

Dificultăți de ordin cultural în cadrul negocierilor privind implantarea companiilor transnaționale în spațiul islamic

Marcela Săgeată

Master în Geopolitică și Geostrategie, REI-ASE, București

Despite its considerable extension and a heterogeneous natural and human potential, the Islamic world presents a relative cultural homogeneity whose hardcore is profound respect for religion and ancestral tradition. In view of it, economic practices are grafted on a cultural and religious substrate, tending towards autarchy and rejection of Western values. Therefore, when transnational companies wish to accede to the Islamic market, prompted also by geopolitical reasons, oil resources and the reshaping of the spheres of influences after the USSR fell apart, might encounter serious difficulties unless negotiations take into account local cultural particularities.

Key words: Islam, culture, religion, economy, transnational companies, negotiation.

Specificitatea culturală a spațiului islamic

Din Maroc până în Indonezia, din stepele central-asiatice până în Somalia sau Zanzibar se întinde un spațiu imens, de dimensiuni continentale, definit printr-un singur cuvânt: ISLAM. Numai și din semnificația termenului „islam”¹ (ce înseamnă „supunere față de Dumnezeu”) rezultă rolul esențial pe care religia îl joacă în viața acestor oameni (Fig. 1).

Doctrina politică a islamului divizează lumea în „Dar-al-Islam” (Casa Păcii), a armoniei inter-islamice, bazată pe *Umma* (solidaritatea islamică) și „Dar-Alharb” (Casa Războiului), corolarul său fiind *Djihadul*, războiul sfânt pe care fiecare musulman trebuie să-l ducă mai întâi cu sine însuși pentru credință și autopurificare (marele djihad), dar și împotriva celor care nu acceptă religia islamică (micul djihad). Autarhia economică,

indigenizarea elitelor sau fundamentalismul islamic constituie tot atâtea fațete ale micului djihad.

Fundamentalistii pornesc de la ideologia potrivit căreia reîntoarcerea la sursele credinței, la islamul tradițional și integral (integriștii islamici) în virtutea solidarității în jurul unor aceleași credințe religioase și valori morale, poate contracara și anihila eficient tendințele de expansiune ale culturii occidentale. Prin urmare, în spațiul islamic, practicile economice sunt puternic grefate pe suportul cultural și religios. În Arabia Saudită, de exemplu, magazinele trebuie închise în timpul rugăciunilor, iar orice tranzacție comercială în timpul Ramadan-ului este pedepsită. În anul 2003, mass-media internațională a difuzat cazul unei femei dintr-un sat din nordul Pakistanului ucisă cu pietre pentru simplul motiv că ar fi vândut, din cauza sărăciei, produse obținute în gospodăria proprie. Primul care ar fi aruncat cu pie-

tre în ea, în fața mulțimii adunate în centrul satului, ar fi fost însuși fiul ei. Întrebat de ce a recurs la acest gest, răspunsul a fost șocant: „altfel m-aș fi dezonorat în fața celor din sat”. Cultura, tradiția, religia și onoarea reprezintă, așadar, principalele atribute ale comportamentului managerial din spațiul islamic. Totodată, puternica contradicție culturală ce separă acest spațiu de cel occidental se reflectă și la nivelul procesului de comunicare dintre reprezentanții celor două părți, imprimând adesea negocierii un *caracter conflictual*.

Fracturile spațiului cultural islamic. Modernism versus fundamentalism

Chiar și o scurtă retrospectivă a istoriei statelor ce alcătuiesc spațiul cultural islamic evidențiază rolul pe care l-au avut marile puteri europene în devenirea acestora și contactele avute cu metropolele Vechiului Continent. Globalizarea prin intermediul colonizărilor europene nu a ocolit nici spațiul islamic. Fie că au fost colonii britanice, franceze sau olandeze, sau doar aliante ale unor puteri europene, aceste state au fost atinse, mai ales prin intermediul elitelor care au studiat la marile universități europene, de curentul *modernismului liberal*, ce a făcut ca o parte a lumii islamice să evolueze adaptându-se ideologiilor occidentale (cazul Turciei, Jordaniei sau al aliaților S.U.A. din zona Golfului – Kuwait, Emiratele Arabe Unite, Qatar, Bahrain). Acest modernism, care a condus la independența unor țări musulmane, s-a concretizat mai ales printr-un efort de laicizare a societății (Tunisia, Egiptul sau Iranul de până la revoluția islamică condusă de ayatollahul R. Khomeyni - 1979).

