

# שיעור בהתנהגות

קורסים לגישור בין־תרבותי הם טרנד בקרב ישראלים שמנהלים עסקים בעולם. תמורת 2,500 דולר הם לומדים ממדריכים מיומנים כיצד להימנע מהתנהגות לא הולמת שתהרוס עסקה טובה, ומתי העלבון של המארח הוא בעיקר טקטיקה עסקית

← **איתי רום**

1

לעולם אין לצעוק, או להפגין רוגז

הדרכה מזוהה בהלכות הביזנס המקומי. לצד חברות המתמחות בייצוא תרבות־עסקי כללי, כמו גם גופים המתמחים בארצות ספציפיות. ורד פרבר, בוגרת מינהל עסקים שלמדה בטוקיו היסטוריה ותרבות יפנית, הקימה את "Japan Knowledge", המתמחה בייצוא לגבי יפן. יעל עינב, עורכת "מבט לכסף" בערוץ הראשון, המגדירה עצמה כ"סינולוגית", מעבירה קורסים בתרבות סינית במכון הייצוא, וגם פרסמה ספר בנושא. בין הגופים הבולטים העוסקים בייצוא לגבי מדינות שונות ברחבי הגלובוס ניתן למנות את "המרכז לתרבות עסקית בינלאומית", חברת "סגנון", ר"ל - המרכז המשולב לתדמית, תקשורת ונימוסים". החשיבות הרבה המיוחסת לנושא מתבטאת גם בכך שנספחים מסחריים בשגרירויות ישראל במדינות שונות החלו לפרסם מסמכים מיוחדים בנושא, העומדים לשירות אנשי העסקים.

## למד היום, חסוך מחר

מה מכשיר אדם להיות מדריך לתרבות עסקית בינלאומית? לעתים, כמו במקרה של פרבר ועינב, מדובר באנשים שרכשו השכלה מעמיקה על תרבויות מזרחיות, ואף שהו תקופה ממושכת במדינה הרלוונטית. במקרים אחרים, מדובר במדריכים שאינם מומחים לארץ מסיימת, אלא מנהלים מאגרי מידע על־אודות המדינות השונות, ומעבירים את ההדרכה במסגרת ייעוץ תדמית כולל; כך נוצר לעתים מצב שבו המדריכים מכירים את התרבויות שעליהן הם מלמדים בעיקר מתוך קריאה בחומר עיוני.

מיכל אדר, מנהלת "סגנון", היא חברה ב־AICI, האיגוד הבינלאומי ליועצי תדמית, ולפי עדותה מייצגת מנכ"לים בכירים במשק. היא מעבירה הדרכות לגבי המזרח הרחוק וחבר־העמים, וגם לגבי אירופה וארצות־הברית הקרובות יותר. "יש לנו מאגר מידע שצברנו במשך שנים, ואנחנו נותנים אותו ללקוחות לפי הצרכים", היא מסבירה. "זה יכול להיות איש עסקים שיוצא לגיחה פתאומית למזרח ומקבל הדרכה מהירה, או, אם אין זמן, תקליטור שעליו הוא עובר בטיסה. לצד זה אנו מעבירים סדנאות - למשל, לקבוצה שצריכה להבין איך להתמודד שיווקית עם תרבות חדשה".

סיני, אומר עמוס יודן, מנכ"ל קומודן וי"ר לשכת המסחר ישראל־סין, "אם אתה לא מאכיל אותו בזמן, אז חביבי, יש לך בעיה. סיני אוכל שלוש פעמים ביום - בבוקר לבר, בצהריים בין 11 וחצי ל־12 הוא חייב לאכול, ובין שש וחצי לשבע בערב הוא חייב לאכול שוב. אני זוכר שפעם ישבו אצלי סינים, ניהלתי משאומתן באיזה בית־מלון, וכבר היינו בסביבות שבע וחצי בערב. איזה נורניק שם לא הבין איזה צ'ופצ'יק ולא הסכים לחתום ולגמור. הזמן רץ לתוך הערב, וממשיכים לשאול אותי שאלות טיפשיות ולא ענייניות, ולא מצליחים לסגור את העסק. אז אמרתי להם, טוב, יאללה, אקח אתכם לאכול". אני יורד למטה, ורואה שהמטבח הסיני כבר סגור. אמרתי, 'אני אזמין לכם המבורגר'. חביבי, הם רק נתנו לחיצה אחת בהמבורגר - הם שנאו אותי אחר־כך. כשבילם זה היה מאכל פיגולים".

