

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**  
**POGAJANJA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE MED NEMČIJO IN SLOVENIJO**

**Ljubljana, julij 2008**

**TINA STANOVNIK**

### **IZJAVA**

Študentka TINA STANOVNIK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom MAG. GREGORJA PFAJFARJA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25. julija 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD .....                                                            | 1  |
| 1 POGAJANJA .....                                                     | 2  |
| 1.1 Opredelitev pogajanj .....                                        | 2  |
| 1.2 Proces pogajanja .....                                            | 2  |
| 1.3 Pogajalske taktike .....                                          | 2  |
| 1.4 Udeleženci v pogajanju .....                                      | 4  |
| 2 KULTUROLOŠKE RAZLIKE V MEDNARODNEM POSLOVANJU .....                 | 4  |
| 2.1 Opredelitev kulture .....                                         | 4  |
| 2.2 Sestavine kulture .....                                           | 5  |
| 2.3 Pristopi k proučevanju kulture .....                              | 6  |
| 2.3.1 Hofstedejeva kulturološka tipologija .....                      | 6  |
| 2.3.2 Kluckhohnove in Strodbeckove razlike v vrednotah .....          | 9  |
| 2.3.3 Koncept visokokontekstnih in nizkokontekstnih kultur .....      | 9  |
| 3 POGAJANJA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE .....                             | 10 |
| 3.1 Vpliv kulturnih razlik na pogajanja .....                         | 10 |
| 3.2 Nemški pogajalski slog .....                                      | 10 |
| 3.3 Slovenski pogajalski slog v primerjavi z nemškim .....            | 11 |
| 4 EMPIRIČNA RAZISKAVA .....                                           | 11 |
| 4.1 Metodologija raziskave .....                                      | 13 |
| 4.2 Priprava in potek raziskave .....                                 | 14 |
| 4.3 Opis vzorca .....                                                 | 14 |
| 4.4 Vsebinska analiza odgovorov .....                                 | 15 |
| 4.4.1 Previdnost ali nagnjenost k tveganju .....                      | 15 |
| 4.4.2 Vloga spola .....                                               | 15 |
| 4.4.3 Neenakost ali enakost .....                                     | 15 |
| 4.4.4 Rahle vezi ali močna povezanost .....                           | 16 |
| 4.4.5 Kratkoročni ali dolgoročni časovni horizont .....               | 16 |
| 4.4.6 Visokokontekstna ali nizkokontekstna kultura .....              | 16 |
| 4.4.7 Uspešnost pogajalcev .....                                      | 17 |
| 4.4.8 Značilnosti pogajalskega sloga .....                            | 17 |
| 4.4.9 Vpliv nacionalne kulture .....                                  | 18 |
| 4.4.10 Raznolikost v jeziku je ovira .....                            | 18 |
| 4.4.11 Tekmovalnost in uporaba nepoštenih metod za dosego cilja ..... | 18 |
| 4.4.12 Izbira oseb, ki so primerne za pogajalce .....                 | 19 |
| 4.4.13 Razlike v protokolu .....                                      | 20 |
| 4.4.14 Tipi vprašanj pri pogajanjih .....                             | 20 |
| 4.4.15 Prepričevalni argumenti pri pogajanjih .....                   | 20 |
| 4.4.16 Upoštevanje časa .....                                         | 21 |
| 4.4.17 Avtoritativen ali konsenzualni odločitveni sistem .....        | 22 |
| 4.4.18 Zadovoljiva oblika sporazuma .....                             | 22 |
| 4.5 Glavne kulturološke razlike med Nemčijo in Slovenijo .....        | 23 |
| SKLEP .....                                                           | 23 |
| LITERATURA IN VIRI .....                                              | 26 |
| PRILOGE .....                                                         |    |

## **KAZALO TABEL**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Različice usmerjenosti vrednot. ....                     | 9  |
| Tabela 3: Kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev.....        | 11 |
| Tabela 2: Konfiguracija pogajalske matrike Weissa in Strippa ..... | 12 |
| Tabela 4: Nemški in slovenski pogajalski slog. ....                | 13 |
| Tabela 5: Tehnične sposobnosti in družbene vrline .....            | 19 |
| Tabela 6: Prikaz dogme, logike ter čustev .....                    | 21 |

## **KAZALO SLIK**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Glavne kulturološke razlike med Nemčijo in Slovenijo. .... | 23 |
|---------------------------------------------------------------------|----|

## **PRILOGE**

|                                                           |   |
|-----------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Individualizem/Kolektivizem in Odmik moč ..... | 2 |
| Priloga 2: Izogibanje negotovosti in Odmik moči .....     | 3 |
| Priloga 3: Hofstedejeve kulturne dimenzije .....          | 4 |
| Priloga 4: Vprašalnik globinskega intervjuja .....        | 5 |

## UVOD

Mednarodno poslovanje vedno bolj zahteva poznavanje in upoštevanje kulturoloških razlik med državami. Pričakovanja glede kulturne pismenosti so namreč danes veliko višja, kot so bila deset ali petnajst let nazaj in vedno manj je tolerantnosti in potrpežljivosti do tistih, ki ne upoštevajo raznolikosti nacionalnih kultur (Barker, 2008, str. 2-6). Ker ima kultura močan vpliv na mednarodno poslovanje, ima posledično tudi čedalje večji vpliv na medkulturna pogajanja, ki so del mednarodnega poslovanja in velja za pojasnjevalno spremenljivko, ki pri medkulturnih pogajanjih nikakor ne sme ostati zapostavljena (Menon, 2004, str. 135). Poznavanje različnih kultur namreč daje pogajalcem veliko prednost pri sklepanju poslov (Clark, 1990, str. 66). Ob tem pa je potrebno omeniti, da na odnose poslovnih strank iz različnih kultur ne vpliva le kultura, ampak imajo enakovreden vpliv nanje tudi organizacijska kultura in osebni dejavniki. Seveda pa poleg omenjenih obstajajo še na primer situacijski in številni drugi dejavniki, ki prav tako vplivajo na kakovost odnosov poslovnih strank (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 261).

Namen diplomskega dela je identificirati kulturološke značilnosti in razlike med Nemčijo in Slovenijo s ciljem spoznati, kako le-te vplivajo na njihova medsebojna pogajanja. Ob tem je moj cilj odkriti tudi nemški in slovenski slog pogajanj ter spoznati razlike in podobnosti med njima. Na tej osnovi nameravam dokazati glavno hipotezo, da med Nemčijo in Slovenijo obstajajo kulturološke razlike, ki vplivajo na njuno medsebojno poslovanje, katerega del predstavljajo tudi medkulturna pogajanja med njima.

V prvem poglavju se najprej posvetim opredelitvam pogajanj različnih avtorjev. Nato na kratko opišem proces pogajanja in ob koncu poglavja definiram še udeležence v pogajanjih. V naslednjem poglavju skušam opozoriti na pomen kulture v mednarodnem poslovanju. Za lažje razumevanje le-tega navedem tudi različne definicije kulture in se nato še osredotočim na pristope k proučevanju kulture, in sicer na Hofstedejevo kulturološko tipologijo, Kluckhohnove in Strodbeckove razlike v vrednotah ter na Hallov koncept visokokontekstnih in nizkokontekstnih kultur. V tretjem poglavju razložim vpliv kulturnih razlik na pogajanja ter na kratko opišem nemški in slovenski slog pogajanj. V zadnjem poglavju analiziram empirično raziskavo, kjer analizo razdelim na dva medsebojno povezana dela. V prvem delu se usmerim na kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev, na njihove razlike ter vpliv le teh na mednarodno poslovanje. V drugem delu analize pa se osredotočim na značilnosti nemškega in slovenskega pogajalskega sloga in se pri tem upiram na spremenljivke matrike Weissa in Strippa. Za metodo empirične raziskave izberem globinski intervju, ki ga izvedem med šestimi intervjuvanci, zaposlenimi v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o. Rexroth Bosch Group.

# **1 POGAJANJA**

## **1.1 Opredelitev pogajanj**

Definicij pogajanj obstaja veliko. Običajno so pogajanja opredeljena kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma so vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 10). Pogajanja so pogosto definirana tudi kot proces dvosmernega sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki je namenjen doseganju dogovora. Ni pa nujno, da so pogajanja zgolj formalna, ko si dva ali več udeležencev sedita nasproti za mizo in se pogovarjata o sporni temi. Pogajanja so namreč lahko tudi povsem neformalna. Kot taka so opredeljena venomer, ko eden ali več posameznikov želijo od druge osebe oziroma oseb, dobiti želeno (Treven, 2001, str. 214). Pogajanja lahko tudi enostavno opišemo kot enega od načinov, kako priti do tistih stvari, ki jih nimamo, pa si jih želimo (Markič, Strniša & Tavčar, 1993, str. 5). Torej za pogajanja na splošno velja, da so eden od načinov zadovoljevanja potreb (Ferjan, 1998, str. 156). Ob tem pa se je pomembno venomer zavedati, da so pogajanja celovit proces, ki se ga je potrebno lotiti z namenom, da bi rešili konflikt med dvema ali več strankami. Gre za povsem edinstven proces, za katerega ni enotne formule, ki bi zagotavljala uspeh (Vujin, 2008). Prav zato pa je potrebno poznati celoten proces pogajanja, ki ga opisujem v naslednji točki poglavja.