În contrast, au luat naștere și au proliferat mișcările ultrareligioase. Dez-

occidentalizarea, ca revers al globalizării, a fost strâns legată de *indigenizarea elitelor*, având ca scop fundamental orientarea către *valorile tradiționale*. A apărut un puternic curent de reabilitare a šiismului, linia dură, fundamentalistă a islamului². Șiții îi acuză pe sunniți că ar fi în serviciul Occidentului și a „complotului mondial” împotriva preceptelor morale, politice, religioase ale Coranului. În acest fel, integraliștii, prin mișcările fundamentaliste cu caracter terorist (Al Qaeda, Hamas, Hezbollah, Jihadul Islamic, Martirii Moscheii „Al Ahsa” etc) sunt militanții care vor ca lumea musulmană, statul, societatea și economia să fie conforme cu dreptul islamic stipulat în Coran (Sharia). Astfel, „războiul sfânt” declarat de Osama bin Laden are un scop precis: distrugerea civilizației occidentale. El dă Djihadului o nouă accepțiune: „să-i ucizi pe americani sau pe aliații lor este datoria oricărui musulman care are posibilitatea să o facă”. În accepțiunea lui noțiunile de „dialog” sau de „negociere” nu au nici un sens. El vizează numai războiul, distrugerea.

Prin urmare, „cucerirea” spațiului islamic de către investitorii occidentali trebuie să țină seama atât de caracteristicile culturale de ansamblu ale acestuia, bazate pe conservatorism, tradiții și autarhie, cât și de diferențierile regionale din interiorul său, de raportul modernism – tradiționalism specific fiecărei comunități locale în parte, de frecvența și intensitatea grupurilor islamice fundamentaliste ultrareligioase și, nu în ultimul rând, de poziția autorităților politice naționale și locale privind această problemă (*Fig. 2*).

Specificitatea economică a spațiului islamic

Descoperirea imenselor rezerve de petrol din zona Golfului Persic au

schimbat radical geografia spațiului economic islamic, prin atragerea capitalului american și european. În acest context, liderii islamici moderați au sesizat avantajele modelului economic și cultural occidental și au favorizat pătrunderea societăților transnaționale în spațiul islamic, pe fondul laicizării și democratizării societății, calmării tendințelor ultrareligioase și a combaterii manifestărilor teroriste. Efectele economice și sociale ale acestei politici au fost evidente: datorită petro-dolarilor, aceste state au renăscut practic din deșert: a fost rezolvată problema apei prin construirea de uzine pentru desalinizarea apei marine și sisteme pentru transportul acesteia; au apărut orașe noi moderne în plin deșert, venitul pe cap de locuitor și standardul de viață este de tip occidental. Paradoxuri altădată de neimaginat au devenit astăzi realitate: Arabia Saudită a devenit exportator de cereale, având o suprafață irigată de peste 500 000 de hectare, însă intrarea în această țară nu este permisă decât oamenilor de afaceri, invitaților oficiali, pelerinilor la locurile sfinte sau celor care își vizitează rudele, nemusulmanii având acces numai în orașele Riyadh și Jeddah (Matei, Neguț, Nicolae, 2003).

Produsul Național Brut și cheltuielile publice în țările islamice petroliere au înregistrat un continuu ritm ascendent, garanție a progresului economic și social. O analiză a acestora în intervalul 1998-2004 evidențiază diferențieri economico-sociale semnificative existente chiar în cadrul statelor islamice care dispun de mari rezerve de petrol. Dacă în statele Golfului valorile PNB-ului se situează constant între 8 000 și 18 000 USD/loc., în Irak sau Azerbaidjan acestea coboară sub pragul de 500 USD/loc.³ În alte state

află în curs de dezvoltare care se confruntă cu dificultăți economice pe fondul unor tensiuni conflictuale (Indonezia, Algeria sau Iran)⁴, valorile PIB-ului/loc se încadrează între 1 000-3 000 USD/loc., în vreme ce în Libia, acesta este comparabil cu cel al statelor petroliere din Golful Persic (6 600 USD/loc.) Concomitent, consumul de energie electrică, un alt indicator de bază al bunăstării sociale, înregistrează variații largi, între 350 USD/loc. în Indonezia și 15 000 USD/loc. în Kuwait.