וזו הפריע לסגור את העסקה? "כן. אחרי זה כבר לא היה חווה. לא יכולנו להמשיך הלאה, כי מאותו הרגע לא עניין אותם כלום". סיפור הזוועה העסקית־תרבותית־קולינרי הזה התרחש לפני מספר שנים, שבמהלכן חלו בסין, ובמזרח הרחוק בכלל, תמורות לא מעטות בכיוון מערב. מקרונלד'ס, לדוגמה, כבר כבשה מזמן את רחובות בייג'ינג. אולם הפערים התרבותיים בין אנשי עסקים ישראלים לבין שותפיהם מחו"ל, עדיין נושאים משמעות נכבדת סביב שולחן המשאומתן. המצב הזה הוליד לא־מעט חברות ויועצים המתמחים ב"הדרכה בין־תרבותית": לפעמים מדובר בסדנאות מאורגנות לקבוצות עובדים לפני נסיעה למזרח לצורך פרויקט מסוים; לפעמים מדובר במנהל הנדרש לנסוע לחו"ל למשימת אד־הוק ומקבל

2

לעולם אין ללחוץ יד, להתחבק, או לתת צ'פחות

3

כשמביאים מתנה, אסור להביא שעון, שמסמל מוות, או סכין, שמסמל קטיעה



**ורדה שילה מקפידה לנשום את השטח, ומתלווה למסעות עסקים ומגעי משא-ומתן של לקוחותיה בחו"ל. "אני נמצאת בישיבות כדי לראות איך החברות עובדות, ואחר-כך אנחנו מנתחים את מה שהיה"**

אדר מספרת ללקוחותיה סיפורים דומים: "במזרח הרחוק אסור לך להתקרב לאנשים", היא קובעת. "ליפנים, תאילנדים וסינים אתה לא לוחץ את היד, כי זה ייחשב כפלישה למרחב המחיה שלהם, או כהפגנה של כוחניות. היית חושב שאם אני סינית ואתה ניגש ומחבק אותי, שאני אחשוב שאתה כוחני? בחיים לא היית חושב כזה דבר. אבל אם אתה מכין את עצמך, אתה יודע את זה".

אלא שלפי עדותם של אנשי עסקים בכירים העובדים מול סין כבר שנים, תיאור המצב הזה רחוק מלהיות מדויק. "לפני שנתיים עשינו בלשכת המסחר סמינר שלם על הברלים בתרבויות", מספר עמוס יודן מקומודון. "באה לשם אחת המומחיות להסביר על התרבות הסינית, והדבר הכי חשוב שהיה לה להגיד זה, 'אל תיגעו בסינים, אל תלטפו את הסינים'. אבל היום זה לא ככה, ההתנהגות שלהם שונה לחלוטין ממה שהייתה לפני עשר שנים".

אז זה לא נורא לתת להם איזו ציפחה קטנה? "לא קרה כלום, מה פתאום. לפעמים הסיני בא ומחבק אותך".

אדר ממשיכה: "אסור לך להביא לסיני אולרים ושעונים, כי זה מסמל קטיעה של יחסים. אם אני מביאה לסיני אולר שעולה 200 דולר בציריך, סגרתי את הקשר איתו".

את בטוחה שכל-כך אכפת להם מהדברים האלה? "יש הקפדה מלאה. תשאל אמריקני שמנהל עסקים עם סין אם הוא יעז להביא לסיני סכין או אולר, או אפילו חותך-מעטפות מעוצב".