## **1.2 Proces pogajanja**

Pogajanja so daljši proces in so ohlapna sekvenca različnih stopenj, ki je v vsakih pogajanjih do neke mere različna (Kavčič, 1996, str. 16). Pogajanja so torej proces, ki ga je moč razdeliti na več zaporednih faz, vendar različni avtorji opredeljujejo različno število le-teh. Trevenova (2001, str. 218) opredeljuje pet različnih faz: 1. priprava, 2. vzpostavljanje povezav, 3. izmenjava informacij, 4. prepričevanje ter 5. dogovor. Tudi Šimac (2001) razlikuje med petimi pogajalskimi stopnjami, in sicer: 1. odločanje o pogajanjih, 2. priprava na pogajanja, 3. začetek pogajanj, 4. nadaljevanje ter 5. konec. Z razliko od prvih dveh avtorjev Kavčič (1996, str. 19) v svojih delih opredeljuje zgolj štiri faze v pogajalskem procesu. Te faze so: 1. priprave na pogajanja, 2. otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij, 3. proces iskanja rešitev ter 4. doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

## **1.3 Pogajalske taktike**

Pogajalska strategija je opredeljena kot nekakšen splošni načrt za doseg pogajalskih ciljev, medtem ko pogajalske taktike predstavljajo orodja za uresničevanje teh strategij. Ker obstaja v literaturi množica tovrstnih orodij, bom v nadaljevanju izpostavila le nekatere izmed njih, in sicer:

- Taktika napadalnosti

Eunson (1994, str. 99) opredeljuje napadalnost v pogajanjih kot preusmerjanje pozornosti z reševanja objektivnih ovir na subjektivno posploševanje le-teh, in sicer do mere, ko takšno ravnanje že meji na zlorabo nasprotne smeri. La Poole (1987, str. 81) vidi najboljši protiukrep zoper tovrstno taktiko v tem, da nasprotna stran počaka, da pogajalca napadalnost mine in da

ne reagira, temveč ostane zbrana in mirna. Posledice, ki jih povzroči napadalnost na pogajalski proces, pa se po mnenju Kavčiča (1996, str. 171) kažejo na način, da pogajalci preusmerijo pozornost na druga področja, da se nasprotna stran izogiba temam, za katere si pogajalci želijo, da bi se jim izogibala, da nasprotnik hiti skozi pogajalski proces, saj mu postaja vseeno, kakšen bo rezultat itd.

- Taktika rezin

Taktika rezin je dobila ime po Matyasu Rakosisu, generalnem sekretarju madžarske komunistične vlade in jo imenujemo tudi taktika »rezanja salame« (Maddux, 1988, str. 43). Avtor Thorn (1989, str. 80) razlaga taktiko rezin kot izsiljevanje kar največjega števila popuščanj nasprotne pogajalske strani. Taktika se pogosto uporablja pri kolektivnih pogajanjih ali pri prodaji. Za to taktiko je značilno, da celoto razčlenimo na manjše dele in se vsakega lotimo posebej. Gre torej za taktiko »malih korakov«, ki zahteva veliko mero vztrajnosti, časa ter doslednosti, a kljub temu le redko uspe (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 306).

- Taktika »dobri – zli fantje«

Taktika je dobila ime po tehniki policijskega zasliševanja, pri kateri se dva policista (»dobri in zli«) izmenjujeta v zasliševanju osumljenca kaznivega dejanja (Lewicki, Litterer, Minton & Saunders, 1994, str. 74). Možina in sodelavci (2004, str. 306) opredeljujejo to taktiko kot delovanje dveh pogajalcev iste strani v paru. Pogajalca si namreč razdelita vloge, pri čemer prvi zastruje razmere, medtem ko drugi da čez čas milejši predlog, ki pa je še vedno nerazumno zahteven. Ker je zahtevnost relativen pojem, ta predlog nasprotna stran primerja s pred tem ekstremno postavljenimi stališči, začuti olajšanje ter pristane nanj. Le Poole (1987, str. 72) zato vidi najboljši protiukrep zoper opisano taktiko v zavestnem prepričanju, da »dobri fant« v resnici ni dober, saj zastopa isto stran kot »zli«.

- Taktika uporabe groženj

Fisher, Ury in Patton (1998, str. 159) opisujejo grožnje kot eno izmed najbolj zlorabljenih taktik pogajanj. Kljub vsemu pa so grožnje uporabljene redkeje, kot bi pričakovali, so prepričani Lewicki in sodelavci (1994, str. 213). Razlogi za to so predvsem v oteženem predvidevanju reakcije nasprotnika na grožnjo in v pripisovanju svojim grožnjam večjega pomena v primerjavi s tistimi, ki so jim namenjene. Hodgson (2000, str. 115) loči med dvema oblikama groženj, in sicer grožnje z namenom privolitve (ang. *compliance threats*) in grožnje z namenom ustrahovanja (ang. *deterrence threats*). Za prvo obliko groženj je značilno, da opozarja nasprotnika na to, kaj se bo zgodilo, če ta ne privoli v predlog, ki mu ga posreduje pogajalec, ki uporablja taktiko groženj. Za drugo obliko groženj pa velja, da opozarjajo nasprotnika na to, kaj se bo zgodilo v primeru, če izpelje določeno akcijo, katere uresničitev ni zaželena pri pogajalcu, ki uporablja taktiko groženj.

## **1.4 Udeleženci v pogajanju**

V najširšem smislu so kot udeleženci v pogajanjih mišljeni vsi ljudje, saj ljudje v svojem življenju nenehno usklajujemo različne zahteve, želje ter pričakovanja. Ožja opredelitev pa se nanaša zgolj na udeležence v poslovnih pogajanjih. To so sodelavci, ki sodelujejo v pogajanjih znotraj organizacij in med organizacijami (Možina et al., 2004, str. 276). Ni nujno, da so v pogajanja vključene venomer pogajalske skupine. Lahko se pogaja zgolj posameznik (Kavčič, 2000, str. 356). Število ljudi, ki sestavljajo pogajalsko skupino, ima namreč močan vpliv na uspešnost pogajanj. Odločitev o tem, koliko ljudi bo vključenih v posamezna pogajanja, je v največji meri odvisno od nacionalne kulture organizacije (Treven, 2001, str. 223). Izbor pogajalcev prav tako vpliva na uspešnost pogajanj. Dobri pogajalci so tisti, ki znajo brzdati svoja čustva in uravnotežiti svoje emocije in razum (Svetličič, 2002, str. 231-248). Prav tako za dobre pogajalce velja, da se vedno vnaprej seznani z njihovo vlogo in interesi podjetja, ki ga predstavljajo (Köszegi, Vetschera & Kersten, 2001, str. 6). Vsak pogajalec, ki sodeluje pri medkulturnih pogajanjih, mora upoštevati še vrsto dodatnih vidikov. Mednarodni pogajalec si mora najprej prizadevati, da spozna še druge udeležence, in sicer njihovo kulturo in njen vpliv na pogajalski slog. Pomembno je tudi, da analizira posebnosti lastne situacije. Vedeti mora, katera organizacija se pogaja, kateri predstavniki jo zastopajo na pogajanju, ter kakšne izkušnje so imeli ti z njegovo organizacijo in njegovo kulturo. Ob vsem tem pa mora misliti tudi na svoje potrebe, interese in možne cilje ter potrebe, interese in cilje nasprotna pogajalske strani (Treven, 2001, str. 230).

## **2 KULTUROLOŠKE RAZLIKE V MEDNARODNEM POSLOVANJU**

V mednarodnem poslovanju je pomembno poznati in upoštevati kulturološke razlike posameznih držav. Le-te imajo namreč velik vpliv na uspešnost in učinkovitost mednarodnega poslovanja, saj postajajo njegova vedno pomembnejša sestavina (Hrastelj, 2001, str. 24). Velja namreč, če poslovneži ne razumejo kulture tujih poslovnih partnerjev, potem tudi ne morejo razumeti, kako poslovne pogodbe odražajo to nacionalno kulturo (Barker, 2008, str. 2-6). Tudi pričakovanja glede kulturne pismenosti so danes veliko višja, kot so bila deset ali petnajst let nazaj. Manj je namreč tolerantnosti in potrpežljivosti do tistih, ki ne upoštevajo raznolikosti nacionalnih kultur (Barker, 2008, str. 2-6). Kulturne razlike pa se kažejo na različne načine in jih lahko opišemo z različnimi koncepti (Živko, 2002, str. 150). Za lažje razumevanje kulturoloških posebnosti v izbranih državah bom zato v nadaljevanju najprej opredelila pojem kultura.

### **2.1 Opredelitev kulture**

Eden izmed prvih, ki so skušali opisati kulturo, je bil Nietzsche, nemški filozof, ki je razumel kulturo kot vir razlik, nesoglasij in nerazumevanj na vseh ravneh človeškega življenja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Kultura je od takrat do današnjih časov postala v družboslovju zelo širok, vendar precej neenotno opredeljen pojem. Taylor definira kulturo kot kompleksno celoto, ki vključuje znanje, stališča, umetnost, pravo, običaje ter vse druge sposobnosti in navade članov določene družbe (Treven, 2001, str. 41). Tudi nizozemski

sociolog Hofstede je v enem izmed svojih del opisal kulturo, in sicer na sledeč način: »Kultura je kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge.« (Hofstede, 1980. str. 76). Skupne vsem številnim definicijam so predvsem sledeče sestavine: vsakdanje navade in norme, vrednostni sistemi, politično obnašanje, načini materialne proizvodnje in njeni produkti itd. Nekatere izmed naštetih sestavin se nanašajo na t.i. materialno kulturo, druge na duhovno kulturo. Z družboslovnega stališča pa je ločevanje teh kultur neupravičeno, saj je kultura enoten družbosloven pojav, celota »materialnega« in »duhovnega«. Kultura je namreč bistven sestavni del družbeno-zgodovinskega dogajanja, ne glede na področje, na katerem se to dogajanje odvija (Goričar, 1979, str. 155). Kultura je tudi vedno vezana na skupino ljudi in je vsajena vanjo, zato ne more biti kulture brez skupine kot njene nosilke (Kavčič, 1996, str. 263). V splošnem torej za kulturo velja, da je integracija skupnih odnosov, idej, tradicij ter običajev v današnjem pluralističnem sistemu (Živko, Zver & Bobek, 2004, str. 7-16).

## 2.2 Sestavine kulture

Sestavine kulture opredeljujejo avtorji na različne načine. Tako Czinkota (2001, str. 64) uvršča med sestavine kulture jezik, religijo, izobrazbo, socialne ustanove, vrednote, običaje, estetiko ter materialne elemente. Pelsmacker, Geuens in Bergh (2004, str. 535) navajajo šest sestavin kulture, in sicer jezik, religijo, vlogo spolov, smisel za humor, vrednote ter vedenje posameznikov. Ker Murdock (1965) v primerjavi z omenjenimi avtorji opredeljuje kar 75 sestavin kulture, sem se odločila, da v nadaljevanju od vseh naštetih opišem le tiste, ki so v literaturi najpogostejše uporabljene.