Aceasta confirmă faptul că nu rezervele de petrol sunt principala cauză a progresului economico-social, ci *politica economică* față de aceste rezerve (Fig. 3). Prin urmare, statele menționate anterior pot fi clasificate în mai multe categorii:

1. State a căror politică economică favorizează pătrunderea societăților transnaționale, în pofida existenței, în majoritatea cazurilor, a unor regimuri politice autoritare (Arabia Saudită, Emiratele Arabe Unite, Kuwait, Qatar, Bahrain). Acest fapt se reflectă evident în progresul economic și în nivelul ridicat al PIB/loc. și al consumului de energie/loc.;

2. State implicate în conflicte civile sau transfrontaliere, cea mai mare parte a acestora fiind, cel puțin parțial, conflicte cu caracter religios cu implicația grupărilor teroriste islamice fundamentale care se constituie în adevărate piedici pentru penetrarea companiilor transnaționale în aceste state (Algeria, Azerbaidjan etc). În plus, statele respective nu au o legislație bine pusă la punct în acest sens;

3. State cu puteri teocratice, ostile lumii occidentale, sau care sunt acuzate că sprijină terorismul internațional. Din această categorie fac parte Iranul, Irakul și Libia. Factorii restrictivi pentru pătrunderea companiilor transnaționale pe piețele acestor state sunt generați de

ambele părți: pe de o parte de țările gazdă, prin legislația ostilă globalizării economice, consecință a orientării politice și religioase spre economia de tip autarhic și spre sprijinirea valorilor tradiționale, iar pe de altă parte de marile puteri, țări din care provin STN-urile, prin embargourile comerciale aplicate acestor state;

4. State în plină dezvoltare, care aspiră la rolul de puteri regionale, dar cu o infrastructură încă insuficient dezvoltată datorită unor condiții topografice, naturale sau sociale particulare. Reprezentativ pentru această categorie este cazul Indoneziei, caracterizată printr-o mare fragmentare insulară și un grad redus de accesibilitate (mai ales în Sumatera), prin discrepanțe regionale profunde în dezvoltarea economico-socială, prin densități mari de populație și neuniform repartizate, printr-un trecut conflictual care și-a lăsat amprenta asupra dezvoltării actuale.

Fracturile spațiului economic islamic. Bogăție versus sărăcie

Discrepanțele existente la nivelul țărilor islamice ce dispun de rezerve de hidrocarburi reprezintă doar o mică parte din cele ce separă imensul spațiu al lumii islamice. La polul opus, statele islamice subsahariene sau cele din stepile Asiei Centrale recent desprinse din sfera de influență exclusivă a Rusiei, prezintă cu totul alte caracteristici economice. Infrastructura slab dezvoltată a țărilor sahariene, autarhia economică, gradul mare de dependență a agriculturii față de hazardele naturale, instabilitatea politică, dar mai ales lipsa unor resurse importante de materii prime le fac slab atractive pentru societățile transnaționale.

Spațiul islamic central asiatic, ex-sovietic, moștenește încă infrastructura modelului economic care l-a consacrat,

centrat pe industria grea: siderurgie, construcții de mașini, chimie. Privatizările de succes din domeniul petrochimiei și siderurgiei (prin preluarea de către holdingul anglo-indian „LNM Ispat” a unor importante capacități de producție din Kazahstan) au fost posibile datorită faptului că autoritățile politice au reușit să găsească o cale de echilibru între tendințele de orientare ultrareligioasă, fundamentalistă, și fosta oligarhie economică pro-sovietică, conservatoare. În Tadjikistan și Kirghistan aceasta pare însă să se constituie într-o importantă frână pentru pătrunderea STN-urilor, dificultate amplificată în cazul Tadjikistanului de războiul civil ce continuă să opună fracțiunile tribale de orientare fundamentalistă, de cele loiale Moscovei.