"אלה שטויות במיץ אשכוליות", מגיב אבישי המבורגר, מנכ"ל דסק אסיה בנטפים, ולשעבר מנכ"ל חברת הסחר של קבוצת אייזנברג בהונג-קונג, ומרצה לניהול משא-ומתן בינלאומי באוניברסיטת הונג-קונג, המנהל עסקים עם סין זה 15 שנה. "זה נחמד שבביל הספרות, אבל האם הסינים היו מוותרים על קוקה-קולה בגלל שמישהו שם לא היה נחמד אליהם? על מייקרוסופט? מישהו היה מוותר על מערכת הטפטוף של נטפים, כי מישהו אצלנו לא היה נחמד אליהם? שטויות".

**אם לא תאכל, לא תגדל**

חלק בלתי-נפרד מההכשרה שמעבירות חברות ההדרכה מתייחס לפורענות שעלולה להתרגש על מי שלא עוקב אחרי הכללים המקומיים. שילה, למשל,

מקרוב, ואלו מסייעים לה בהעברת הסדנאות, שאורכן נע בין יומיים לשלושה. החלק הראשון עוסק בעסקים בכלל, מה ששילה מכנה "פרוטוקול התנהגותי-עסקי", והחלק השני מוקדש לניואנסים של התרבות שבה מתמקדים.

"ג'פן נולדג" של פרבר מעניקה שירותים, בין השאר, לתעשייה האווירית, לקבוצת DSP ולטאואר סמיקונדקטורו. "אני טוענת שההדרכה הזו היא צורך, ולא מותרות", אומרת פרבר. "העלות מול תועלת היא אפסית. יש מנהלים שאומרים לי, 'ורד, אני יותר מ-15 שנה מנהל, אני יודע איך למכור', ואז מוצאים את עצמם פועלים ביפן בלי לדעת כלום ונתקלים בבעיות. חברה יכולה לפספס עסקות במיליוני דולרים. רק לאחרונה חברה ישראלית היתה קרובה לאבד עסקה גדולה ביפן, בגלל בעיה תרבותית. באיזשהו שלב היפנים רצו לבטל את הכול, ורק אחרי ששלחו מנהל בכיר מאוד ליפן, זה הסתדר".

גם שאר חברות ההדרכה משרדות מסר אחיד: ההדרכה שווה כסף. אולי בשל כך חלקן מרשות לעצמן לגבות מחירים לא צנועים בכלל: לנצוט-ליבוביץ', למשל, גובה 2,500 דולר לשישה מפגשים בני שעתיים (לא כולל מע"מ) להדרכה כוללת בנושאי תדמית, פרונטציות ותרבות עסקית; מי שיבקש ממנה הדרכה נקודתית על מדינה ספציפית ייאלץ להיפרד מאלף דולר תמורת פגישה של שעתיים וחומר עיוני. פרבר גובה 450 דולר לסדנה של שלושה-ארבע שעות, או לפי שעה, כ-100-150 דולר. אדר גובה 800 דולר לסדנה של יום בן שמונה שעות, או 160 דולר להכנה אישית של שעתיים. שילה גובה 1,500-2,250 דולר לסדנת יום לקבוצה, או 150-200 דולר לשעה ליעוץ אישי. במכון הייצוא מציעים אופציה זולה בהרבה: תמורת 2,800 שקל כלכד אפשר להצטרף לקורס "להחזיר את החומה הסינית - הסביבה העסקית בסין", שאותו מרכות יעל עינב, ומשכו תשעה מפגשים בני שעתיים וחצי.

**ורד פרבר: "ההדרכה הזו היא צורך, לא מותרות. יש מנהלים שאומרים, 'אני מנהל 15 שנה, אני יודע איך למכור', ואז מוצאים את עצמם פועלים ביפן בלי לדעת כלום ונתקלים בבעיות. חברה עלולה לפספס כך עסקות במיליוני דולרים"**

**"לפעמים הסיני בא ומחבק אותך"**

המדריכים השונים יורדים לפרטים הקטנים ביותר, כגון צבע עטיפת המתנה המומלץ, ההבדל בין הרמת גבות להרמת גבה אחת, ומשמעותן של קריצות - ומציגים את ההקפדה על קודים סמליים כקריצות בסגירת עסקות. "אצל היפנים, למשל, צריכים כרטיס-ביקור ביפנית", מסבירה לנצוט-ליבוביץ'. "גם מאוד חשוב להם איך אתה מגיש להם את הכרטיס, ומאיפה אתה מוציא אותו".