- Jezik

Jezik opredeljuje Jerman (1979, str. 279) kot katerikoli znakovni sistem, ki služi sporazumevanju med člani človeške skupnosti. Vsak jezik ima razvite besede in stalne besedne zveze, ki so razumljene samo znotraj posamezne kulture. Za te besedne zveze velja, da so nosilci kulture in posebnih poti, ki jih je kultura razvila z namenom pojasnjevanja posameznih vidikov človekovega obstoja (Czinkota & Ronkainen, 1995, str. 132). Poleg verbalnega je pomemben tudi neverbalni jezik ali »tihi« jezik, kot je na primer govorica telesa, ton glasu, očesni kontakt itd. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

- Religija

Religija je ena najpomembnejših sestavin kulture, saj ljudem določa način življenja, vrednote, razmišljanje, motive ter dojemanje okolice in sveta. Poleg tega oblikuje tudi ideale ter podaja ustrezne vedenjske vzorce ljudi (Czinkota, 2001, str. 67). Avtor Jerman (1979, str. 248) pa je mnenja, da religija temelji na človekovi potrebi po navezanosti, zaupanju ter ljubezni.

- Socialne ustanove

Socialne ustanove se ukvarjajo z vsakdanjim človekovim življenjem, proučevanjem odnosov med ljudmi, načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje, kako in zakaj se osebe združujejo, da bi uresničile svoje skupne potrebe (Popovič, 2002, str. 5). Med socialne ustanove torej sodijo predvsem socialne organizacije in skupnosti. To so družina, prijatelji,

sodelavci, skratka vse referenčne skupine, ki neposredno ali posredno vplivajo na vedenje in stališča posameznika (Kotler, 2003, str. 184).

- Vrednote in norme

Norme so sprejeta pravila, standardi ter vedenjski modeli. Vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga normam in so najbolj stanovitna sestavina kulture, saj so se v preteklosti spreminjale v dolgih presledkih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 258). Vrednote in norme nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno, kaj je pomembno ter kaj želeno (Terpstra & Sarathy, 2000, str. 108). Avtor Rokeach (Hrastelj, 2001, str. 30) je mnenja, da je skupno število vrednot neke osebe omejeno in da so le-te povezane s kulturo, družbo ter še zlasti z njenimi ustanovami.

- Estetika

Jerman (1979, str. 86) opredeljuje estetiko kot nauk o lepem, ki s svojim raziskovanjem posega v sociologijo, psihologijo, zgodovino umetnosti itd. Estetika je torej sestavina kulture, ki je povezana z lepoto in dobrim okusom. Gre za privlačne in neprivlačne sestavine barv, oblik, zvokov, plesov itd. Praviloma je estetika lokalna, lahko je tudi regionalna, manj pogosto pa je globalna (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260).

- Materialni elementi kulture

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260). Med materialne elemente kulture uvršča Czinkota (2001, str. 64) ekonomsko, finančno, socialno ter tržno infrastrukturo. Materialni element tako izhaja iz tehnološke razvitosti posamezne kulture in je tesno povezan z gospodarsko in ekonomsko aktivnostjo te kulture. Ekonomsko infrastrukturo sestavljajo prometni, energijski ter komunikacijski sistemi, medtem ko socialna sestoji iz stanovanjskih, izobraževalnih ter zdravstvenih sistemov. Finančna in tržna infrastruktura pa sta zgrajeni iz bank, finančnih podjetij ter gospodarskih celic.

## **2.3 Pristopi k proučevanju kulture**

Začetki proučevanja poslovanja v medkulturnem prostoru segajo v sredino 20. stoletja. Kljub temu da je proučevanje dokaj novo, so se s kulturo in njenim vplivom na poslovanje v preteklosti ukvarjali že mnogi znanstveniki (Živko, 2002, str. 150). V nadaljevanju bom zato predstavila le nekatere izmed njih, in sicer najprej Hofstedeja, nato Kluckhohna in Strodtbecka ter ob koncu še ugotovitve Halla.

### **2.3.1 Hofstedejeva kulturološka tipologija**

Hofstede je opisal dimenzije medkulturnega prostora. Kulturo je ločil na pet dimenzij vrednot (v medkulturnem prostoru), s pomočjo katerih lahko primerjamo med seboj različne kulture (Glej str. 7).

- Odmik moči (ang. *Power distance*)

Pri odmiki moči gre za stopnjo, do katere posamezna kultura tolerira neenako porazdelitev moči med posamezniki, ustanovami ter organizacijami. Pri kulturah z visokim odkmikom moči se neenakost pričakuje in sprejema, medtem ko je za nizek odkmik moči značilno, da je enakost ideal (Hill, 1997, str. 86). Dimenzija odkmika moči torej opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo za normalno (Treven, 2001, str. 58). Razlika v moči ima pomemben vpliv na izkazovanje in sprejemanje avtoritete (Hofstede, 2005, str. 45).

Glede na rezultate Hofstedejeve študije sodi Nemčija med države z dokaj nizkim odkmikom moči (glej Priloga 1). Indeks odkmika za Nemčijo namreč znaša 35 (glej Priloga 3). Slovenija ima za razliko od Nemčije mnogo višji indeks odkmika moči, in sicer znaša le-ta 71 (Hofstede, 2005, str. 43).

- Izogib negotovosti (ang. *Uncertainty avoidance*)

Dimenzija izogibanja negotovosti kaže na to, koliko se določena kultura čuti ogroženo ob negotovih situacijah. Za kulture z visokim izogibom negotovosti je značilno, da se negotovost čuti kot ogrožanje. Drugačno pomeni nevarno. Značilen je odpor do inovacij in netolerantnost do odklonskih idej in obnašanj (Hill, 1997, str. 86). Kulture z visokim izogibom negotovosti vzbujajo v ljudeh, da se je do neke mere mogoče izogibati negotovosti, in sicer s pomočjo tehnologije, prava ter religije (Treven, 2001, str. 58). V nasprotju s kulturami z visokim izogibom negotovosti pa je za tiste z nizkim značilno, da so bolj pripravljene sprejeti tveganja in imajo hkrati manjši odpor do sprememb (Hill, 1997, str. 86). Prav tako je za tovrstne kulture značilno, da sprejemajo negotovost in vsakdanjost takšni kot v realnosti sta (Treven, 2001, str. 58).

Po Hofstedejevem mnenju sodi Nemčija med države z dokaj visokim izogibanjem negotovosti (glej Priloga 2), in sicer znaša indeks izogibanja negotovosti 65 (glej Priloga 3). Za Nemške poslovneže je značilno, da imajo močno potrebo po pravilih in regulaciji. Od nemških managerjev se zato posledično v prvi vrsti pričakuje dajanje jasnih navodil svojim podrejenim (Hill, 1997, str. 86). Da se Nemci močno izogibajo negotovosti, se kaže tudi v tem, da so Nemci raje zaposleni v enem podjetju na istem delovnem mestu vse življenje, kot da bi iskali zaposlitev v drugih podjetjih in zunaj svoje regije (Mole, 1999). Za Slovenijo je prav tako kot za Nemčijo značilen visok indeks izogibanja negotovosti. Ta je v primerjavi s Slovenijo še nekoliko višji in znaša kar 88 (Hofstede, 2005, str. 168).

- Individualizem/ Kolektivizem (ang. *Individualism/Collectivism*)

Filozofija individualizma govori o tem, da mora posameznik imeti pravico do svobodnih ekonomskih in političnih prepričanj. Za začetnika individualizma velja grški filozof Aristotel. Ta je namreč menil, da sta različnost posameznikov in privatna lastnina zaželeni. Za individualizem je torej značilno, da so vezi med posamezniki rahle. Od posameznikov se pričakuje, da bo vsak skrbel predvsem zase in za svojo ožjo družino. Identiteta temelji na posamezniku, saj je le-ta enkratni. Gre za prevlado lastnih interesov nad skupnimi oz. za

»jaz« zavest (Hill, 1997, str. 86). Dimenzija je torej opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kot pa člani skupine. V kulturah, ki so individualistično zasnovane, se ljudje tako prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine (Treven, 2001, str. 58). Nasprotje individualizma pa je kolektivizem, ki ga je v svojem delu Republika omenjal že Platon. Grški filozof je namreč menil, da bi morali vsi ljudje svoje individualne pravice žrtvovati za dobro večine. Značilnost kolektivizma je torej ta, da je posameznik od rojstva integriran v kohezivne skupine, ki skrbijo za varnost v zameno za popolno lojalnost. Identiteta temelji na pripadnosti socialni skupini. Pomembno je vzdrževanje notranje skupinske harmonije. Gre za prevlado skupinskih interesov nad osebnimi oz. za »mi« zavest. Pomembno je zaupanje v skupinske odločitve (Hill, 1997, str. 86).

Za Nemčijo je glede na opisano dimenzijo vrednot po Hofstedeju značilen srednje visok individualizem (glej Priloga 1), in sicer znaša individualizem 67 (glej Priloga 3). Slovenija ima mnogo nižji indeks individualizma v primerjavi z Nemčijo, saj znaša ta le 27 (Hofstede, 2005, str. 79).

- Moškost/Ženskost (ang. *Masculinity/Femininity*)

Ta dimenzija govori o tem, koliko v kulturi prevladujejo moške in ženske vrednote. Za moške kulture je značilno, da so moški agresivni, ambiciozni ter trdi, medtem ko so ženske nežne in skrbne. V ospredju je materialni uspeh in napredek (Hill, 1997, str. 87). Prav tako je za moške kulture značilno, da poudarjajo vrednote, kot so doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti ter pridobivanje materialnih dobrin (Treven, 2001, str. 59). V ženskih kulturah so lahko tako ženske kot tudi moški nežni. Poudarek je na skrbi in socialni gotovosti (Hill, 1997, str. 87). Te kulture torej poudarjajo skrb za otroke, invalide in starejše osebe ter dejavnosti za pomoč ljudem (Treven, 2001, str. 59).

Nemčijo tako uvrščamo glede na Hofstedejevo kulturološko tipologijo med močno moške kulture (glej Priloga 2). Indeks moškosti znaša namreč 66 (glej Priloga 3). Slovenijo pa v nasprotju z Nemčijo ne moremo uvrščati med moške kulture, saj je indeks moškosti za Slovenijo nizek in znaša 19 (Hofstede, 2005, str. 121).