Alte state islamice, ca Afganistan sau Somalia, sunt bântuite de foamete și sărăcie, pe fondul unor războaie civile nesfârșite, a luptelor permanente dintre clanurile tribale rivale și a infrastructurii deficitare, în multe cazuri chiar inexistentă, ce limitează chiar și pătrunderea ajutoarelor internaționale la populația civilă. Acestea sunt terenurile ideale, propice pentru dezvoltarea infrastructurilor teroriste. Dintre factorii ce favorizează localizarea nucleelor teroriste în astfel de spații, se pot enumera:

- Populație săracă și cu un nivel educațional redus, favorabilă recrutării, încă de la vârste fragede, de către organizațiile teroriste fundamentaliste;
- Infrastructură deficitară, ceea ce determină un control slab al autorităților centrale asupra teritoriului statului;
- Existența unei puteri centrale de orientare fundamentalistă, ce sprijină moral și logistic rețelele teroriste (Iranul sub ayatollahul Khomeyni, Afganistanul sub regimul taliban sau Libia sub Geddafi);

- Relief accidentat, favorabil dezvoltării infrastructurilor teroriste (Afganistan, Iran, nordul Pakistanului etc);

- Achiziționarea de arme de către grupările teroriste pe baza banilor rezultați din comerțul cu droguri (opium – Afganistan);

- Recrudescența pirateriei maritime pe fondul criminalității organizate și a luptelor dintre clanurile tribale rivale (Somalia).

Acestea constituie zone total improprie localizării societăților transnaționale, principalul factor restrictiv constituindu-l, totuși, instabilitatea politică. Acest fapt se reflectă în mod evident la nivelul performanțelor economice scăzute și a sărăciei endemice ce caracterizează aceste țări. În Somalia, Etiopia sau Eriteea, PIB-ul se situează sub pragul de 200 USD/loc., iar în țări ca Pakistan, Bangladesh, Afganistan, Mauritania, Sudan sau Yemen acesta se situează între 200 și 500 USD/loc. Concomitent, consumul de energie electrică se situează în majoritatea acestor țări sub 100 kwh/loc.

Societățile transnaționale și modalitățile de implantare ale acestora

Societățile transnaționale reprezintă principalii vectori ai globalizării economice și tehnologice ce a caracterizat secolul al XX-lea. În economia contemporană, acestea au devenit principalii agenți economici.

O societate transnațională este o firmă care și-a extins activitatea economico-financiară dincolo de granițele țării de origine. Ea alcătuiește un vast ansamblu la scară internațională,

format dintr-o societate principală - firma mamă - și un număr de filiale, dependente de societatea principală, implantate în diferite țări.

Societăți transnaționale există în toate sectoarele economice – industrie, agricultură, bănci, asigurări, publicitate, turism etc. Ele s-au afirmat, în primul rând, în țările dezvoltate, cu economie de piață, multe ajungând să aibă o forță economică mai mare decât a unui stat-națiune. În ultimul deceniu, s-a produs o urgență a societăților transnaționale originare din țările în dezvoltare relativ avansate.

Spre deosebire de spațiul islamic, în capitalismul liberei concurențe, comerțul exterior reprezintă principala cale de desfășurare a relațiilor economice internaționale.

Modalitățile concrete de implantare a investițiilor externe cuprind un evantai extrem de larg, de la o participare minoritară până la deținerea integrală a capitalului unei filiale. De cele mai multe ori, societatea principală (mamă) preferă la început o participație la o întreprindere străină deja existentă, fiind mai rare cazurile în care societatea-mamă crează o filială pe loc gol.

