

## Koncepcja Richarda Lewis'a

### Na podstawie: "When Cultures Collide", 2006

Richard Lewis Communications - Międzynarodowy Instytut Wielokulturowości i Nauczania Języków Obcych (placówki w ponad 30 krajach)

Richard Lewis w 1989 rozpoczął wydawanie kwartalnika *Cross Culture*

Jest jednym z najwybitniejszych brytyjskich lingwistów – zna biegle 10 języków europejskich i dwa azjatyckie. Przez pięć lat przebywał na dworze cesarskim w Japonii gdzie uczył języka angielskiego cesarzową Michiko i innych członków rodziny cesarskiej. Jeździ z wykładami po świecie, jest ekspertem i konsultantem firm międzynarodowych, rządu i ministerstw.

### Kultury linearne, wieloaktywne, reaktywne wg. R. Lewisa (*When Cultures Collide*, 2006)

- Kultury zorientowane na fakty – linearne
- Kultury zorientowane na dialog – wieloaktywne
- Kultury zorientowane na słuchanie - reaktywne

Typologia ta reprezentuje prosty podział ze względu na wagę jednego czynnika, którym jest sposób podejmowania działania. Richard D. Lewis, angielski specjalista od spraw zastosowania wiedzy o międzykulturowej komunikacji, dzieli kultury na: aktywne linearne, wieloaktywne i reaktywne. Osoby wychowane w kulturze aktywnej linearne koncentrują się w swoim działaniu na jednym zadaniu i nie odstępują od niego, zanim go nie doprowadzą do pożądanego efektu. Osoby z kultury wieloaktywnej dzielą swoją uwagę między kilka spraw na raz. Z kolei osoby z kultur reaktywnych nie przejawiają inicjatywy, zanim nie wysłuchają propozycji drugiej strony i nie wyrobią sobie poglądu na dany temat

#### Cechy członków kultur linearnych, wieloaktywnych i reaktywnych – podejście statystyczne

Linearne	Wieloaktywne	Reaktywne
Introwertyczność	ekstrawertyczność	introwertyczność
opanowanie	Niepokój/pobudzenie	opanowanie
małomówność	rozmowność	milczenie
działania ogranicza do „własnego podwórka"	"miesza się" w sprawy innych	reaguje tylko na konkretne problemy
lubi prywatność	towarzyski	jest dobrym słuchaczem
zawsze metodycznie planuje	planuje tylko ogólnie	przestrzega tylko ogólnych zasad
wiele robi kilku rzeczy równocześnie	robi kilka rzeczy naraz	reaguje
pracuje tylko w określonych godzinach	pracuje bez względu na porę	godziny pracy są w jego wypadku do uzgodnienia
jest punktualny	jest niepunktualny	jest punktualny
podporządkowuje się rozkładowi zajęć	rozkład zajęć jest nie do przewidzenia	reaguje na rozkład zajęć partnera
ustala projekty tak, by realizowane były niezależnie od siebie	pozwała, by dany projekt wpływał na inne	stara się ujmować sytuację całościowo
trzyma się planów	zmienia plany	wprowadza małe zmiany
trzyma się faktów	ocenia fakty krytycznie	łączy fakty z obietnicami
zbiera informacje ze statystyk, książek i baz danych	zbiera informacje z pierwszej ręki (ustne)	kieruje się jednym i drugim sposobem postępowania
zorientowany na pracę	zorientowany na ludzi	zorientowany na ludzi
Nie emocjonalny	emocjonalny	postępuje spokojnie
uznaje podział pracy	rozbija formalny podział pracy	realizuje całościowy plan i nie kieruje się podziałem pracy
przestrzega ściśle procedur	pociąga za sznurki	nie poddaje się strukturalizacji
ostrożnie przyjmuje profity	poszukuje profitów	dba o zachowanie dobrego wizerunku grupy
przekazuje uprawnienia fachowcom	przekazuje uprawnienia w zależności od sytuacji	przekazuje uprawnienia osobom spolegliwym
tworzy łańcuchy działań	tworzy transakcje	reaguje na partnera
lubi ściśle programy działań	działa w zależności od sytuacji	zachowuje rozwagę
prowadzi krótkie rozmowy telefoniczne	rozmawia godzinami	łatwo wszystko rekapitułuje

zapisuje ustalenia przestrzega procedur nie lubi tracić twarzy w sporach kieruje się logiką ograniczony język ciała rzadko przerywa rozmówcy oddziela sprawy towarzyskie od zawodowych	rzadko zapisuje ustalenia pozostawia decyzje innym łatwo przeprosza kieruje się uczuciem nieograniczony język ciała często przerywa rozmówcy przeplata sprawy towarzyskie z zawodowymi	planuje powoli jest nadzwyczaj uczciwy strata twarzy zbyt wiele go kosztuje unika konfrontacji subtelny język ciała nie przerywa rozmówcy łączy sprawy towarzyskie z zawodowymi
---	--	---

Typologia ta reprezentuje prosty podział ze względu na wagę jednego czynnika, którym jest sposób podejmowania działania. Richard D. Lewis, angielski specjalista od spraw zastosowania wiedzy o międzykulturowej komunikacji, dzieli kultury na: aktywne linearnie, wieloaktywne i reaktywne. Osoby wychowane w kulturze aktywnej linearnie koncentrują się w swoim działaniu na jednym zadaniu i nie odstępują od niego, zanim go nie doprowadzą do pożądanego efektu. Osoby z kultury wieloaktywnej dzielą swoją uwagę między kilka spraw na raz. Z kolei osoby z kultur reaktywnych nie przejawiają inicjatywy, zanim nie wysłuchają propozycji drugiej strony i nie wyrobią sobie poglądu na dany temat.

## Prezentacje w kontekście międzynarodowym

Publiczność w różnych krajach ma różne oczekiwania wobec osoby wygłaszającej prezentację. **Oczekiwania te dotyczą: czasu trwania prezentacji, przekazu werbalnego, przekazu niewerbalnego, stopnia formalizmu, doboru argumentów, humoru, ubioru, itp.**

Przykłady wpływu różnic kulturowych na zachowania prezynterów i publiczności Oczekiwania publiczności:

USA	WIELKA BRYTANIA	KRAJE SKANDYNAWSKIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ humor</li> <li>➤ dowcipy</li> <li>➤ nowoczesność</li> <li>➤ chwytliwe hasła i zwroty reklamowe</li> <li>➤ prezentacja może przypominać „show”</li> <li>➤ agresywne “sprzedawanie”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ humor</li> <li>➤ historyjki</li> <li>➤ „atrakcyjny” produkt</li> <li>➤ rozsądna cena</li> <li>➤ dobra jakość</li> <li>➤ wizerunek produktu bardziej tradycyjny niż nowoczesny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nowoczesność</li> <li>➤ dobra jakość</li> <li>➤ szczegółowe informacje i dane techniczne</li> <li>➤ skromna, umiarkowana prezentacja</li> <li>➤ atrakcyjne wzornictwo</li> </ul>
Czas utrzymanie uwagi: 30 min.	Czas utrzymanie uwagi: 30-45 min.	Czas utrzymanie uwagi: ok. 1 godz.
JAPONIA	NIEMCY	FRANCJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Korzystna cena</li> <li>➤ USP (Unique Selling Proposal)</li> <li>➤ zgodność z wizerunkiem firmy</li> <li>➤ harmonia</li> <li>➤ grzeczność i uprzejmość</li> <li>➤ szacunek dla słuchaczy i ich firm</li> <li>➤ dobre imię własnej firmy</li> <li>➤ charakter spokojny i oficjalny</li> <li>➤ diagramy i wykresy</li> <li>➤ dobrze i formalnie ubrany prezynter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobra firma</li> <li>➤ solidny produkt</li> <li>➤ szczegółowe informacje techniczne</li> <li>➤ kontekst</li> <li>➤ organizacja prezentacji: wstęp – rozwinięcie – zakończenie</li> <li>➤ dużo pisemnych materiałów reklamowych</li> <li>➤ unikanie żartów</li> <li>➤ dobra cena</li> <li>➤ dobra jakość</li> <li>➤ termin dostawy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ charakter oficjalny i formalny</li> <li>➤ produkt powinien być innowacyjny</li> <li>➤ wizerunek produktu nie powinien być pozbawiony „wdzięku” i elegancji</li> <li>➤ produkt powinien mieć styl</li> <li>➤ prezentacja powinna być logiczna</li> <li>➤ wspomnianie w prezentacji Francji i odnoszenie się do relacji osobistych i wspomnień</li> <li>➤ publiczność może przerywać prezentację pytaniami</li> </ul>
Czas utrzymanie uwagi: 45 min.	Czas utrzymanie uwagi: ok. 1 godz.	Czas utrzymanie uwagi: 30 minut
Kraje śródziemnomorskie i arabskie	AUSTRALIA	POLSKA ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ osobiste odniesienia do słuchaczy</li> <li>➤ elegancki i ozdobny sposób wyrażania się</li> <li>➤ elokwencja</li> <li>➤ prezentacja musi być „żywa”</li> <li>➤ głośny sposób wyrażania się</li> <li>➤ słuchacze mogą przerywać prezentację pytaniami</li> <li>➤ słuchacze potrzebują komentarzy i dalszych rozmów po zakończeniu prezentacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nieformalne, przyjazne rozpoczęcie</li> <li>➤ bardzo nieformalny i nieoficjalny charakter prezentacji</li> <li>➤ humor</li> <li>➤ styl perswazyjny</li> <li>➤ brak schlebienia publiczności</li> <li>➤ niski kontekst</li> <li>➤ towar powinien być innowacyjny</li> <li>➤ dane techniczne bardzo istotne</li> <li>➤ osobiste odniesienia do słuchaczy</li> <li>➤ słuchacze mogą się wtrącać i komentować/ zadawać pytania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤</li> <li>➤</li> <li>➤</li> </ul>
Czas utrzymanie uwagi: ok. 30 minut	Czas utrzymanie uwagi: krótki	Czas utrzymanie uwagi: _____ minut

## Horyzonty

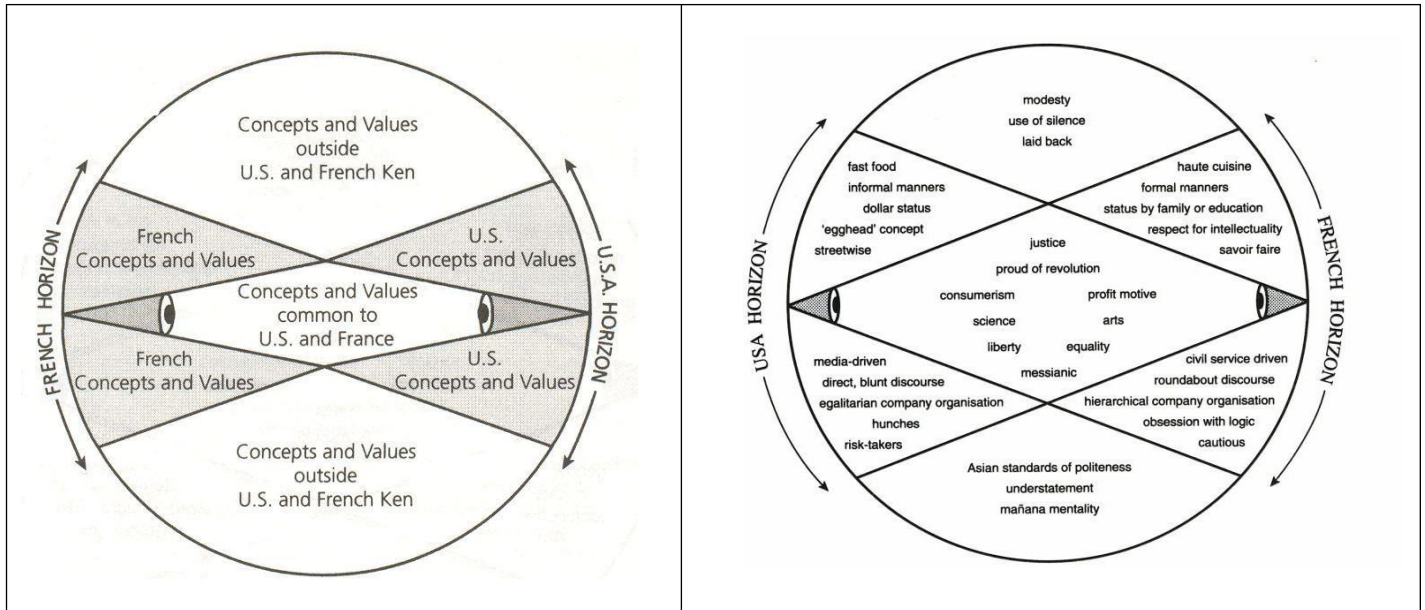
Horyzont, to odległa linia – miejsce, w którym niebo wydaje się stykać z ziemią lub morzem.