- Časovni horizont (ang. *Time perspective*)

Pri tej dimenziji gre za konfucijski dinamizem oz. za poudarjanje dolžnosti, morale ter kreposti nasproti hitrim rezultatom in trošenju. Za dolgoročne kulture je značilna adaptacija tradicije modernemu kontekstu. V ospredju je spoštovanje statusa in reda. Velik pomen imajo vztrajnost, varčnost ter počasni rezultati (Hill, 1997, str. 86). Te kulture so osredotočene predvsem na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo koristi predvsem v daljšem časovnem obdobju (Treven, 2001, str. 59). Za kratkoročne kulture je značilno predvsem spoštovanje tradicije in osebna trdnost. Malo je varčevanja, hkrati pa se pričakujejo hitri rezultati (Hill, 1997, str. 86). Za kratkoročno usmerjene kulture je prav tako značilno, da namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti (Treven, 2001, str. 59).

Nemčijo tako uvrščamo glede na Hofstedejevo kulturološko tipologijo med kratkoročno orientirane kulture, saj je indeks dolgoročne orientiranost nizek in znaša le 31 (glej Priloga 3).

### 2.3.2 Kluckhohnove in Strodtbeckove razlike v vrednotah

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck sta usmeritve v različnih kulturah opisala s šestimi razsežnostmi vrednot. Avtorja namreč menita, da v vsaki posamezni kulturi prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot (Treven, 2001, str. 60). V Tabeli 1 prikazujem temeljne usmeritve vrednot in možne različice posameznih usmeritev vrednot.

*Tabela 1: Različice usmerjenosti vrednot.*

| Usmeritev vrednot       | 1. različica      | 2. različica | 3. različica |
|-------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| Odnos do narave         | podrejanje        | harmonija    | obvladovanje |
| Časovna usmerjenost     | preteklost        | sedanjost    | prihodnost   |
| Človeška narava         | hudobna           | nevtralna    | dobra        |
| Usmerjenost k delovanju | zadovoljstvo      | nadzor       | delo         |
| Povezave med ljudmi     | individualistične | kolektivne   | hierarhične  |
| Prostorska usmerjenost  | zasebna           | kombinirana  | javna        |

*Vir: S. Treven, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 60.*

### 2.3.3 Koncept visokokontekstnih in nizkokontekstnih kultur

Naslednji pristop k proučevanju kulture, ki se v praksi v zadnjega pol stoletja pogosto omenja, je t. i. koncept visoko- in nizkokontekstnih kultur, ki ga je vpeljal E. T. Hall. Le-ta namreč velja kot eden izmed načinov razumevanja različnosti kultur. O visokokontekstnih kulturah govorimo takrat, ko kulture uporabljajo višje stopnje interpretacije in hkrati več elementov razumevanja sporočila. Hkrati je za visokokontekstne kulture značilno, da so sporočila implicitna oz. posredna. Pomen sporočila zato pogosto dopolnijo vrednote in znanje prejemnika in pošiljatelja. Posledično sprejemnik sprejme sporočilo na svojevrsten način, kar pomeni, da ne izbira le neposredno dekodirane sestave besed (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52). Za visokokontekstne kulture je značilno, da uporabljajo veliko miselnih zvez. Pri sprejemanju informacij niso pozorni zgolj na vsebino sporočila, temveč tudi na barvo glasu, mimiko ter vedenje sogovornika (Treven, 2001, str. 65). V primerjavi z visokokontekstnimi kulturami pa so za nizkokontekstne kulture značilna eksplicitna oz. neposredna sporočila, katerih besede vsebujejo večino informacij, ki se prenašajo s sporočilom. Nizkokontekstna kultura temelji tako predvsem na pisnem in verbalnem komuniciranju. Pošiljatelj sporočila zato pričakuje od prejemnika neposredno dekodiranje besed in dobro razumevanje nameravanega sporočila (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 53). V nizkokontekstnih kulturah se pri komuniciranju uporablja malo miselnih zvez, saj se večina informacij posreduje v jasni in eksplicitni obliki (Treven, 2001, str. 65). Vendar pa je

potrebno ob tem poudariti, da obstajajo tudi subkulture in drugi globalizacijski vplivi, ki prej našteje kulturološke značilnosti pogosto omilijo ali prepletejo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52).

### **3 POGAJANJA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE**

#### **3.1 Vpliv kulturnih razlik na pogajanja**

Ker ima kultura močan vpliv na mednarodno poslovanje, ima čedalje večji vpliv tudi na medkulturna pogajanja in velja za pojasnjevalno spremenljivko, ki nikakor ne sme ostati zapostavljena (Menon, 2004, str. 135). Poznavanje različnih kultur namreč daje pogajalcem veliko prednost pri sklepanju poslov, zato morajo managerji prepoznati potencialne aplikacije kulturoloških razlik na proces odločanja njihovih pogajalskih partnerjev (Clark, 1990, str. 66). Pomembno je torej, da so pogajalci vedno obveščeni o kulturnih razlikah, pravilih vedenja ter poslovanja nasprotne pogajalske strani (Vujin, 2008). Kljub vsem tem dejstvom pa še vedno ostaja danes kultura pogosto zanemarjena komponenta kulturnih pogajanj (Fraser & Zarkada Fraser, 2002). Ker je obnašanje pri pogajanjih znotraj kulture običajno skladno in ima hkrati vsaka kultura jasno razločen pogajalski slog (Siminitiras, 1998), sem se odločila, da se bom v nadaljevanju osredotočila na kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev ter predstavila vpliv le-teh na poslovna pogajanja.

#### **3.2 Nemški pogajalski slog**

Nemci slovijo zaradi svoje natančnosti, togosti, profesionalnosti, organiziranosti, zadržanosti, hladnosti ter podobnih osebnih značilnosti za najbolj zahtevne pogajalske partnerje v Evropi (Kopše, 2005, str. 13). Pogajanje z nemškimi poslovnimi partnerji je namreč počasno in naporno, saj le-ti na pogajanjih predstavijo svoja stališča z obsežnimi tehničnimi podatki in podrobnostmi. Prav tako je zanje značilno, da že začetne zahteve postavijo zelo blizu končnim dogovorom in da je njihov način pogajanja pozicijski (Prosojnice predmeta Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja, 2008). Komunikacija, ki jo uporabljajo nemški pogajalci, je neposredna in vsebuje enostavne metode (Smith, 2000, str. 6). Za nemški pogajalski slog je značilno tudi, da je proces sprejemanj odločitev počasen, vendar to še ne pomeni, da odločanje slabo deluje. Le redko namreč pride pri odločanju do večjih zastojev in napak. Pri pogajanjih pričakujejo, da se bodo pogajalci držali vnaprej dogovorjenega programa in vsebine pogajanj (Ješovnik, 2001, str. 82). Za Nemce je značilna tudi monokronost, to pomeni, da posamezniki delajo le eno stvar naenkrat in hkrati sledijo časovnemu razporedu (Ang, Leong & Teo, 2000, str. 399). Preden sprejmejo odločitev, se Nemci vedno dobro posvetujejo med seboj, zato, preden sprejmejo odločitev, preteče veliko časa (Gesteland, 1999, str. 248). Za Nemce je bilo namreč že od nekdaj značilno, da niso nagnjeni k hitrim spremembam (Randlesome, 2000, str. 629-642). Prav tako ne marajo negotovosti in presenečenj ter so tradicionalno previdni pri novih idejah in konceptih (Kopše, 2005, str. 15). Poslovna darila so v Nemčiji običajna ob božiču in novoletnih priložnostih, na poslovna darila povezana z uspešnimi posli pa pogosto gledajo Nemci kot sum podkupovanja (Bruhn, 1996,

str. 61-68). Prav zato se ob prihodu na poslovni obisk v nemško podjetje od tujih poslovnih obiskovalcev ne pričakuje, da prinesejo s seboj poslovno darilo (Izvozno okno, 2008).

### 3.3 Slovenski pogajalski slog v primerjavi z nemškim

V primerjavi z Nemci jemljejo slovenski pogajalci pogajanja preveč enostavno. Pred pogajanjem se namreč pogosto premalo poučijo o njihovem pogajalskem nasprotniku. Premalo so pripravljeni na pogajanja, premalo imajo pogajalskega znanja in veščin, v katerih bi se morali izpolnjevati (Markič et al., 1993). Slovenski pogajalci praviloma ne delujejo optimalno v pogajalskih skupinah, saj so občutljivi, prepirljivi ter zamerljivi. Podobnost z Nemci je vidna v pogledu na pogajalske partnerje, saj nanje gledajo Slovenci povsem v nemškem slogu (Prosojnice predmeta Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja, 2008). Slovenski pogajalci so znani tudi kot napadalni, vendar pa se ta napadalnost izraža zgolj kot agresivnost in nevoščljivost. Tudi individualizem je značilen za slovenske pogajalce, ki jim pogosto povzroča težave pri sprejemanju kompromisov in dogovorov (Popovič, 2002, str. 39). Slabost slovenskih pogajalcev v primerjavi z nemškimi je v tem, da jim manjka vztrajnosti in potrpežljivosti. Slovenskim pogajalcem tudi manjka pogajalskega poguma, saj niso pripravljeni tvegati. Ne znajo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti, zato ne morejo tvegati do konca. Pogosto so tudi preveč zaprti vase in premalo zgovorni (Markič et al., 1993, str. 133).

## 4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Moj namen raziskave je bil s pomočjo izkušenj iz prakse prikazati poglobitve značilnosti nemškega in slovenskega pogajalskega sloga in razlike med njima, ki nastajajo zaradi raznolikosti v kulturi. Empirično raziskavo sem razdelila na dva medsebojno povezana dela. V prvem delu raziskave sem analizo usmerila na kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev, na njihove razlike ter vpliv le-teh na mednarodno poslovanje (glej Tabela 2).

