przedsiębiorca z Kuwejtu utrzymuje, że idea biznesu z parterami zagranicznymi jest rozwój relacji opartych na szacunku, dotrzymywanie danego słowa, obustronne zainteresowanie biznesem i obupulne korzyści finansowe.

Według Ahmeda Adbulla Burhaima, konsula Zjednoczonych Emiratów Arabskich głównym wyzwaniem w komunikacji przedsiębiorców z Polski i jego kraju jest brak podtrzymywania kontaktu i komunikacji nawet po podpisaniu umowy o współpracy. Ta wypowiedź potwierdza jak ważne są długofalowe relacje dla parterów z Bliskiego Wschodu. W chwili obecnej w ZEA jest zarejestrowanych ponad 40 polskich firm i jest przestrzeń dla wielu kolejnych, dlatego ważne jest skupienie uwagi na poprawnej komunikacji, aby służyła celom biznesowym. Sugerowałabym również użycie komunikacji elektronicznej do podtrzymywania relacji, media społecznościowe są niezwykle popularne w krajach Zatoki Perskiej. Stanowią zatem doskonałą platformę która wspiera przedsięwzięcia handlowe.

proper etiquette to accept beverages offered and to compliment the host on the food and his hospitality. In communication with partners from the Gulf its important to remember about the cultural norms and its implications.

How to navigate communication effectively to arrive at desired results in business?

Make your principals known. All of the Gulf countries are classified as highly avoiding uncertainty on the Hofstede's scale. In countries which have a strong need to avoid the uncertain future there is strong emotional need to rules and guidelines.

Here is what business practitioners are advising based on their own experiences conducting business in the Gulf region: "Be respectful and authentic. Integrity is universal. Be informed, understand the culture, create a relationship based on mutual respect and win win. If they think you are just wanting to make money from them, they will do the same and almost certainly they are better at it. Choose your words carefully, don't say NO, say: "I'll consider that and come back", keep the door open for future negotiations. Always, always keep you temper. Do not lose your cool because if you do, you're sunk."

Robert Flood, who has been successfully managing international teams in Qatar stresses on the importance of communication. "Language is an issue, and someone's interpretation maybe (most likely) be completely different to your meaning, due to the language barrier. Keep all explanations simple, use graphic examples rather than getting into long, exhaustive explanations." Do not to put GCC partners in a position where they are doubtful about understanding the language. This may lead to loosing their face, therefore honor.

Mohammed Terry, independent entrepreneur from Kuwait claims that business with foreign partners is all about developing trusting relationship, a word and mutual business interest, meaning generating revenue.

The main challenge in communication indicated also by Ahmed Abdulla Burhaima, the consul of UAE in Poland is lack of a follow up even after signing the deal. There are over 40 polish companies currently registered in the UAE and there is definitely room for more, yet the focus has to be on enhancing mutual communication. My recommendation would be considering keeping in touch trough social media. GCC partners are keen on latest technology and its good idea to use it to maintain relationships with content developed specifically and addressing current issues that your business can help with.

”

*Trzymaj nerwy na wodzy.  
Gdy stracisz kontrolę nad  
sobą, poległeś już na polu  
negocjacji.*