În ceea ce privește societățile americane, acestea înclină în mod evident spre acele forme de investiție care le asigură proprietatea integrală. Dorința de a deține integral o filială exprimă o atitudine de neîncredere față de eventualii asociați locali. Controlul total al filialelor externe este o garanție pentru societatea-mamă; ea este asigurată că politica sa comercială va fi respectată. O tactică folosită în mod curent constă în penetrarea inițială într-o anumită societate străină cu singurul scop de a studia și a cunoaște mai bine piața locală, de a înnoda relații de afaceri, de a evalua

posibilitățile de extindere a cererii pentru anumite produse. Sunt însă și cazuri în care preferințele converg către o strictă politică de participării minoritare, una din cauze fiind aceea de reducere a riscului naționalizării ca urmare a instabilității politice. Acest tip de asociere permite societății-mamă să pătrundă pe numeroase piețe cu un capital inițial mai mic. În cazul acestei modalități de implementare, riscul pierderii exclusivității unui procedeu tehnic, a unui brevet, poate fi evitat printr-o alegere atentă a partenerilor. Strategia cea mai convenabilă de implantare externă pare a fi cumpărarea unor societăți deja în funcțiune. Această cale permite economisirea de timp și bani, angajarea de salariați care cunosc bine munca lor, dar și beneficiul unei conduceri care cunoaște bine caracteristicile pieței locale. Cumpărarea unei întreprinderi este decisă, în ultimă instanță, de raportul dintre prețul plătit și beneficiul previzibil. O formă specială de investiție externă o constituie crearea întreprinderilor comune cu reprezentanții statului (*Mixed joint ventures*) sau a întreprinderilor conjugate (*Joint internațional business ventures*). Primele constau într-o asociere între una sau mai multe întreprinderi străine, cu o firmă de stat autohtonă în condiții aproximativ egale. În cazul altor țări, îndeosebi slab dezvoltate, întreprinderea „conjugată” apare ca rezultat al unui contract în care țara gazdă obține recunoașterea de către firma străină, ce aparține în general unei țări dezvoltate, a aportului său propriu (resurse naturale, forță de muncă, capital).

Societățile transnaționale tind să-și lărgescă continuu sfera de dominație atât în interiorul țării de origine, cât și pe piețele situate în diferite alte țări. Orice

firmă transnațională se manifestă, concomitent, în trei spații economice:

- cel autohton, în cadrul societății-mamă;
- cel străin, în cazul filialelor;
- cel internațional, ori de câte ori este vorba despre schimburile dintre unitățile care o compun sau dintre acestea și restul lumii.

Prin apariția și dezvoltarea acestor societăți, sfera spațială de activitate a întreprinderii se extinde considerabil. Aceasta nu mai este, ca odinioară, o entitate izolată, ci are loc o interacțiune, o interpenetrație între domeniile micro, macro și mondoeconomic. În virtutea relațiilor dintre societatea-mamă și filialele din străinătate, precum și dintre filialele înseși, societățile transnaționale își desfășoară activitatea în cadrul unei piețe proprii, dar care este o piață internațională, globală. Specificul acestui tip de piață este că obiectul schimbului îl constituie produsele intermediare, componente ale unor produse finite, în virtutea specializării impuse de societatea-mamă filialelor sale. Piața internă a societăților transnaționale este și o piață de capital, de tehnologie sau de forță de muncă.

Caracteristici ale procesului de negociere privind implantarea societăților transnaționale în spațiul islamic

Conceptul de negociere poate fi asimilat unui mod de gândire, unei atitudini, unui comportament, unei științe sau filosofii. De aceea, particularitățile culturale ale spațiilor din care provin negociatorii sunt esențiale pentru buna reușită a tranzacției.

În literatura de specialitate se găsesc o serie de definiții ale negocierii. În general, acestea se referă la:

- un ansamblu de tehnici utilizate de către cel puțin doi parteneri pentru a ajunge la un consens;

- un dialog între doi sau mai mulți parteneri în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în discuție;

- suma discuțiilor purtate între doi sau mai mulți parteneri în legătură cu un deziderat economic comun, cum ar fi: tranzacțiile comerciale, cooperarea economică, acordarea reciprocă de facilități fiscale sau comerciale, aderarea la diferite instituții sau organizații etc.

- formă de colaborare între două sau mai multe părți, în scopul ajungerii la o înțelegere care poate fi consemnată într-un tratat, acord etc.

- un proces competitiv desfășurat pe baza dialogului participanților la negociere, în scopul realizării unei înțelegeri conform intereselor comune ale părților.