*Tabela 2: Kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev*

| KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI NEMCEV IN SLOVENCEV  |
|-----------------------------------------------|
| Previdnost ali nagnjenost k tveganju?         |
| Neenakost ali enakost?                        |
| Rahle vezi ali močna povezanost?              |
| Kratkoročni ali dolgoročni časovni horizont?  |
| Visokokontekstna ali nizkokontekstna kultura? |

*Vir: Lastna raziskava, 2008.*

V drugem delu raziskave pa sem se osredotočila na značilnosti in razlike nemškega in slovenskega pogajalskega sloga. Poleg tega sem želela spoznati tudi značilnosti njihovih medsebojnih pogajanj in medkulturnih pogajanj na splošno. Za lažje raziskovanje mi je bila v

pomoč pogajalska matrika Weissa in Strippa (glej Tabela 3). Weiss in Stripp s svojo pogajalsko matriko namreč postavljata okvir medkulturnim pogajanjem. Njuno matriko predstavljajo štiri sestavine (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 265):

- **Politika** opredeljuje vitalne interese strank in opisuje običajni tok ukrepov in dejanj, ki pospešujejo in varujejo te interese.
- **Interakcija** je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in nasprotne predloge. Medtem pa poteka tok dejanj, besed ter gest, ki naj bi prepričale nasprotno pogajalsko stran.
- **Premislek** je faza v pogajalskem postopku, v kateri ocenjujejo pogajalci dosedANJI postopek. Ob upoštevanju zahtev nasprotne stranke predloge tudi dopolnijo, s tem pa si prizadevajo preseči konfliktna interese.
- **Izid** se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Lahko se konča tudi z ugotovitvijo, da dogovor med pogajalskimi stranmi ni možen.

Iz Tabele 3 so razvidni segmenti, spremenljivke ter pomen spremenljivk matrike Weissa in Strippa.

*Tabela 3: Konfiguracija pogajalske matrike Weissa in Strippa*

| SEGMENTI    | SPREMENLJIVKE                                                                                                                                                                               | POMEN SPREMENLJIVK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politika    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pogajalska zamisel</li> <li>• izbor pogajalcev</li> <li>• vloga hotenj posameznikov</li> <li>• protokol</li> <li>• pomen vrste vprašanj</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sinergistični/strateški (konfrontacijski) koncept</li> <li>• tehnične /družbene vrline</li> <li>• cilji podjetja/posameznika</li> <li>• lokacija, dobrodošlica, oblačenje, naslavljanje, predlaganje, darila, pogostitve itd.</li> <li>• oblikovanje preliminarne seznama vprašanj, meja; vsebinska/temelječa na odnosih</li> </ul> |
| Interakcija | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleksnost jezika</li> <li>• prepričevalni argumenti</li> <li>• upoštevanje časa</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verbalni/neverbalni; čas, prostor, stvari, prijateljstvo, dogovori</li> <li>• pathos (čustveni poziv), logos (logični poziv) ter ethos (poziv, povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe)</li> <li>• monokrone/polikrone</li> </ul>                                                                                                |
| Premislek   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• podlaga za zaupanje</li> <li>• pripravljenost na prevzemanj tveganj</li> <li>• interni sistemi odločanja</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• popolnega zaupanja ni, popolno nezaupanje izključuje možnost pogajanj!</li> <li>• previdneži/pustolovci</li> <li>• avtoritaren/konsenzualen</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| Izid        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• implicitna/eksplicitna</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Vir: T. Hrastelj & M. Makovec Brenčič, Mednarodno trženje, 2003, str. 266.*

Prikazane spremenljivke modela Weissa in Strippa predstavljajo seznam, po katerem se ravna pogajalec, ko izbira informacije o izbrani kulturi. Ob tem je treba poudariti, da je model dinamične narave, kar pomeni, da lahko posamezni pogajalec po potrebi venomer določi dodatne spremenljivke (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 69). S pomočjo prikazane matrike sem oblikovala vprašanja drugega dela raziskave, ki sem jih kasneje postavila izbranim intervjuvancev (glej Tabela 4).

*Tabela 4: Nemški in slovenski pogajalski slog*

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| NEMŠKI IN SLOVENSKI POGAJALSKI SLOG                       |
| Uspešnost pogajalcev?                                     |
| Značilnosti pogajalskega sloga?                           |
| Vpliv nacionalne kulture?                                 |
| Raznolikost v jeziku ovira?                               |
| Tekmovalnost in uporaba nepoštenih metod za dosego cilja? |
| Izbira oseb, ki so primerne za pogajalce?                 |
| Razlike v protokolu?                                      |
| Tipi vprašanj pri pogajanjih?                             |
| Prepričevalni argumenti pri pogajanjih?                   |
| Upoštevanju časa?                                         |
| Avtoritativen ali konsenzualni odločitveni sistem?        |
| Zadovoljiva oblika sporazuma?                             |

*Vir: Lastna raziskava, 2008.*

## 4.1 Metodologija raziskave

Za izvedbo empirične raziskave sem izbrala metodo globinskega intervjuja (ang. *depth interview*), ki ponuja vprašanja odprtega tipa, pri katerih intervjuvanci niso izpostavljeni pritisku skupine. Poleg tega je prednost globinskega intervjuja tudi v tem, da daje intervjuvancu svobodo izražanja, saj njegovi možni odgovori niso vnaprej strukturirani, in da omogoča spraševalcu pridobiti bolj pravilno sliko o intervjuvančevem resničnem mnenju o določeni temi. Pomanjkljivost izbrane metode pa je predvsem v tem, da omogoča vplivanje spraševalca na odgovore intervjuvanca, in da zahteva precejšno mero izkušenosti spraševalca, če želi pridobiti čim bolj zanesljive odgovore (Churchill, 1991, str. 320). Zaradi opisanih značilnosti raziskovalne metode je vzorec posledično relativno majhen, kar pomeni, da ugotovitev raziskave tako ni moč posplošiti na celotno populacijo (Mumel, 1998, str. 11). Za omenjeno metodo sem se odločila, ker je bil moj cilj raziskave pridobiti individualizirane in poglobljene odgovore, s pomočjo katerih bi čim bolje spoznala resnični vidik intervjuvančevih mnenj, spoznanj ter izkušenj.

Globinske intervjuje sem v maju 2008 opravila v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., Rexroth Bosch Group. Koncern Bosch Rexroth ima sedež v nemškem mestu Lohr am Main in zaposluje okoli 33 tisoč ljudi po vsem svetu, med katerimi jih je več kot polovica zaposlenih v Nemčiji. Koncern je v svetu vodilni ponudnik rešitev na področju pogonov, krmiljenja, ter avtomatizacije procesov (Bosch Rexroth, 2008). Podjetje Indramat Elektromotorji, d. o. o., s sedežem v Škofji Loki, velja znotraj koncerna Bosch Rexroth za priznanega specialista na področju razvoja in proizvodnje najbolj zahtevnih elektromotorjev. Zaposleni v podjetju so v vsakodnevem stiku z Nemčijo, bodisi preko elektronske pošte, telefona ali osebno. Tradicija podjetja sega v leto 1998, njegov kadrovski potencial pa znaša 245 zaposlenih (PIRS, 2008). Za izvedbo intervjujev sem med vsemi zaposlenimi izbrala šest intervjuvancev. Pogoji za izbiro intervjuvancev je bil, da so imeli v svoji dosedanji karieri neposredni stik z nemškimi pogajalci. Intervjuji so potekali v sejni sobi podjetja v dopoldanskem času. Najkrajši intervju je trajal 40 minut, najdaljši pa približno 55 minut.

## **4.2 Priprava in potek raziskave**

Za izvedbo globinskega intervjuja sem pripravila vprašalnik z 21 vprašanji (glej Priloga 4). Vprašalnik sem sestavila glede na cilje, ki sem jih s pomočjo globinskega intervjuja želela doseči, in sicer ugotoviti bistvene kulturološke razlike med Nemci in Slovenci ter njihov vpliv na medsebojna pogajanja. Vprašalnik sem razdelila na dva dela. V prvem delu sem se z 9 vprašanji osredotočila na kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev, na njihove razlike ter vpliv le-teh na mednarodno poslovanje. V drugem delu vprašalnika pa sem 12 vprašanj usmerila na značilnosti nemškega in slovenskega pogajalskega sloga.

## **4.3 Opis vzorca**

Vzorec za globinski intervju je zajemal 6 intervjuvancev, dve ženski in štiri moške, ki so bili v svoji dosedanji poslovni karieri neposrednem stiku z nemškimi pogajalci. Vsi intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, so zaposleni v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o., Rexroth Bosch, vendar pa so želeli ostati anonimni. Vsi so vsak dan preko telefona in elektronske pošte v poslovnem stiku z Nemčijo, hkrati pa so bili v svoji dosedanji poslovni karieri priče že številnim poslovnim pogovorom in pogajanjem z Nemci. Pri raziskavi sem tako uporabila namenski vzorec, ki poleg priložnostnega in kvotnega spada v skupino neverjetnostnih vzorcev. Za to skupino vzorcev je značilno, da v procesu izbire vzorca vsebujejo osebno presojo. Namenski vzorec pa je tisti, za katerega velja, da so elementi vzorca izbrani subjektivno in veljajo za reprezentativne predstavnike populacije (Churchill, 1991, str. 539). Vzorec v raziskavi sem torej določila tako, da sem vzorec, za katerega menim, da je tipičen oz. povprečen, vzela kot predstavnika celotne populacije. Namenski vzorec so v tem primeru predstavljali izbrani zaposleni podjetja Indramat Elektromotorji, d. o. o., Rexroth Bosch.

## **4.4 Vsebinska analiza odgovorov**

### **4.4.1 Previdnost ali nagnjenost k tveganju**

Mnenje vseh šestih intervjuvancev je bilo, da so Nemci v poslovnem svetu previdni in niso nagnjeni k tveganju. Nasprotno so intervjuvanci menili za Slovence, saj so prav vsi izrazili mnenje, da Slovenci v primerjavi z Nemci veliko raje tvegajo in so v poslovnem svetu manj previdni. Hofstede (2005, str. 168) je v nasprotju z intervjuvanci mnenja, da sodi Nemčija med države s srednje visokim izogibanjem negotovosti (glej Priloga 2). Po njegovih analizah namreč znaša indeks izogibanja negotovosti za Nemčijo 65 (glej Priloga 3). V primerjavi z Nemčijo pa je indeks izogibanja negotovosti za Slovenijo še višji in znaša kar 88. Tudi Markič, Strniša in Tavčar nasprotujejo mnenju intervjuvancev, saj menijo (1993, str. 133), da slovenskim pogajalcem manjka pogajalskega poguma in da niso pripravljeni tvegati. Ne znajo namreč presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti, zato ne morejo tvegati do konca.