Horyzont człowieka określa jego ograniczenia dotyczące rzeczy, którymi jest zainteresowany, chce się zajmować lub brać w nich udział. (wg. *Cobuilt English Language Dictionary*)

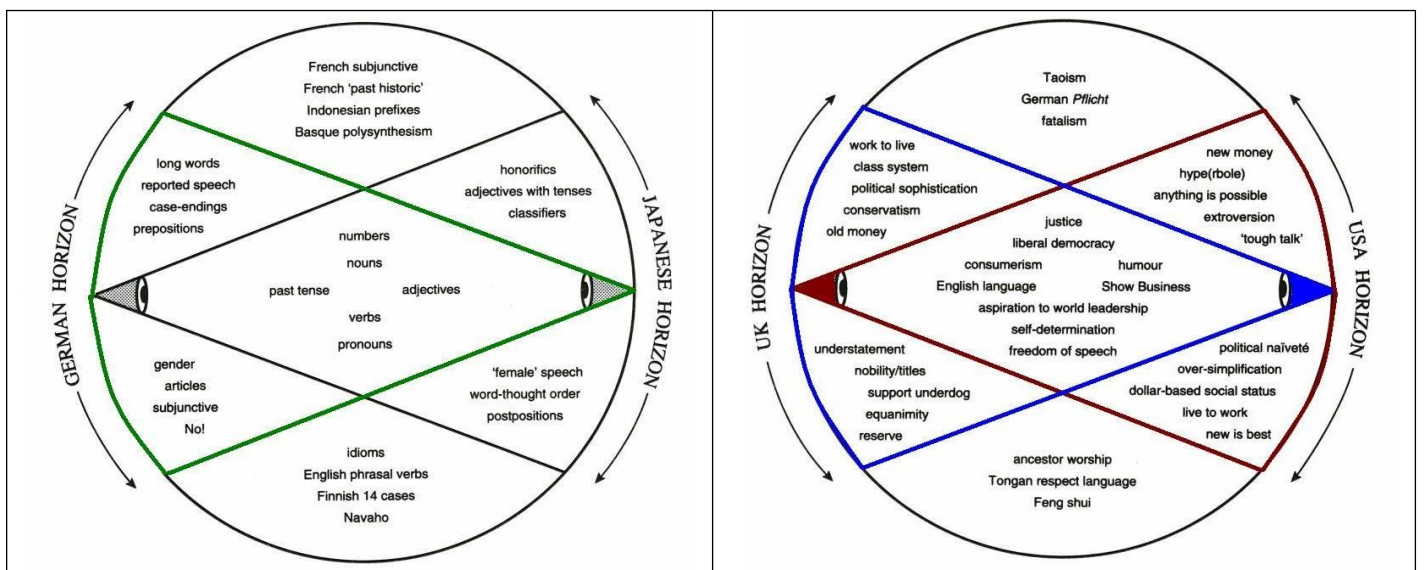
„Każda grupa kulturowa ma dostęp do specyficznego segmentu doświadczeń, który jest fragmentem wszelkich możliwych doświadczeń.

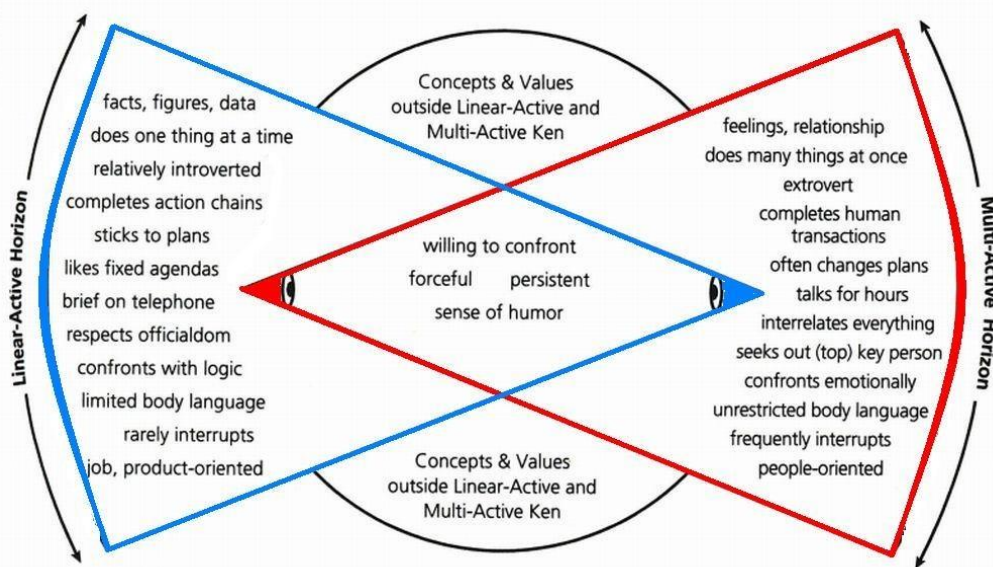
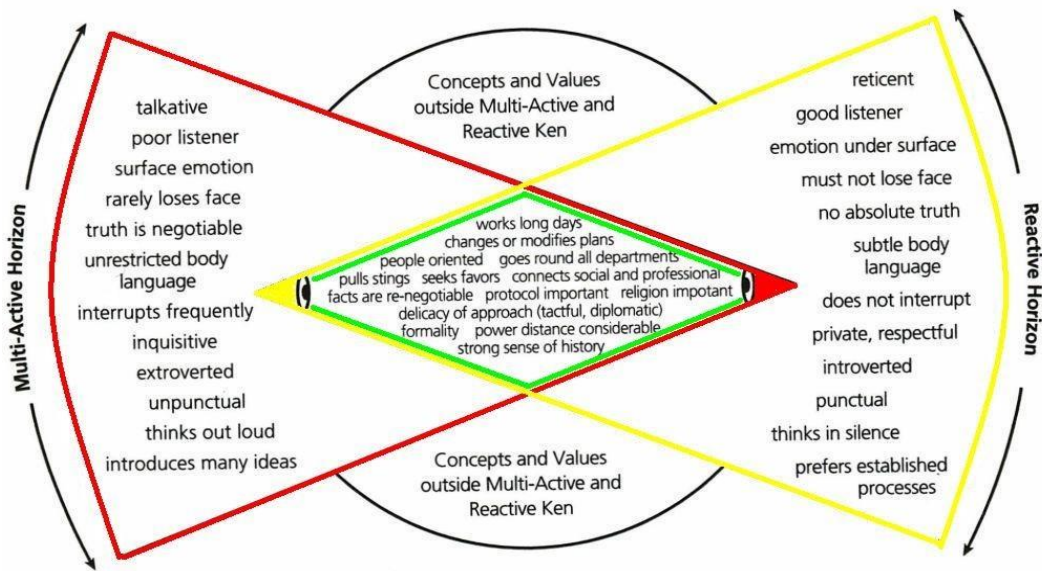
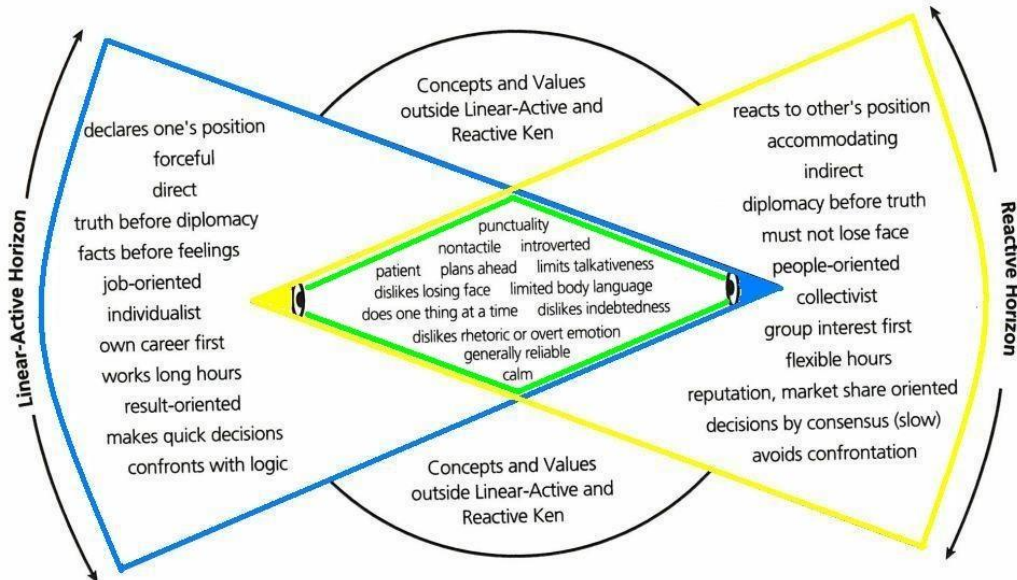
Owe segmenty doświadczeń są ograniczane zakresem słów i pojęć funkcjonujących w języku tej grupy. (B. Whorf)”