ישראלים נפגעו בגלל טעויות בדברים כאלה? "מלא. פספסו עסקים. למשל הקטע שלנו של הצ'פחות האלה. אנחנו נורא אוהבים לנגוע באנשים, וחושבים שנורא נחמד להגיד למישהו 'היית פשוט נהדר' ולנגוע בו. במזרח, ברגע שאתה נוגע בכך-אדם, העלבת אותו בצורה נוראית".

**כמה זמן אורכת סדנה כזו?**

"אנחנו תופרים את זה לפי צורכי הלקוח. כשהכנו משלחת של אנשי בנק הפועלים שיצאו לשליחות בברזיל, למשל, עברנו איתם שלושה ימים רצוף. העיסוק בתרבויות הוא חלק מסל שירות שלם שאנחנו נותנים".

**מה עוד כלול בסל הזה? התלוות לנסיעה עצמה, למשל?**

"רוב הייעוצים מתבצעים בארץ. במקרים בודדים נסעתי לאפריקה, לאנשים ששהו שם ולא יכלו להגיע לארץ".

אדר מספרת שהמודעות לתחום בארץ גדלה עם השנים. "כשפתחתי את המשרד לא ידעו על מה אני מדברת", היא אומרת. "התובנות לגבי תרבויות זרות החלו להתפתח רק בשנים האחרונות, עם שוק ההייטק. חברת הייטק צריכה למתג את עצמה ולמקד מסר שיווקי. אנחנו מטפלים במסר הזה, וחלק מהעיסוק בכך הוא התרבות העסקית".

**אין תרבות עסקית גלובלית?**

"אומרים שהעולם הוא 'כפר גלובלי קטן', שבו כולם מדברים אנגלית. זה מאוד לא נכון, כי למרות הכול נושא השבטיות רק הולך ומתעצם. אפילו מי שנוסע לאוקראינה, למשל, זקוק למידע שונה ממי שנוסע לליטא".

גם תמי לנצוט-ליבוביץ', מנהלת "המרכז המשולב לתדמית, תקשורת ונימוסים", מסכימה כי המודעות לנושא גוברת. "פעם אנשים צחקו מזה כי חשבו, 'נו, באמת, אנחנו חכמים', או שהתביישו, והגיעו אליי בחשאי. אבל אחרי שפספסו כמה דברים, הם הבינו שאין ברירה, צריכים את זה".

לנצוט, גם היא חברה ב-AICCI, מרווחת שהיא מעניקה שירותים לא רק למנהלי בכירים, אלא גם לאנשי ציבור. היא מאמינה בשיטת ה"אחד על אחד", ולא בסדנאות, כשלעתים נושא התרבות העסקית הוא חלק מיעוץ תדמית כללי. "לפעמים אפילו מתקשרים אליי מהשטח



כשעולות שאלות", היא מספרת, "כמו אנשי משלחת שיצאה לצרפת לנהל משא-ומתן, והתקשרו משם כדי להתיעץ".

**בעצב, את לא מומחית לאף ארץ ספציפית. את לא רואה בכך בעיה?**

"ארץ-ארץ ונוהגיה. אין מדינה שמבקשים ממני חומר עליה ואני לא יכולה למצוא".

בניגוד לעמיתיה, ורדה שילה, מנהלת "המרכז לתרבות עסקית בינלאומית", מקפידה לנשום את השטח, ומתלווה למסעות עסקים ומגעי משא-ומתן של לקוחותיה בחו"ל. "אני נמצאת בישיבות כדי לראות איך החברות עובדות, ואחר-כך אנחנו מנתחים את מה שהיה", היא מספרת. שילה, שבין לקוחותיה נמנים פלאפון, אלביט, טבע, וגם משרדי ממשלה, מעסיקה אנשי מקצוע המכירים מדינות ספציפיות





צילומים: תמר חנני

**תמי לנצוט-ליבו ביץ': "פעם אנשים צחקו מזה כי חשבו, נו, באמת, אנחנו חכמים, או שהתביישו, והגיעו אליי בחשאי. אבל אחרי שפספסו כמה דברים, הם הבינו שאין ברירה, צריכים את זה. היום אפילו מתקשרים אליי מהשטח"**

קשה לעשות עסקים עם יפנים בלי שהם ייעלבו, וצריך להתרגל לזה."