### **4.4.2 Vloga spola**

Štirje izmed šestih intervjuvancev so bili mnenja, da vloga spola tako pri Nemcih kot tudi Slovencih ob poslovnem stiku ni pomembna. Preostali dve intervjuvanki sta menili, da spol igra pomembno vlogo v nemškem in slovenskem poslovnem svetu in da so pogajalke v slabšem položaju v primerjavi z njihovim moškimi kolegi. Zanimivo se mi zdi dejstvo, da sta vlogo spola izpostavili za pomembno le ženski, medtem ko so njuni moški sodelavci opredelili vlogo spola kot povsem nepomembno. Podobnega mnenja kot intervjuvanki je tudi Košnik (2002), ki meni, da ženske zavzemajo številne visoke položaje na vseh ravneh poslovnega, družabnega ter političnega življenja, a se kljub temu še vedno pogosto soočajo z najrazličnejšimi ovirami, ki jih moški kolegi velikokrat ne poznajo.

### **4.4.3 Neenakost ali enakost**

Štirje izmed šestih intervjuvancev so menili, da je v nemškem in slovenskem poslovnem svetu ideal predvsem enakost. Eden izmed intervjuvancev je menil, da se neenakost pri Nemcih pričakuje in sprejema, medtem ko je za Slovence še vedno ideal enakost. V nasprotju z mnenjem sodelavcev pa je ena intervjuvanka menila, da se tako v nemškem kot slovenskem poslovnem svetu neenakost pričakuje in sprejema.

Ugotovitve večine intervjuvancev glede Nemčije se skladajo z ugotovitvami Hofstedejeve študije. Hofstede (2005, str. 44) namreč meni, da sodi Nemčija med države z dokaj nizkim odmikom moči (glej Priloga 1) in da znaša indeks odmika za Nemčijo zgolj 35 (glej Priloga 3). Za nizek odmik moči pa je značilno, da je enakost ideal. Čeprav se nobeden izmed intervjuvancev s tem ni strinjal, ima po Hofstedejevih raziskavah Slovenija za razliko od Nemčije dokaj visok indeks odmika moči, in sicer znaša 71. Za tovrstne kulture z visokim odmikom moči pa je namreč značilno, da se neenakost pričakuje in sprejema (Hill, 1997, str. 86).

#### **4.4.4 Rahle vezi ali močna povezanost**

Intervjuvanci so imeli pri vprašanju glede povezanosti med zaposlenimi v slovenskih v primerjavi z nemškimi podjetji zelo nasprotujoča si mnenja. Dva izmed šestih intervjuvancev sta menila, da so vezi v nemških podjetjih rahle in da so sodelavci v slovenskih podjetjih bolj povezani. Zanimiva se mi je zdela tudi ugotovitev intervjuvanca, ki je k svojemu odgovoru dodal: »V Nemčiji sem večkrat opazil, da se sodelavci med seboj vikajo in se naslavljaajo z gospodi in gospemi ali po njihovih funkcijah«. Eden izmed intervjuvancev je menil, da so vezi tako v nemških kot tudi slovenskih podjetjih rahle, medtem ko je naslednji intervjuvanec menil, da so zaposleni v obeh kulturah med seboj povezi in da zaupajo v skupne odločitve. Dva intervjuvanca pa sta menila, da nacionalna kultura ne igra pomembne vloge pri povezanosti med zaposlenimi, ampak da nanjo vpliva bolj način vodenja, struktura lastništva podjetja, velikost podjetja itd.

Hofstede (2005, str. 79) razlikuje med individualistično in kolektivistično usmerjenimi kulturami in meni, da je za kulture, v katerih so vezi med posamezniki rahle, značilen visok individualizem. Za Nemčijo je tako po Hofstedeju značilen srednje visok individualizem (glej Priloga 1), in sicer znaša individualizem 67 (glej Priloga 3). Avtorica Kopše (2005, str. 16) ni povsem skladnega mnenja s Hofstedejem, saj meni, da je nemška kultura zelo individualistična in da ima javna podoba izjemno veliko težo. Slovenija ima po usklajenem mnenju dveh intervjuvancev in glede na raziskave Hofstedeja mnogo nižji indeks individualizma v primerjavi z Nemčijo, saj znaša ta le 27. Za kolektivistično usmerjene kulture je značilno, da sodeluje pri odločanju skupina ljudi in je odločitev običajno sprejeta po sestanku, ko se sodelujoči med seboj dogovorijo in pogovorijo o vseh postavkah. Značilno za tovrstne kulture je tudi, da se posamezniki v skupinah prizadevajo za skupno korist in ne izstopajo iz skupine (Foster, 1995, str. 289).

#### **4.4.5 Kratkoročni ali dolgoročni časovni horizont**

Vseh šest intervjuvancev je menilo, da v slovenskih podjetjih vrhnji management podpira predvsem vrednote, ki se nanašajo na sedanjost in podpirajo hitre rezultate. Štirje intervjuvanci so menili, da je kratkoročna orientiranost značilna tudi za nemška podjetja, medtem ko sta dva intervjuvanca menila, da niso v nemških podjetjih niti izrazito kratkoročno niti izrazito dolgoročno orientirani.

Večina odgovorov intervjuvancev glede nemškega časovnega horizonta sovpada z ugotovitvami Hofstedejeve raziskave. Hofstede (2005, str. 211) namreč uvršča Nemčijo glede na njegovo kulturološko tipologijo med kratkoročno orientirane kulture, saj je indeks dolgoročne orientiranosti nizek in znaša le 31 (glej Priloga 3).

#### **4.4.6 Visokokontekstna ali nizkokontekstna kultura**

Vseh šest intervjuvancev je bilo enakega mnenja, da so Nemci pri sprejemanju informacij pozorni zgolj na vsebino sporočila. Intervjuvanci so zase menili, da so pri sprejemanju poslovnih informacij bolj pozorni na barvo glasu, mimiko ter vedenje sogovornika kot

vsebino sporočila. Ena izmed intervjuvank je opredelila barvo glasu in vedenje sogovornika celo kot bistveni element pri osebnem sprejemanju poslovnih informacij in se je izrazila sledeče: »Meni osebno je barva glasu in vedenje sogovornika bistvenega pomena pri sprejemanju informacij.«

Ugotovitve intervjuvancev glede nemške kulture so skladne z ugotovitvami avtorja Halla, ki je nemško kulturo opredelil kot nizkokontekstno kulturo, ki pri komuniciranju uporablja malo miselni zvez, posreduje neposredna sporočila ter daje pozornost zgolj na vsebino sporočila (Treven, 2001, str. 65). Tudi Smith (2000, str. 6) se strinja z intervjuvanci, saj meni, da je komunikacija, ki jo uporabljajo nemški pogajalci neposredna in vsebuje enostavne metode. Avtorica Kopše (2005, str. 16) prav tako meni, da so na splošno Nemci neposredni in ponosni na svojo odkritost. Kadar se s čim ne strinjajo ali jim kaj ni všeč, to jasno povejo. Nobenih težav jim ne povzročajo izjave, kot so »Ne«, »Ne morem« ali »To ni mogoče« in prav zato pogosto nehoti delujejo nesramno ali celo grozeče. Kljub temu da so sami izjemno odkriti, pa so Nemci zelo občutljivi na kritiko na soj račun. Pogosto tudi ne razumejo sporočil med vrsticami, namigov ter neverbalnih opozoril.

#### **4.4.7 Uspešnost pogajalcev**

Vseh šest intervjuvancev je menilo, da so Nemci uspešni pogajalci. Njihovo uspešnost pripisujejo predvsem dejstvu, da vedno stremijo k uresničitvi postavljenih ciljev in že vnaprej predvidijo vsako podrobnost pogajanj. Zanimivo se mi je zdelo mnenje, ki ga je izrazil eden izmed intervjuvancev, ki je dejal: »Nemci so uspešni pogajalci, saj vedno vnaprej predvidijo vse podrobnosti, vendar pa pogosto dosežejo svoje cilje tudi z izsiljevanjem«.

Mnenje intervjuvancev je skladno z mnenjem avtorice Kopšetove (2005, str. 13), ki Nemce zaradi njihove natančnosti, togosti, profesionalnosti, organiziranosti, zadržanosti, hladnosti ter podobnih osebnih značilnosti opredeljuje kot najbolj zahtevne pogajalske partnerje v Evropi. Vsi intervjuvanci so bili mnenja, da so prav tako kot Nemci tudi Slovenci v poslovnem svetu uspešni pogajalci. Od Nemcev se slovenski pogajalci po mnenju intervjuvancev razlikujejo predvsem v tem, da prezgodaj popustijo in da so bolj uvidevni do nasprotnne pogajalske strani. Podobnega mnenja kot intervjuvanci so tudi Markič, Strniša in Tavčar (1993, str. 132), ki menijo, da slovenskim pogajalcem manjka vztrajnosti, potrpežljivosti ter pogajalskega poguma, saj niso pripravljeni tvegati. Slovenski pogajalci po njihovem mnenju tudi ne znajo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti in zato ne morejo tvegati do konca.

#### **4.4.8 Značilnosti pogajalskega sloga**

Trije izmed šestih intervjuvancev so nemški pogajalski slog opisali kot tekmovalen, nepopustljiv ter naravnan k čimprejšnjemu dosegu cilja. Ena izmed pa intervjuvank je opisala nemški pogajalski slog sledeče: »Nemški pogajalci vedno dajejo nasprotniku močan vtis, da imajo vse vajeti v svojih rokah.« Dva intervjuvanca sta menila, da so nemški pogajalci izjemno načelni in pošteni. Podobnega mnenja kot intervjuvanci je tudi avtorica Kopše (2005, str. 13), ki meni, da je točnost ena od največjih vrlin pri Nemcih. Nemške pogajalce avtorica opredeljuje kot izjemno organizirane, nagnjene k postavljanju pravil ter natančne. Slovenski

pogajalski slog so trije intervjuvanci opisali kot predvsem preveč popustljiv in premalo vztrajen. Eden izmed intervjuvancev je bil mnenja, da so slovenski pogajalci pošteni in da se vedno držijo dogovorjenega. Dva intervjuvanka sta menila, da slovenski pogajalski slog sloni na usklajevanju med pogajalskimi partnerji in doseganju kompromisov, ki so sprejemljivi za obe pogajalski strani.