Prin urmare, negocierea implică în primul rând *comunicare*. Din acest punct de vedere, a cunoaște *limba arabă* reprezintă un serios avantaj care vine în acord cu *respectul pentru tradiție*, atât de important în spațiul islamic. Araba înseamnă pentru spațiul islamic cam ceea ce înseamnă engleza pentru cultura occidentală, este una din limbile de lucru ale ONU, fiind vorbită atât în statele din Orientul Apropiat și Mijlociu, cât și în cele din nordul Africii. Importante comunități de origine arabă se găsesc atât în spațiul Uniunii Europene, cât și în S.U.A., constituind adevărate punți de legătură

interculturală. Deși unele emirate arabe din zona Golfului s-au aflat în decursul istoriei lor sub protectorat britanic, engleza, asimilată unui simbol al globalizării occidentale nu a prea câștigat adepti în spațiul islamic. Iată de ce, unele societăți transnaționale originare din Franța sau Italia s-au adaptat mult mai bine specificului cultural islamic, decât cele americane sau britanice. Penetrarea capitalului francez în industria petrolieră irakiană este un exemplu edificator în acest sens. Limbajul elaborat, elementele contextuale ce caracterizează comunicarea negociatorului francez, înclinațiile sale artistice, tendințele spre hedonism, discuțiile lungi, divagațiile și exuberanța negociatorului italian vin în consens cu manifestările emoționale specifice managerului arab. Atât mediteraneeenii cât și arabii acordă un rol însemnat relațiilor personale, însă se adaptează mai greu rigorii și pragmatismului american, britanic sau german. A-ți plăcea ceva la un arab echivalează pentru el cu obligația de a te servi, în vreme ce americanii abordează afacerea prin prisma operativității și pragmatismului, urmărindu-i rezultatele concrete. Comunicarea înalt contextuală, negocierile lungi și elaborate, raționalitatea îmbinată cu afectivitate ce caracterizează negociatorii japonezi și chinezi sunt, de asemenea, apreciate în spațiul cultural islamic.

Sintetizând, pot fi identificate raporturile de compatibilitate și adversitate dintre stilul managerial al negociatorului arabo-islamic și stilurile de negociere ce caracterizează managerii din țările gazdă ale societăților transnaționale.

Stilul de negociere arabo-islamic. Compatibilități și adversități

STILUL DE NEGOCIERE ARABO-ISLAMIC

COMPATIBILITATE cu		ADVERSITATE cu	
Stilul	Cauzele	Stilul	Cauzele
Japonez	<ul style="list-style-type: none"> • respect pentru tradiții (religioase și laice) → respect pentru mândria, onoarea și cultura islamică 	American	<ul style="list-style-type: none"> • mândrie, conștiința valorii proprii de ambele părți → stări conflictuale
Chinez		Britanic	
Francez		German	<ul style="list-style-type: none"> • pragmatismul, operativitatea și abordarea directă a stilului american → conflict cu manifestările emoționale specifice stilului arab
Italian	<ul style="list-style-type: none"> • rol însemnat acordat relațiilor personale → cunoștințe, noi piste de afaceri • limbaj elaborat, afectivitate, căldură, flexibilitate, creativitate • evitarea conflictului, principiul armoniei 		<ul style="list-style-type: none"> • umorul britanic → poate fi perceput de arabi ca o persiflare datorită diferențelor culturale

Esențial pentru o negociere viabilă, profitabilă ambelor părți, este armonizarea intereselor comune, manifestate de ambele părți, cu interesele specifice, ce aparțin fiecăreia în parte. Pentru armonizarea poziției societăților transnaționale cu cea a partenerilor de dialog din spațiul islamic important este ca în pofida diferențelor culturale ce opun adesea cele două modalități de negociere să se evite stilul de negociere dur, conflictual, prin identificarea și maximizarea elementelor comune. Dacă specificul cultural ce stă la baza celor două tipuri de negociere imprimă acestui proces un caracter conflictual, problemele comune ce urmează a fi rezolvate impun tratarea separată a problemelor legate de persoane și a celor legate de rezolvarea problemelor, printr-o atitudine înțelegătoare față de oameni, însă dură față de probleme. Studiarea intereselor, propunerea de oferte, imaginarea unor soluții pentru a ajunge la beneficii

reciproce, acceptarea unor pierderi sau „alunecări” de la pozițiile de negociere declarate inițial incluse însă în plaja de negociere și maximizarea față de partener a imaginii acestor concesi reprezintă tot atâtea soluții de transformare a negocierii conflictuale într-o negociere obiectivă sau chiar cooperativă.