### ואולי זו בכלל עסקייה עסקית?

רכבי מעלה פה עניין חשוב: לפעמים הפערים התרבותיים אינם אלא מסווה לטקטיקה עסקית, והליכה מופרזת לקראת התרבות המקומית עלולה, למעשה, לפגוע בעסקים.

"הסינים הם עם מאוד מחוכם", אומר המבורגר. "הם לימדו את העולם שיש הבדלי תרבותיות, 'תבינו אותנו' וכולי - ואנשים מתקפלים. למשל, אומרים לאנשים 'בסין לא עומדים בתנאי תשלום, ואתה צריך לחיות עם זה'. אני לא קונה את זה. מי שדבק בעקרונות הכלכליים מסחריים הרגילים, ולא מוכן לעבוד אחרת, רואה שזה מסתדר ומצליח. מי שניסה להתכופף ולוותר להם, נכשל".

תן דוגמה.

"יש תרגיל סיני מאוד נפוץ: אתה יושב עם קבוצה של 12 סינים, נניה, וכולכם מרימים כוסית. שתיתי גלונים מהמשקה הנוראי שיש להם שם. אחרי כך כל אחד בנפרד ניגש אליי ואומר, 'אני רוצה עכשיו להרים כוסית רק איתך'. בסוף אתה שותה פי 12 מכולם, ונהיה מסטול ומדבר שטויות, והם צוחקים ממך. איגוד יצרני הקרמיקה באחד המחוזות שם העסיק בחורה שהתפקיד שלה היה להשקות את האורחים עד שיכרוח-חושים. לאנשים לא נעים לסרב בגלל העניין התרבותי, אבל המטרה שלהם היא להחליש את העמדה העסקית שלך. הם מרגישים טוב שהם משכיבים אותך, נהנים לראות אותך מסטול. זו טקטיקה, לא תרבות".

עו"ד יואב שדה, לשעבר ראש המחלקה המשפטית בקבוצת אייזנברג המתמחה בעסקות מול סין והונגקונג, מטפל רבות באנשי עסקים שהצטוו לכיוון מזרח - ונפגעו. "אסור לקחת שם שום דבר שאומרים לך כמוכח מאליי", אומר שדה, המשמש גם כסגן יו"ר לשכת המסחר ישראל-סין, "כי אתה מקבל מהם הרבה אינפורמציה לא נכונה".

נכון לומר שהם מנצלים את פערי התרבות לרעה?

"יש מקרים שמנצלים ויש שלא. העניין הוא שצריך לבנות שם את העסק לאורך זמן. לישראלים שפוגשים סיני שעושה עליהם פלברות ומארח אותם פעמיים יפה, יש נטייה לחשוב שהוא כבר חבר ותיק שלהם, אבל אלה קשרים שצריך להשקיע בהם הרבה יותר זמן, מאמץ וכסף ממה שסבורים".

"בכל מקום מלמדים אותך איך לתת את הכרטיס, איך להיות סובלני. כל זה חשוב, אבל בשביל לעשות ביזנס אתה קודם כול צריך לבוא עם דברים שלסיני יהיה כדאי ומעניין, ואז הם ייקנו את זה ולא משנה אם אתה מחזיק נכון את כרטיס הביקור", מסכם יודן.

ההדרכות מבוססות על הטענה שעסקות ייפלו גם אם הם רוצים את הטכנולוגיה שלך, כי העלבת אותם.