Richard D. Lewis



Przykłady horyzontów:





## Wzory komunikowania się w biznesie międzynarodowym – podejście wizualne

### Sposób wyrażania się, a zarządzanie

Język jest narzędziem komunikowania się, przekazywania informacji – ale ma też szerszą funkcję: przez swoje silne i słabe strony odzwierciedla charakter narodowy, a nawet filozofię.

Do zadań menadżerów należy instruowanie, motywowanie i kierowanie podwładnymi. Często odbywa się to przez naśladowanie i przykłady, lecz metody motywowanie i wydawanie poleceń są bardzo mocno osadzone w strukturach języków którymi się posługują. Poszczególne języki są używane na różne sposoby i z różnymi skutkami. Emocjonalno-entuzjastyczne wyrażenia stosowane w amerykańskim angielskim i powściągliwe niedopowiedzenia brytyjskiej angielszczyzny bardzo jasno informują i inspirują słuchaczy – podwładnych atrakcyjnością i siłą przekazu. Menadżerowie każdej narodowości wiedzą jak rozmawiać z ludźmi z własnego kręgu kulturowego. Najczęściej jednak nie zdają sobie sprawy na ile ich zachowania werbalne opierają się na wbudowanych strukturach lingwistycznych, które na co dzień ułatwiają im pracę.

Przy coraz większym poziomie globalizacji będzie lawinowo wzrastać ilość problemów związanych z

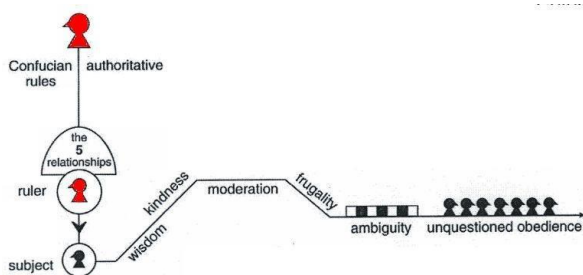
- (a) budowaniem zespołów międzynarodowych
- (b) posługiwaniem się w pracy obcym językiem (nieojczystym)

Przykład sytuacyjny (a) - gdy Brytyjczyk lub Amerykanin zwraca się do grupy, do której m.in. należą Niemcy. Luźno rzucone w rozmowie na wóół żartobliwe uwagi, budujące napięcie - tak charakterystyczne dla brytyjskich i amerykańskich menadżerów - mogą zostać potraktowane dosłownie i wykonywane jako polecenia służbowe przez ich niemieckich podwładnych.

Przykład sytuacyjny (b) - gdy Japońscy menadżerowie zarządzający grupą z krajów anglosaskich wydają polecenia w bardzo wyszukany, pełny kurtuazji i delikatnie sugerujący sposób, tonąc w powodzi nienagannej uprzejmości. Jak menadżer genialnie posługujący się swoim ojczystym językiem w którym nie brak struktur, słownictwa i tonów odegra ma rolę kogoś, kto wydaje polecenia i inspiruje podwładnych mówiąc do nich w obcym języku pozbawionym takich środków retorycznych?

### Richard D. Lewis – Modele wzorów komunikowania się w biznesie

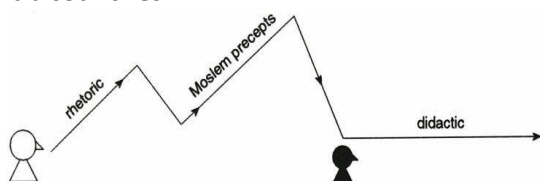
#### China



There are many varieties of Chinese, though Mandarin is in gradual ascendancy. Cantonese, and Shanghainese are, however, likely to retain their importance as languages of commerce.

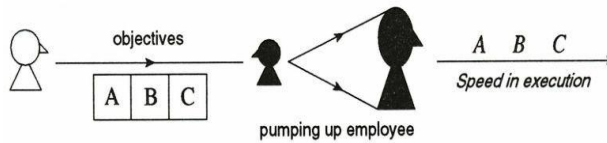
Mandarin sounds authoritative to many Chinese and commands obedience. Chinese managers rely heavily on Confucian precepts, which support their authority to no small degree. Their language implies the 5 unequal relationships as taken for granted; it is delivered softly, implying Confucian standards of wisdom, kindness, moderation and frugality. Like most Asian tongues, it thrives on a certain ambiguity. Politeness and courtesy are mandatory. Subordinates are invariably wooed by this linguistic style.

#### Arab countries



In the Gulf States a good manager is a good Moslem. The language used will make frequent references to Allah and align itself with the precepts and style of the Koran. A didactic management style is the result. The inherent rhetorical qualities of the Arabic language lend themselves to reinforcing the speaker's sincerity. A raised voice is a sign not of anger, but of genuine feeling and exhortation.

## USA

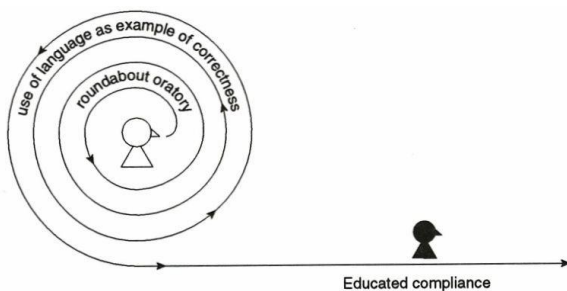


In the USA the manager, if not always a hero, is viewed in a positive and sympathetic light, as one of the figures responsible for the nation's speedy development and commercial services. The US is a young, vigorous, ebullient nation and its language reflects the national energy and enthusiasm. Americans exaggerate in order to simplify - low-key Britons feel they go 'over the top', but the dynamic cliché wears well in the United States.