Totodată, dat fiind specificul intercultural al acestui tip de negociere, este recomandabilă stabilirea unor convenții specifice negocierii.

Domeniile abordate în astfel de convenții diferă de la caz la caz, dar sunt avute în vedere, de regulă, aspecte care privesc:

- modul de desfășurare a negocierilor;
- gestionarea timpului în procesul de negociere;
- intervențiile participanților la negociere.

Rolul acestor convenții este, prin urmare, de a încerca să netezească asperitățile ce ar putea să apară în procesul de negociere, de a asigura premisele pentru o comunicare eficientă.

Deosebit de importantă pentru partenerii de negociere din spațiul islamic este *consecvența* în procesul de negociere, ce creează încredere iar ulterior credibilitatea negociatorului.

Una din soluțiile ce subliniază consecvența partenerilor se recomandă a fi utilizarea unei table cu foi volante (flip chart): practic, în tot timpul negocierii, în câmpul vizual comun se vor afla înțelegerile, acordurile specifice unui proces dinamic chiar convenții. Concluzia decurge în mod normal: nu se dezmint lucrurile acceptate deja.

În procesul de negociere nu se folosesc expresii de genul „am auzit că prețul cel mai scăzut este de ...”, deoarece utilizarea unor astfel de formulări denotă fie lipsa de respect față de interlocutor, fie amatorismul în domeniul negocierii. Retragerea din finalul negocierii trebuie să fie demnă de ambele părți, dar mai ales cei care ies vitorioși au obligația morală de a crea condiții și a manifesta comportamente care să favorizeze afișarea vizibilă a demnității partenerului de negociere. Demnitatea, mândria și onoarea reprezintă caracteristici de bază atât pentru negociatorul arab și islamic, în general, cât și a celui american, britanic, japonez sau chinez.

Experiența a demonstrat că este una dintre modalitățile eficace de a nu îl transforma în dușman pe cel „învingător”, dar mai ales de a asigura continuitatea relațiilor în viitor: este să fie lăsată „ușa deschisă” negocierii, deoarece „roata vieții se învârteste”. Evident că se poate

proceda și invers, însă avantajele vor fi doar pe termen.

Fără trucuri la contractul final sau, altfel spus, „Ce ție nu-ți place altuia nu-i face”, reprezintă o altă convenție importantă pentru specificul negocierii dintre reprezentanții societăților transnaționale și managerii din spațiul islamic. Utilizarea unor astfel de trucuri poate avea efecte pozitive numai strict local, pe anumite piețe sau în anumite locuri, și pe termen scurt, deoarece reputația, credibilitatea și imaginea societății transnaționale vor avea serios de suferit, astfel încât să nu mai fie acceptate la viitoare negocieri.

În sfârșit, o altă convenție importantă este aceea că contractul trebuie implementat în forma acceptată. Rolul negociatorului șef nu s-a încheiat imediat după semnarea contractului, ci continuă, indiferent dacă el răspunde sau nu de punerea în practică a clauzelor contractuale. Este înainte de toate o problemă de etică profesională, dar și o moralitate eficientă pentru bunul negociator de a-și câștiga și menține credibilitatea față de parteneri, condiție atât de necesară pentru a avea succes în acest domeniu.

Concluzii

În concluzie, se poate afirma că în pofida eterogenității sale politice, culturale și economice, a potențialului și resurselor de care dispune și, nu în ultimul rând, a gradului de deschidere pentru capitalul occidental, spațiul islamic constituie nu numai o imensă piață de desfacere pentru produsele occidentale, ci și o putere economică de care acestea nu

pot face abstracție. Mizele geopolitice generate de rezervele de petrol, redimensionarea sferelor de influență ca urmare a dezmembrării U.R.S.S., terorismul fundamentalist islamic, constituie tot atâtea provocări pe care societățile transnaționale cu capital occidental trebuie să le facă față în spațiul islamic.