Avtorji dela Poslovna pogajanja Markič, Strniša in Tavčar (1993, str. 133) vidijo slovenske pogajalce v drugačni luči kot intervjuvanci, saj menijo, da je problem slovenskih pogajalcev predvsem v tem, da jemljejo pogajanja preveč nalahno, se pogosto pogajajo iz napačnega izhodišča ter zapravljajo čas zaradi svoje nečimrnosti. Z intervjuvanci so avtorji podobnega mnenja le glede pomanjkanja vztrajnosti in potrpežljivosti slovenskih pogajalcev.

#### **4.4.9 Vpliv nacionalne kulture**

Vseh šest intervjuvancev je bilo enakega mnenja, da ima kultura močan vpliv na pogajalce in posledično tudi na njihov slog pogajanj. Enakega mnenja kot intervjuvanci je tudi avtor Menon (2004, str. 135), ki meni, da ima kultura čedalje večji vpliv na medkulturna pogajanja in velja za pojasnjevalno spremenljivko, ki nikakor ne sme ostati zapostavljena. Tudi avtorica Treven (2001, str. 220) meni, da so razlike v kulturi med pogajalci opazne v vsaki fazi procesa pogajanja, in da se tudi pristop k pogajanju med posameznimi kulturami znatno razlikuje.

#### **4.4.10 Raznolikost v jeziku je ovira**

Mnenje treh od šestih intervjuvancev, ki so bili vključeni v raziskavo, je bilo, da je raznolikost v jeziku velika ovira in da poslovna pogajanja enako govorečih strani z enakim obvladovanjem jezika prej pripeljejo do končnega dogovora. Drugi trije intervjuvanci pa so trdili prav nasprotno. Bili so namreč mnenja, da raznolikost v jeziku ni ovira pri uspešnem pogajanju. Ena izmed intervjuvank je k svojemu odgovoru še skeptično dodala: »Mislim, da raznolikost v jeziku ni velik problem, gotovo pa te včasih lahko pripelje do kakih nesporazumov in izgube dragocenega časa.«

Avtor Jurše (1993, str. 68) je podobnega mnenja kot intervjuvanka, saj meni, da pri pogajanjih velikokrat pride do spodrseljajev, ki so posledica prav nepravilnega poznavanja jezika. Tudi sama se strinjam, da raznolikost v jeziku zahteva dodatno pozornost v poslovnih pogajanjih, saj se največje kulturne razlike izražajo ponavadi prav v jezikih. Za vsak jezik je namreč značilno, da odraža vrednote in značaj kulture, ki ji pripada.

#### **4.4.11 Tekmovalnost in uporaba nepoštenih metod za doseg cilja**

Polovica intervjuvancev meni, da so Nemci pri pogajanjih izrazito tekmovalno naravnani in da pogosto uporabljajo nepošteno metode za doseg svojega cilja. Drugi trije intervjuvanci so glede na njihove izkušnje menili, da Nemci ne uporabljajo nepoštenih metod za doseg cilja. Glede nemške tekmovalnosti so se strinjali z drugimi intervjuvanci in menili, da so Nemci izjemno tekmovalno nastrojen narod.

Nemci tudi na splošno veljajo za tekmovalen narod, ki se izmikajo izražanju čustev pri pogajanjih in so zelo trdi pogajalci. Na že vnaprej skrbno načrtovanih pogajanjih tekmujejo in želijo pridobiti čim več (Popovič, 2002, str. 21). Glede tekmovalnosti pri Slovencih, so bili vsi intervjuvanci enakega mnenja, da so Slovenci pri pogajanjih mnogo manj tekmovalni v primerjavi z Nemci. Tudi glede uporabe nepoštenih metod za doseg cilja so bili vsi intervjuvanci mnenja, da se slovenski pogajalci tovrstnih metod ne poslužujejo. Ugotovitve intervjuvancev so v skladu z mnenjem Markiča, Strniše in Tavčarja (1993, str. 133), ki menijo da slovenskim pogajalcem manjka vztrajnosti in da je zanje značilna »cagavost«, ki je v popolnem nasprotju z nemško tekmovalnostjo.

#### 4.4.12 Izbira oseb, ki so primerne za pogajalce

Pet od šestih intervjuvancev je menilo, da Nemci izbirajo pogajalce po merilu izkušenj in dokazanih zmožnosti na določenih področjih. Le eden izmed intervjuvancev je menil, da Nemci izbirajo osebe primerne za pogajalce po osebnih karakteristikah in priporočilih. Po mnenju večine intervjuvancev Nemci pri izbiri oseb, ki so primerne za pogajalce, upoštevajo t. i. merilo tehnične sposobnosti. Po modelu Weissa in Strippa je za to merilo značilno, da so pri izbiri pogajalcev pomembni predvsem dosednji dosežki, profesionalne veščine, pravna znanja, znanja jezikov ter splošna znanja (glej Tabela 3). Štirje od šestih intervjuvancev so menili, da je za Slovence prav tako kot za Nemce značilen izbor pogajalcev glede na tehnične sposobnosti. Le dva intervjuvanca sta menila, da Slovenci izbirajo osebe, ki so primerne za pogajalce glede na t. i. družbene vrline. Po modelu Weissa in Strippa sodi med tovrstne vrline status, osebne karakteristike, sorodstvo, družbeni razred ter priporočila (glej Tabela 3).

*Tabela 5: Tehnične sposobnosti in družbene vrline*

| TEHNIČNE SPOSOBNOSTI  | DRUŽBENE VRLINE       |
|-----------------------|-----------------------|
| Dosednji dosežki      | Status                |
| Profesionalne veščine | Osebne karakteristike |
| Pravna znanja         | Sorodstvo             |
| Znanja jezikov        | Družbeni razred       |
| Splošna znanja        | Priporočila           |

*Vir: T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 384.*

Izbira pogajalcev je nedvomno dejavnik, ki vpliva na potek pogajalskega procesa. V primeru, ko se na pogajanjih srečata dve kulturi, ki za izbor pogajalcev upoštevata različne kriterije, je namreč velika verjetnost, da bo prišlo do nasprotij pričakovanj o številnih vidikih pogajanj (Foster, 1992, str. 275). Glede na različne kulture se razlikuje tudi število pogajalcev. V primeru, da je določeno, da se pogaja skupina, je potrebno posebno pozornost nameniti tudi sestavi skupine. Ta mora delovati kot tim in imeti na čelu vodjo pogajanj z dovolj znanja in izkušnjami, primernim osebnim ugledom ter sposobnostmi za izbiranje pravega načina in poteka pogajanj (Varšek, 2005, str. 27).

#### **4.4.13 Razlike v protokolu**

Protokol so pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi (Gesteland, 2001, str. 79). Hrastelj (1995, str. 385) opredeljuje protokol tudi kot uveljavljeno prakso postopkov in ceremoniala, ki izhaja iz avtoritete in zaupane odgovornosti ter upošteva občutke nasprotni strani.

Vsi intervjuvanci so odgovorili, da so za nemški protokol značilna točnost in skrbno pripravljeni urniki. Ena izmed intervjuvank je k svojemu odgovoru še dodala: »Nemci so zelo varčni, zato pogosto tudi ne pogostijo svojih poslovnih gostov.« Tudi druga intervjuvanka je bila podobnega mnenja, saj je na vprašanje glede razlik med nemškim in slovenskim protokolom odgovorila sledeče: »Mislim, da se Slovenci glede poslovnih daril potrudimo mnogo bolj kot Nemci.« Intervjuvanci so kot razlike med nemškim in slovenskim protokolom navajali še moč pravil, ki se jih Nemci držijo bolj strogo v primerjavi s Slovenci, in izrazitejšo napetost ozračja med nemškimi pogajalci. Tako za nemške kot tudi za slovenske pogajalce je po mnenju intervjuvancev značilen t.i. formaliziran protokol. Po modelu Weissa in Strippa so za tovrstni protokol značilna podrobna in stroga pravila, predpisan način poteka pogajanj, jasno izražanje vljudnosti ter identifikacija prek poslovnih kartic z jasno izraženim statusom (Moran & Stripp, 1991, str. 98). Protokol je pomembno poznati, ker lahko pogajalci z njegovo pomočjo za nasprotno stran sklepajo, če si le-ta želi pogajanja in poslovne stike ali pa z neizvajanjem protokola izraža odklonilna stališča, ki bi se prej ali slej pokazala tudi v pogajanjih. Protokol zato velja za enega izmed zanesljivih signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla (Hrastelj, 1995, str. 385).

#### **4.4.14 Tipi vprašanj pri pogajanjih**

Vseh šest intervjuvancev je menilo, da so za Nemce pri pogajanjih značilna vsebinska vprašanja, ki temeljijo na kontroli in uporabi virov. Tovrstni tip vprašanj sta avtorja Weiss in Stripp poimenovala vsebinska vprašanja, saj je zanje značilno, da so otipljiva, vezana na denar in premoženje ter da izražajo moč pogajalcev (Hrastelj, 1995, str. 386).

Menim, da Nemci sodijo med tiste kulture, za katere je značilno, da je vmešavanje osebnih odnosov v posle nesprejemljivo in se zato v veliki meri izogibajo osebnih vprašanj ter strogo ločijo poslovni svet od zasebnega življenja. Štirje od šestih intervjuvancev so menili, da je prav tako kot za Nemce tudi za Slovence značilen vsebinski tip vprašanj. Dva intervjuvanka pa sta menila, da Slovenci pri pogajanjih uporabljajo vprašanja, ki temeljijo na odnosih in poudarjajo trajnost le-teh. Tovrstna vprašanja imenujeta Weiss in Stripp temelječa na odnosih. Zanje je značilno, da so neotipljiva, osebna ter hkrati vrednostna (Hrastelj, 1995, str. 386).