The frequent tendency to hyperbolize, exaggerating chances of success, overstating aims or targets etc., allows American managers to 'pump up' their subordinates - to drive them on to longer hours and speedier results. American salespeople do not resist this approach, for they are used to the 'hard sell' themselves. Tough talk, quips, wisecracks, barbed repartee - all available in good supply in American English - help them on their way.

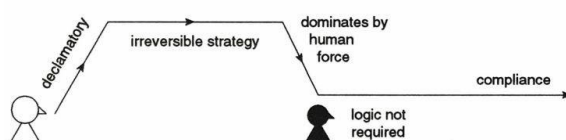
The ubiquitous use of 'get' facilitates clear, direct orders. You get up early, you get going, you get there first, you get the client and you get the order, got it? The many neologisms in American English, used liberally by managers, permit them to appear up-to-date, aphoristic, humorous and democratic.

## France



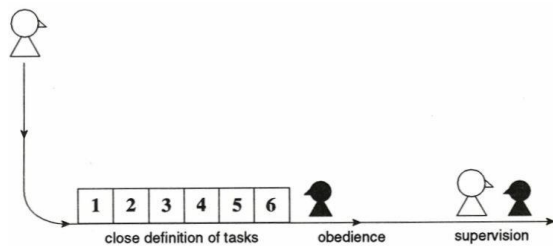
French managers inhabit quite a different world. They are clinically direct in their approach and see no advantage in ambiguity or ambivalence. The French language is a crisp, incisive tongue, a kind of verbal dance or gymnastics of the mouth, which presses home its points with an undisguised, logical urgency. It is rational, precise, ruthless in its clarity. The French education system, from childhood, places a premium on articulateness and eloquence of expression. Unlike Japanese, Finnish or British children, French children are rarely discouraged from being talkative. In the French culture loquacity is equated with intelligence and silence does not have a particularly golden sheen. *Lycee*, university and *Ecole normale superieure* education reinforces the emphasis on good speaking, purity of grammar and mastery of the French idiom. The French language, unquestionably, is the chief weapon wielded by managers in directing, motivating and dominating their staff. Less articulate French people will show no resentment. Masterful use of language and logic implies, in their understanding, masterful management.

## Spain



To take a very different example, Spanish is directed towards staff at a much more vertical angle. Spanish managers are usually happy to use the *tu* form to subordinates, but the declaimed nature of their delivery, with typical Spanish fire and emphasis, makes their pronouncements and opinions virtually irreversible. Spanish, with its wealth of diminutive endings, its rich vocabulary and multiple choice options on most nouns, is extremely suitable for expressing emotion, endearments, nuances and intimacies. Spanish managers' discourse leans on emotive content. They woo, persuade, cajole. They want you to know how they feel. The language exudes warmth, excitement, sensuousness, ardor, ecstasy and sympathy.

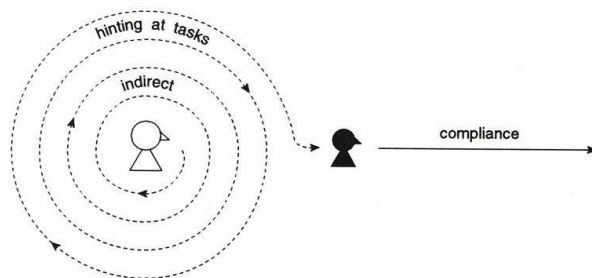
## Germany



Germans belong to a data-oriented, low context culture and like receiving detailed information and instruction to guide them in the performance of tasks at which they wish to excel. In business situations German is not used in a humorous way, neither do its rigid case-endings and strict word order allow the speaker to think aloud very easily. With few homonyms (in contrast, for example, to Chinese) and a transparent word-building system, the language is especially conducive to the issuing of clear orders. The almost invariable use of the Sie form in business fits in well with the expectation of obedience and reinforces the hierarchical nature of the communication.

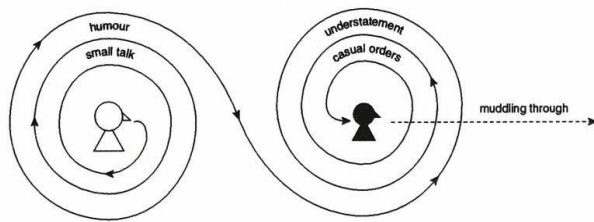
As far as motivating subordinates is concerned, German would seem to be less flexible than, for instance, bubbly American English. The constrictive effect of case-endings makes it difficult for German speakers to chop and change in the middle of a sentence. They embark on a course, plotted partly by gender, partly by morphology, in a straitjacket of Teutonic word order. The verb coming at the end obliges the hearer to listen carefully in order to extract the full meaning. The length and complexity of German sentences reflect the German tendency to distrust simple utterances. Information-hungry Germans are among the best listeners in the world; their language fits the bill.

## Japan

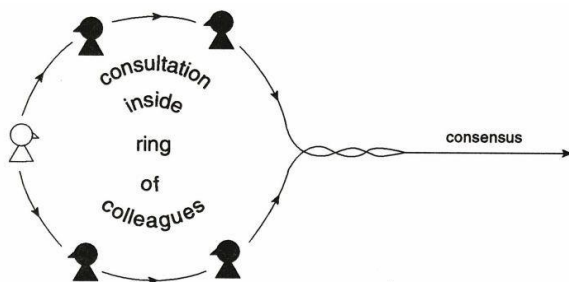


There is a certain similarity in the language of management in Britain and Japan, although the basic and ever-present indirectness of the Japanese style makes the British, by comparison, seem clinical thinkers! In Japan the drive towards harmony is so strong that it takes priority over clarity, even over truth. Japanese managers do not issue orders: they only hint at what has to be done. The language is custom designed for this. The structure, which normally stacks up a line of subordinate clauses before the main one, invariably lists the justifications for the directive before it reaches the listener. 'Complete September's final report by 5:30 pm' comes out in Japanese as: "It's 10th October today, isn't it? Our controller hasn't asked to see September's report yet. I wonder if he'll pop round tomorrow. You never know with him..." The actual order is never given - there is no need, the staff are already scrambling to their books. Japanese has built-in mechanisms creating a strong impact on the listener. The general mandatory politeness creates a climate where staff appear to be quietly consulted in the most courteous manner. This very courtesy encourages their support and compliance. In fact they have no choice, as the hierarchy of communication is already settled by the status of the manager based on the quality and date of his university degree. The use of honorifics, moreover, reinforces the hierarchical situation. The different set of expressions (again mandatory) used in formulating the subordinates' responses to the manager's remarks closes the circle of suggestion, absorption, compliance. Other features of the Japanese language which serve managers in instructing and motivating staff are the passive voice, used for extra politeness; the impersonal verb, which avoids casting direct blame; and the use of silence on certain issues, which indicates clearly to the subordinate what the manager's opinion is.