Cât privește procesul de negociere cu actori aparținând domeniului cultural islamic, se poate afirma că acesta se bazează atât pe credibilitatea negociatorului cât și a organizației reprezentate, negocierile fiind în esență și o problemă de imagine. Factorii care influențează puterea și implicit procesul de negociere sunt:

- raportul cerere – ofertă;
- mărimea partenerilor de negociere;
- puterea economică a părților;
- gradul de cunoaștere a pieței;
- viteza și capacitatea de reacție a părților;
- existența aliaților strategici și de conjunctură;
- experiența și personalitatea negociatorului;
- capacitatea de a risca.

Pentru spațiul islamic, aceștia sunt determinați în primul rând de *specificul cultural* (atitudinea față de procesul negocierii și particularitățile stilului de negociere), dar și de *specificul economic* ce determină motivația companiilor transnaționale de a investi în anumite spații. Aceștia li se circumscrie specificul politic, concretizat în atitudinea autorităților politico-religioase islamice privind globalizarea economică de tip occidental, în frecvența și intensitatea manifestărilor fundamentale, cu caracter antioccidental.

Note:

1. Termenul *islam* provine din a patra formă verbală a rădăcinii *slm, aslama* – a se supune; *muslim* (musulman) este participiul activ al verbului și înseamnă „cel care se supune” (lui Dumnezeu).

2. Șiiții, care alcătuiesc circa 10% din totalul islamiștilor, sunt concentrați mai ales în Iran. Două trăsături conferă șiișmului originalitate: principiul imamatului și exaltarea martirismului. Aceasta din urmă conferă șiișmului un caracter revoluționar, predispus spre violență și intoleranță.

3. Valorile scăzute ale PIB-ului/loc. din Irak și Azerbaidjan sunt o consecință directă a războaielor cu care acestea se confruntă. Atât conflictul ce opune Azerbaidjanul și Armenia, cât și tensiunile dintre fracțiunile tribale irakiene și trupele americane, deși au un substrat mixt - etnic, politic și religios – constituie la rândul lor expresia luptei pentru controlul imenselor resurse de hidrocarburi din aceste state.

4. Tensiuni între musulmanii fundamentalisti și cei moderați în Algeria și Iran, între catolici și musulmani în Timorul indonezian etc.

Bibliografie:

1. Bari I., *Probleme globale contemporane*, Ed. Economică, București, 2003.
2. Buchet C., *Religie și putere în relațiile internaționale*, Ed. Didactică și Pedagogică, București 1998.
3. Dumitrescu, S., *Economie mondială*, Ed. Economică, București, 1999.
4. Erdeli G., Braghină C., Frăsineanu, Dr., *Geografie economică mondială*

lă, Ed. Fundației România de Măine, București, 2000.

5. Gulea Mihaela, *Strategii, tehnici, tactici în negocierea comercială față în față*, Ed. Oscar Print, București, 2000.

6. Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996.

7. Iașu C., Muntele I., *Geografia economică*, Ed. Economică, București, 2002.

8. Lacoste Y. (coord.), *Dictionnaire de géopolitique*, Flammarion, Paris, 1995.

9. Matei H. C., Neguț S., Nicolae I., *Enciclopedia statelor lumii*, ed. a IX-a, Ed. Meronia, București, 2003.

10. Popa, I., *Tranzacții de comerț exterior. Negociere, contractare, derulare*, Ed. Economică, București, 2002.

11. Simileanu V., *Radiografia terorismului*, Ed. Top Form, București, 2004.

12. Usunier J. C., *Commerce entre cultures. Une approche culturelle des marketing international*, Presses Universitaires de France, Paris, 1992.

13. Voiculescu D., *Negociere – formă de comunicare în relațiile internaționale*, Ed. Științifică, București, 1991.

14. Zaiț D. (coord.), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Ed. Economică, București, 2002.

15. ***, *Puteri și influențe, Anuar de geopolitică și geostrategie, 2000-2001*, Beaumarchais Center for International Research, Ed. Corint, București, 2002.