"קשקוש. הביזנסמן הסיני הוא חריף, ואם זה יהיה טוב לו, הוא יעשה את זה, גם אם תתנהג לא יפה. אם אתה שומע את יעל עינב, למשל, אתה מבין שהרבר הכי חשוב זה איך אתה תתנהג. אדוני, זה נכון שחשוב מאוד איך תתנהג, אבל הסיני יעשה את הביזנס אם יהיה לו כדאי, כמו שעושים בכל מקום אחר בעולם. בהדרכות מקצינים את הרברים, ועוד איך".

למה? כי אחרת אין להם עסק?

"נכון, נכון, נכון".

"אנחנו מאמינים, למשל, שאם נשתה לשוכרה יאהבו אותנו יותר. שמעתי הרצאה לא מזמן ואמרו שם, 'קודם תאכל ותשתה איתם, כי רק אחר-כך תוכל לעשות איתם עסקים, צוד יחסים אישיים'. אני לא יודע מה מערכת היחסים של ביל גייטס בסין וכמה פעמים הוא שתה שם לחיים, אבל כל התוכנות בסין הן של מייקרוסופט. אז מה, זה בגלל שגייטס והאנשים שלו אכלו ארוחת-ערב עם מישהו?".

אלישע ינאי, נשיא מוטורולה ישראל, דווקא מעריך את תרומתן של ההדרכות הבין-תרבותיות. "לפי דעתי זה חשוב", הוא אומר. "חשוב להגיד למי שבא פעם ראשונה לסינגפור, ששם לא לועסים מסטיק. בשעתו נתנו לנו הנחיות, וכשיצאו משלחות מהארץ התייחסו לנושא התרבותיות". אבל גם ינאי סבור שהמרחק התרבותי בינינו לבין אנשי עסקים מהמזרח הרחוק כבר אינו כה גדול: "הם כבר מזמן עברו לדבר 'סטריקטלי ביזנס', ובוא לא ניחס להם שום פערי תרבותיות ושום נושאים של גינונים. הם בדיוק כמו שאר העולם המערבי העסקי - לטוב ולרע".

"יש אינסוף סיפורים על זה שחשבנו שיפנים מתנהגים כמו יפנים, עד שהתברר שלא", מסכים רכבי. "אנחנו המסכנים אכלנו כל הזמן את הכול כי חשבנו להעליב אותם, עד שראינו שהרבר האחרון שמעניין אותם זה לגמור את האוכל, ושהם מתנהגים בדיוק כמו ישראלים במסעדות. נכון, נושא הקורים התרבותיים בהחלט קיים בכל הרמות, והם לא מוותרים על הטקסים שלהם. אבל אם אתה מפקשש או מתבלבל או לוחץ יד, הם מאוד סלחנים".

יכול להיות שהם יבטלו עסקה כי הם נעלבו מדברים באלה?

"מהניסיון שלי איתם, היעלבות אינה סיבה לביטול עסק. לפעמים היא חלק מהמשא-ומתן, אפילו. לפעמים

**מיכל אדר: "אומרים שהעולם הוא כבר גלובלי, שבו כולם מדברים אנגלית. זה מאוד לא נכון. נושא השבטיות רק הולך ומתעצם. אפילו מי שנוסע לאוקראינה, למשל, זקוק למידע שונה ממי שנוסע לליטא"**



מסבירה שאיש עסקים מהמזרח עלול שלא לעשות איתך עסקה שכדאית לו, 'פשוט כי הוא נפגע. בתרבויות האלה, הכבוד לזולת הוא ערך מאוד בסיסי. ברגע שנוצרת בעיה בתחום הזה, יש הרבה פחות מוטיבציה להמשיך בעסקים".

אבל מתברר שבלא-מעט פעמים, הכללים דווקא גמישים - ורק ההקפדה הנוקשה היא שמובילה למצבים לא נעימים. כך, למשל, מספרת אדר על יהלומן מלקוחותיה, אדם רתי, שעמד לסגור עסקה עם רשת חנויות תכשיטים גדולה בדרום-קוריאה. אחרי שנתיים של מגעים הגיע הרגע הגדול, והקוריאנים הזמינו אותו לחתום את העסקה בארוחת-ערב מפוארת במסעדה יקרה בסיאול. אלא ששם גילה היהלומן, כי במרכז השולחן מסתובבת לה בחורה עירומה, ולמנה העיקרית מוגש לו מוח חי של קוף. "הוא עצם את העיניים, אבל את זה, ונחתמה עסקה".