**UK**

In Britain the language has quite different qualities and, as a management tool, is much more subtle. British staff members who would be put off by American exaggeration and tough talk fall for a more understated, laid-back version of English which reflects their own characteristics. Managers manipulate subordinates with friendly small talk, humour, reserved statements of objectives and a very casual approach to getting down to work. You don't arrive on the dot and work round the clock. The variety of types of humour available in the UK enables managers to be humorous, to praise, change direction, chide, insinuate and criticize at will. They may even level criticism at themselves. Irony is a powerful weapon either way.

**Sweden**

Swedish managers are the least autocratic in the world and sit in the ring Consulting with all at executive level and often with quite subordinate staff members. It is said Swedish managers wield power by appearing non-powerful. This style, ubiquitous in Sweden and popular with Swedes, is hardly conducive to rapid decision-making.

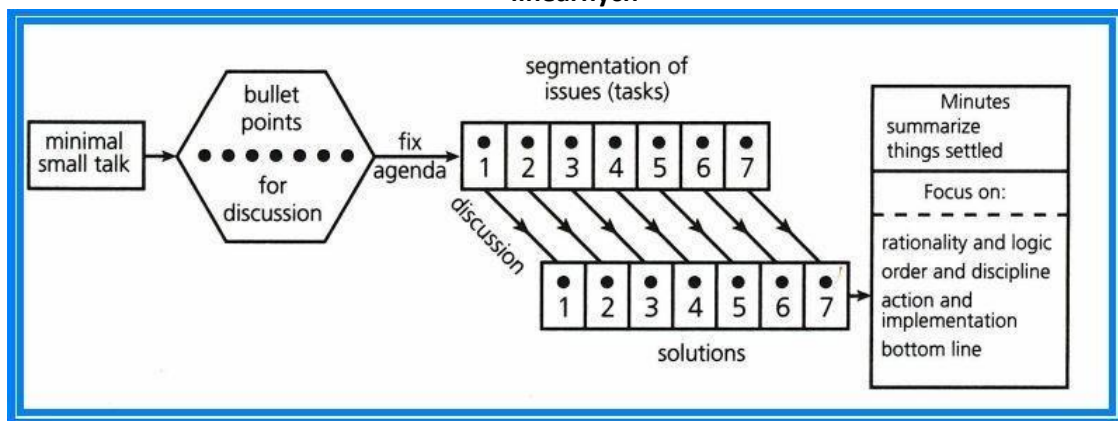
### Spotkania międzykulturowe (podejście wizualne):

Umiejętność rozpoznawania różnic kulturowych może mieć pozytywny wpływ na unikanie nieporozumień między ludźmi. **Problemy mogą pojawić w następujących obszarach:**

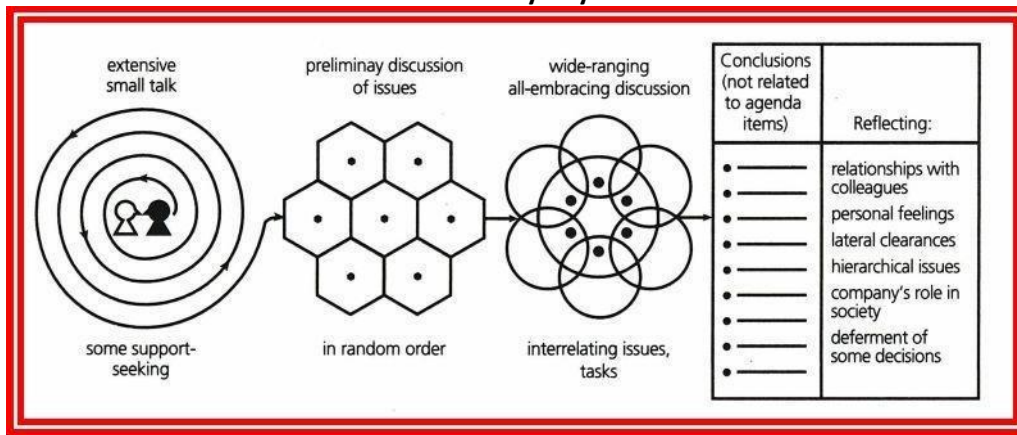
- język
- oczekiwania
- przygotowanie
- uczestnictwo
- punktualność
- porządek obrad
- prowadzenie
- dobór uczestników
- podejmowanie decyzji
- przedstawianie wniosków końcowych

### Modele spotkań w kulturach:

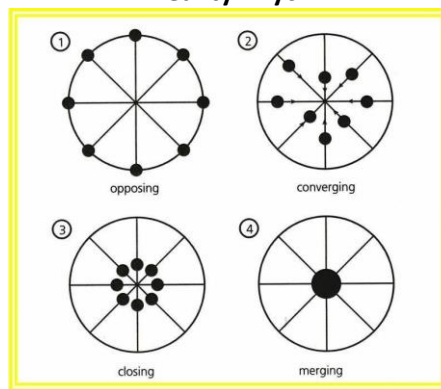
#### linearnych



wieloaktywnych

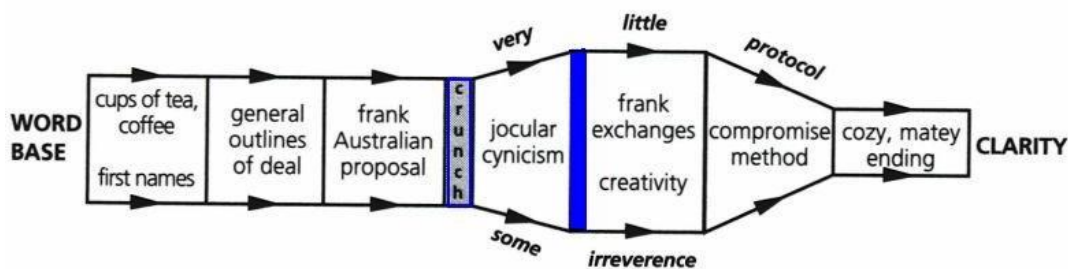


reaktywnych

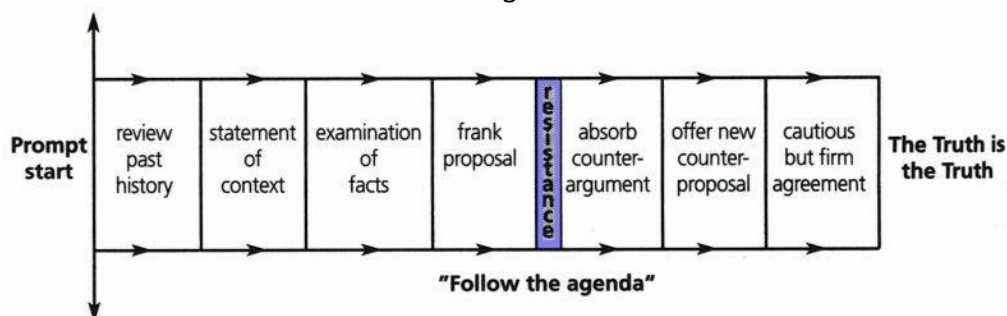


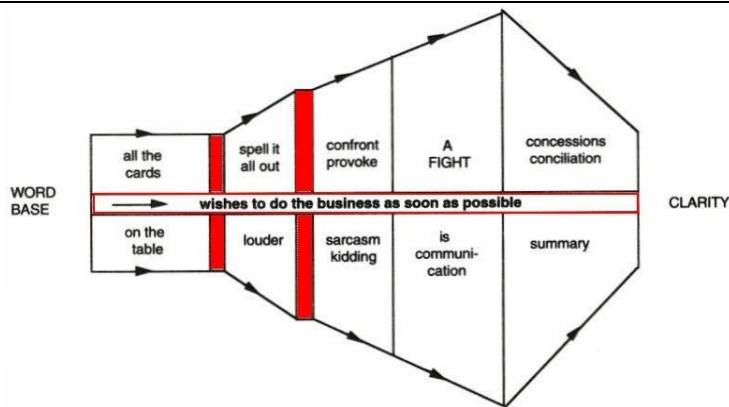
Modele spotkań w poszczególnych, wybranych krajach:

**Australia** - Australian meetings are in the main relatively informal affairs, beginning with cups of tea and first names and ending in compromise where everyone feels he/she has taken away something. In between, exchanges can be lively, blunt, cynical, even aggressive, though in general the participants are looking for solutions. With foreigners, Australians make efforts to curb their national irreverence for superiors and institutions.



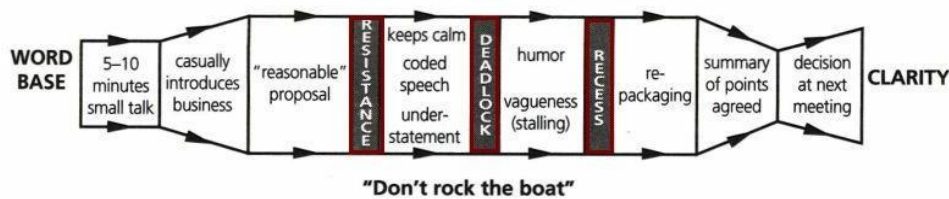
**Germany** - Germans are much more concerned with protocol and conduct orderly meetings which are supposed to end successfully, as one discovers "the truth" - that is to say, that the discussions are based on real facts and sound Information. This agenda-bound, laborious style often seems heavy to some nationalities, but at least one knows where one stands and where one is heading.





**USA** - in the USA one puts one's cards on the table at the beginning and spells it all out again in louder English for foreigners who hesitate. When Americans feel they are getting bogged down, they use sarcasm and provocative measures to get the meeting going. For them a real fight is communication. Amongst themselves, they push the other side to the limit and then make quick, mutual concessions to make sure the deal goes through. Formal negotiators such as French, Germans and Japanese find this style somewhat disconcerting.

**UK** - in the UK a meeting will probably be concluded successfully if one doesn't "rock the boat". Humour, understatement, vagueness, stalling, re-packaging and a sprinkling of white lies are all weapons for keeping it all jolly nice, chaps.

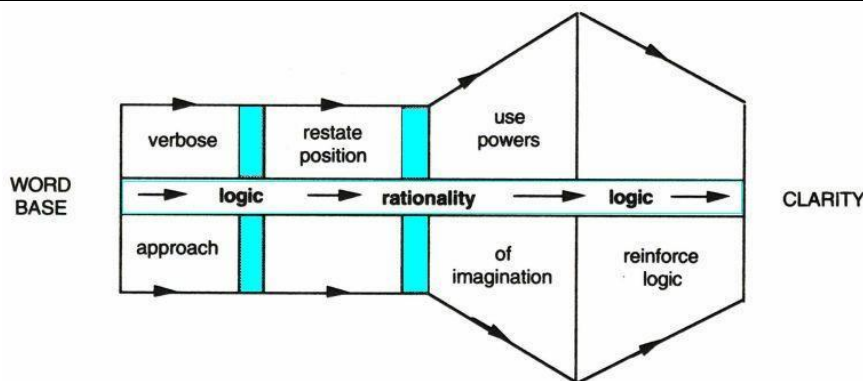


"Don't rock the boat"

**Japan** - In Japan what is actually said at a meeting has little or no importance. The manner of address, showing the correct amount of respect, progresses the business. Japanese do not seriously negotiate during meetings, but in informal sessions outside. They have no authority to change the company position on the spot.



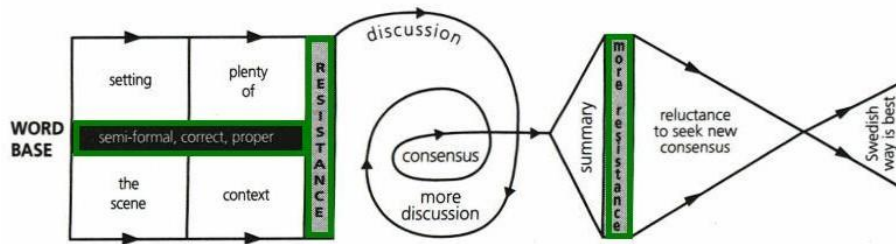
**France** - The French are well-trained orators who try to crush their opponents with icy, Cartesian logic. This style, enhanced by their fecund imagination, makes them very difficult to beat in theoretical discussion. The only way to stop them perorating is to agree with them early on



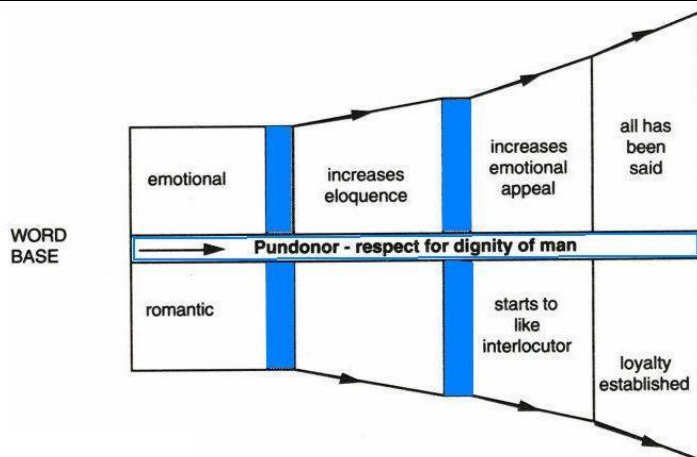
**Finland** - at meetings, Finns believe in saying only that which is absolutely necessary. Like the Japanese, they do not really trust words. If their original proposal is considered unclear, they repeat it in summarized form, assuming that is the best route to clarity. ("What I really meant was A, B and C"). An Italian counterpart sits waiting for the rest of the alphabet!



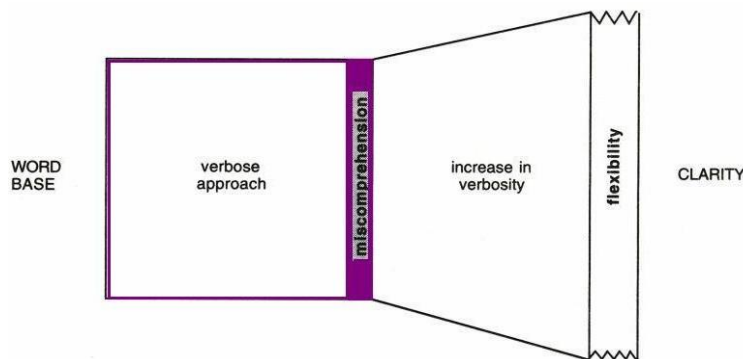
**Sweden** - Swedes are fond of attending meetings which they set up with the proper protocol. Amongst themselves they go on endlessly, but, when running up against foreign resistance, they ask for adjournment, so they can form a proper Swedish consensus. This tactic leads to considerable delays and frustrates go-getters like Americans, who wish to see early action. Swedish fondness for doing things the Swedish way often poses problems.



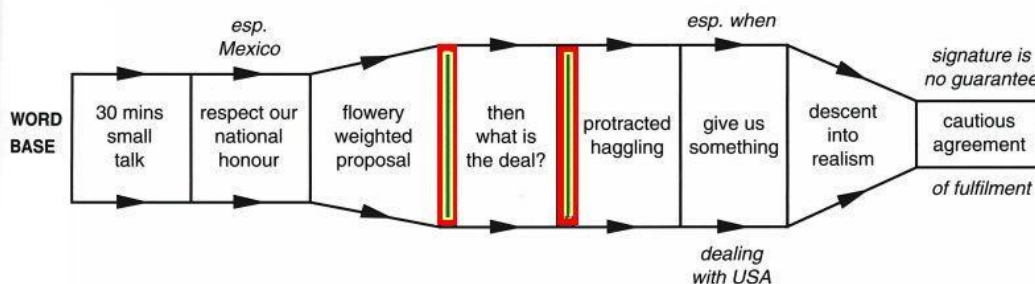
**Spain** - Spanish proposals at meetings are usually delivered in theatrical, declamatory fashion, which means that if they are delivered by a VIP, they are virtually irreversible. In such situations it is better to agree with everything, as Spanish luminaries cannot stand being opposed in public. Speakers begin to like and develop a loyalty towards compliant foreigners, to whom they are well disposed to make concessions over dinner later.



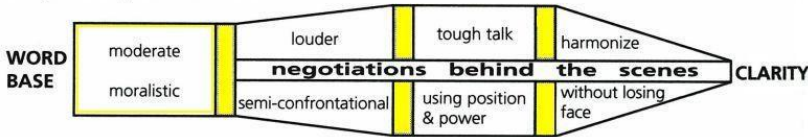
**Italy** Italians deliver their proposals at length (probably with ten times as many words as the Finns). If they are then required to clarify or disagreed with, they do the opposite of the Finns - they become more explicit and may launch into a half hour clarification of the original proposal. In Italy, words cost nothing.



**Hispanic America** Meetings with Hispanic Americans are more complicated than with say Nordics or Australians. To begin with a lot of small talk is expected and Americans and Northern Europeans would have to give clear signs of respecting the national honour of their counterparts. Initial proposals are often far removed from realistic conclusions and protracted haggling is part of the process. Agreements reached are often somewhat inconclusive and strict adherence to contract is questionable.

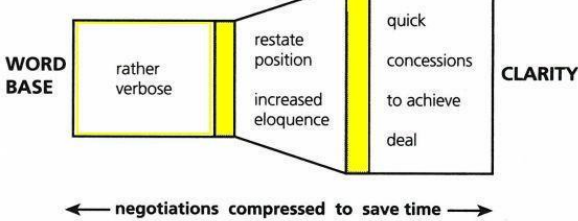


**People's Republic of China**

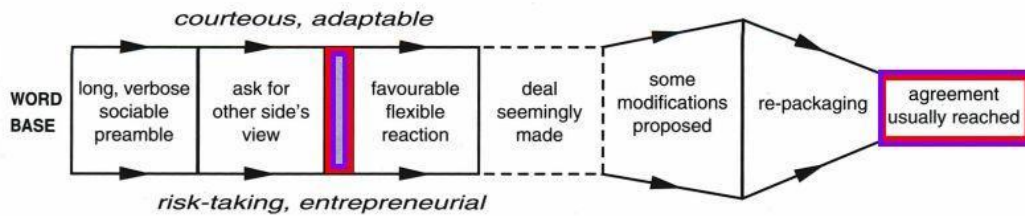


**China** - Chinese attend meetings in sizeable numbers and negotiate collectively. The problem for Westerners is that there is generally some state involvement and the real decision-makers are not actually in the meetings. Patient and courteous discussion is normal, but a frequent tactic is "tough talk" in fits and starts. Everyone protects everyone's face, though the Chinese often moralise about Western decadence.

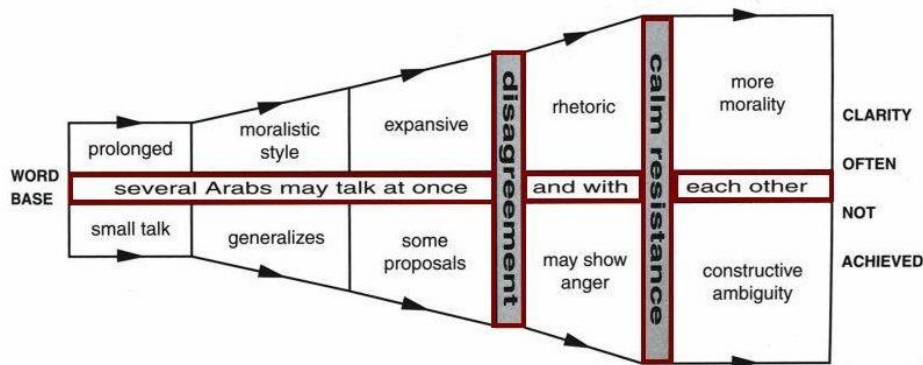
**Hong Kong**



**India** - A meeting in India can be a kind of aesthetic experience where flowery, Victorian English can set the scene for exaggerated deference and flattering approaches. Indians, like Danes, maintain the semi-euphoric atmosphere as long as possible, before some holes are detected in the apparently agreed arrangement. Indians remain polite while modifications are proposed and re-package energetically to reach an agreement. They hate turning any business down



**Arab countries** One-to-one meetings are hard to come by in the Arab world, where a retinue or number of individuals share the "open office" of a VIP. Senior Arabs, though benign, often adopt a moralistic tone to younger Westerners, also to other Arabs. When their proposals are opposed, they become rhetorical and eyes can flash with passion or anger. In general they are amenable, particularly if they perceive the other side as being sincere.



**Poland** The Polish Communication style is enigmatic, ranging from a matter-of-fact pragmatic style to a wordy, sentimental, romantic approach to any given subject. When in the latter mode, they are fond of metaphor and their speech is rich in implied meaning, allusions, images and ambiguity. Irony and even satire are used to great effect.