אבל הוא אדם דתי.

"הוא לא יכול לשבור את המרקם שהוא בנה במשך שנתיים וחצי. הוא היה חייב לשתף פעולה עם הבחורה העירומה, ועם מוח הקוף, ועם כל השרצים שבאו אחר-כך. העסקה נסגרה, כי הוא פעל לפי כל הכללים, הוא אכל את החרא הזה, אבל הוא חזר ארצה וחורש לא יצא מהבית - רק הקיא ושלשל. הוא היה בטראומה נפשית כל-כך חזקה, שהיא השפיעה עליו פיסית. הוא הפך לאדם חולה, ממש ישב מולי ובכה".

ואם הוא היה בוחר שלא לגעת באוכל?

"לא היתה עסקה".

### "היעלבות אינה סיבה לבטל עסק"

בקרוב אנשי העסקים, היחס כלפי ההדרכות הללו אמביוולנט: חברות לא-מעטות שוכרות את השירותים הללו ומכירות בחשיבותם, אבל אחרות מביעות ספקנות, ואפילו ולזול, ביחס לתרומתם. בעוד המדריכים טוענים כי הייעוץ שלהם שווה הון רב, וכי עסקות-ענק עלולות ליפול אם רק תשכח את תאורו המדויק של היפני הניצב מולך, קובעים לא-מעט אנשי עסקים (ביניהם גם כאלה שעברו הדרכה) כי מורכב במצב מוגזם, הבא להצדיק את קיומם של עסקי ההדרכה.

כך, למשל, בעוד אדר מסבירה ללקוחותיה שסירוב לאכול מנה במסעדה יכול לעלות להם במיליוני דולרים, אנשי העסקים בשטח מדווחים על מארחים סובלניים הרבה יותר, שלא יוותרו במהרה על עסק מניב בשל העדר תיאבון אצל השותף. בכיר באחת החברות המובילות במשק רחה בכוז את סיפור היהלומן מקוריאה, וסיפר כי גם לו הוגשה פעם מנת מוח של קוף, והוא סירב בנימוס. העסקים, הוא סיפר, התנהלו מצוין גם כך.

טענה אחרת שעולה משיחה עם חברות שעברו הדרכה, היא שפערי התרבות מתונים בהרבה, ולא מצדיקים הכנה מיוחדת. "הסדנה שעברנו, בת יום אחד, הייתה מעט מדי, ודי חפוף", מספר עמירם רכבי, מנכ"ל מונפורט הנדסת תוכנה, שזכתה ב-2003 בפרס היצואן המצטיין ליפן בתחום התוכנה. "אחר-כך, בשנה הראשונה, היו לנו שם המון תאקלים - למשל, כשאתה לא מקבל את הצעת-המחיר שלהם, הם יכולים לדפוק על השולחן, לצאת מהחדר ולנתק קשר ל-24 שעות. בהתחלה נורא התרגשנו מהרברים האלה, היום אנחנו יודעים שככה זה".

אז איך אתם עובדים מולם?

"ככל שאני מתנהג איתם כמו חברה רגילים, העסקים יותר טובים. ברגע שאני מקבל את הרברים כפשוטם ולא מחפש דברים מסובכים מדי, העסק הרבה יותר פשוט וזורם. כשהייתי בטוח שמסתתרת כאן משהו מאוד מתוחכם, בדרך-כלל גם נפלת".

אבישי המבורגר מנטפים מזהה ברבות מההמלצות של קורסי ההדרכה "התנשאות פשטנית, אגדות שאין להן שום מקום. בקורסים האלה יש הרבה פיקנטריה, והרבה שטויות. זה מזכיר לי את הספרים הסינתטיים על איך להיות מיליונר ביומיים, או איך להצליח בעסקים בלי להתאמץ".