#### **4.4.15 Prepričevalni argumenti pri pogajanjih**

Pet izmed šestih intervjuvancev meni, da Nemci pri pogajanju kot prepričevalne dokaze uporabljajo avtoriteto. Le eden izmed intervjuvancev je menil, da se Nemci pri pogajanjih opirajo na stvarne dokaze. Z mnenjem večine intervjuvancev se strinjam tudi sama. Nemci

namreč veljajo za dogmatike, saj so znani kot najzahtevnejši pogajalci v Evropi in so hkrati pripravljeni na najmanj koncesij in posledično tudi na sprejemanje najmanj sporazumov (glej Tabela 6). Slovenske pogajalce so štirje intervjuvanci opredelili kot logične pogajalce, saj menijo, da so realni in se upirajo predvsem na stvarne dokaze. Eden izmed intervjuvancev je bil mnenja, da slovenski pogajalci prepričujejo nasprotno pogajalce najpogosteje z motivacijo in da želijo v nasprotniku vzbuditi predvsem čustva in vrednote. Šesti intervjuvanec pa je bil v nasprotju z drugimi intervjuvanci mnenja, da slovenski pogajalci uporabljajo pri pogajanjih prepričevalne argumente, ki so splet logike, čustev ter dogme.

*Tabela 6: Prikaz dogme, logike ter čustev*

| DOGMA               | LOGIKA                 | EMOCIJA            |
|---------------------|------------------------|--------------------|
| Etos                | Vsebinski dokaz        | Patos              |
| Avtoritativni dokaz | Empirična evidenca     | Motivacijski dokaz |
| Ideologija          | »Cost benefit analiza« | Tradicija          |

*Vir: T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 388.*

#### **4.4.16 Upoštevanje časa**

Štirje izmed intervjuvancev vključenih v raziskavo so menili, da je za Nemce v primerjavi s Slovenci čas bolj dragocen. Dva intervjuvanca pa sta menila ravno nasprotno, in sicer, da Slovenci bolj cenijo čas in da je njihov čas bolj kontroliran in organiziran v primerjavi z Nemci. Zanimivo se mi je zdelo mnenje enega izmed intervjuvancev, ki je k svojemu odgovoru dodal še sledeče: »Menim, da je za Slovence čas bolj dragocen, ker morajo pogosto z manj ljudmi opraviti več dela, medtem ko si Nemci raje vzamejo več časa za organizacijo«.

Gesteland (1996, str. 210) meni, da si nemški pogajalci vedno natančno razporedijo čas za vsako od vsebin pogajanj in ga tudi neprestano kontrolirajo. Problem pri nemških pogajalcih nastopi, ko komunicirajo s strankami iz drugih kultur, za katere čas ni tako pomemben kot za njih. Takrat morajo po avtorjevem mnenju pokazati veliko mero potrpežljivosti.

Glede na Usinerjev koncept delitve obnašanja pa sodijo tako Nemci kot tudi Slovenci med monokrone kulture. Za tovrstne kulture je značilno, da je čas organiziran in kontroliran. Čas je tudi izjemno dragocen in ima veliko vrednost, saj ga vedno primanjkuje. Stvari so narejene po vrsti, ena za drugo. Če pridejo pogajalci do dileme, bodo vljudno prekinili komunikacijo in nadaljevali z naslednjo točko. Nasprotno slovenski in nemški monokroni kulturi so polikrone kulture. Zanje velja, da je čas nelinearen, veliko ga je ter ni ne konca, ne začetka. Tovrstne kulture ne dajejo poudarka na izpolnitev urnika, temveč na sodelovanje med ljudmi in izvršitev posla. Stvari ne potekajo ena za drugo, temveč pogosto poteka več stvari hkrati (Usiner, 1996, str. 157). Čas posamezne kulture torej zaznavajo zelo različno. Za nekatere kulture je čas bistvenega pomena, medtem ko ga druge dojemajo bolj sproščeno. V splošnem pa velja, da je čas bolj pomemben, bolj kot je razvita država. Odnos do časa posredno kaže odnos posamezne kulture do preteklosti, sedanjosti ter prihodnosti (Popovič, 2002, str. 31).

#### **4.4.17 Avtoritativni ali konsenzualni odločitveni sistem**

Vsi intervjuvanci so bili enakega mnenja, da je za Nemce značilen avtoritativni sistem sprejemanja odločitev. Menili so namreč, da se Nemci počasi odločajo, saj veliko časa posvetijo obširnemu zbiranju informacij in posvetovanju, vendar kljub temu sprejmejo odločitev na najvišjih ravneh podjetja. Za avtoritativni odločitveni sistem po Moranu in Strippu (1991, str. 110) velja sledeče:

- Vodja skupine se lahko odloča tudi brez posveta s svojimi nadrejenimi, ti pa imajo pravico zavrniti njegovo odločitev.
- Vsi pogajalci kot skupina ne morejo odločati.
- Odloča se posameznik, ki je vodja ali druga oseba z visokim vplivom in ne sprejema mnenja drugih.

Glede slovenskega odločitvenega sistema so štirje intervjuvanci menili, da je ta konsenzualen in da Slovenci sprejmejo odločitev šele po posvetovanju z drugimi člani skupine in nadrejenimi. Moran in Stripp (1991, str. 110) za tovrstni sistem odločanja opredeljujeta sledeče značilnosti:

- Pri sprejemanju odločitev mora vodja skupine dobiti soglasje od nadrejenih in od svoje pogajalske skupine.
- Pri končni odločitvi imajo lahko besedo tudi različni subjekti zunaj podjetja, kot so delničarji, združenja, vlada ter dobavitelji.

Dva intervjuvanca sta z razliko od drugih štirih menila, da je slovenski odločitveni sistem avtoritativni in hkrati zelo podoben nemškemu. Tudi sama sem mnenja, da v slovenskih podjetjih prevladuje avtoritativni odločitveni sistem in da pomembne odločitve že vedno sprejemajo predvsem osebe na vodilnih položajih.

#### **4.4.18 Zadovoljiva oblika sporazuma**

Ko se obe pogajalski strani dogovorita in sporazumeta o spornih vprašanjih, je potrebno pogajanja formalno zaključiti. To je navadno slovesen akt, ki ga včasih opravijo pogajalci sami, ali pa to storijo nadrejene avtoritete (Kavčič, 2000, str. 369).

Vseh šest intervjuvancev je bilo mnenja, da je tako za Nemce kot tudi za Slovence značilna bolj eksplicitna oblika zadovoljivega sporazuma kot implicitna. Nemci so po mnenju intervjuvancev nagnjeni k strogi formalnosti, natančni opredelitvi obveznosti ter jasnosti sporazuma. Slovenci po mnenju intervjuvancev veljajo za pogajalce, ki stremijo k sporazumu, ki je sprejemljiv za obe pogajalski strani in je zapisan v obliki pogodbe. Zanimivo se mi je zdelo mnenje intervjuvanca, ki je k svojemu odgovoru dodal: »Nemci se ne bodo zadovoljili s sporazumom, če niso v prevladi, medtem ko je za Slovence pomembno le, da pride do kakršnega koli sporazuma.«

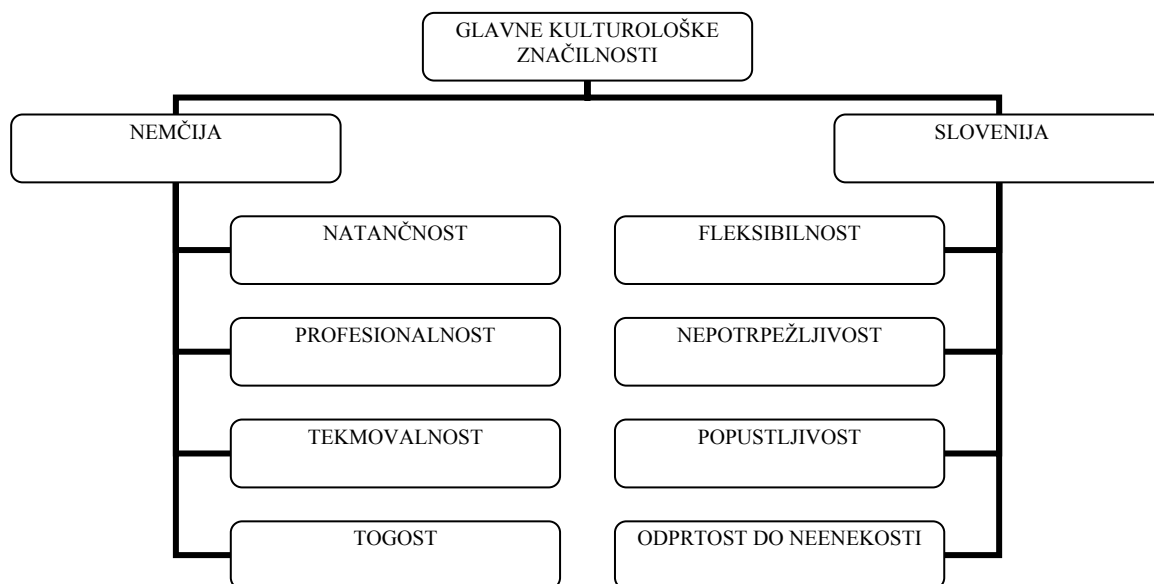
Tudi sama se strinjam z intervjuvanci in menim, da je za Nemce in Slovence značilna bolj eksplicitna oblika sprejemljivega sporazuma kot implicitna. Za tovrstno obliko zadovoljivega sporazuma je na splošno namreč značilno, da je komunikacija formalna, sporazum se začne in

konča jasno, odnos strank je omejen na vsebino, obveznosti so natančno opredeljene ter merljive (Hrastelj, 1995, str. 392). Pomembno pa se je ob tem zavedati, da sporazum nikoli ne nastopa v čisti eksplisitni ali čisti implicitni obliki, ampak se značilnosti obeh oblik v posamezni kulturi medsebojno pogosto prepletajo.

#### 4.5 Glavne kulturološke razlike med Nemčijo in Slovenijo

Ob koncu empirične raziskave predstavljam grafičnih prikaz glavnih razlik v kulturoloških značilnostih med Nemčijo in Slovenijo (glej Slika 1). Za Nemčijo sem kot glavne kulturološke značilnosti izpostavila natančnost, profesionalnost, tekmovalnost ter togost. Za razliko od nemških pa so glavne kulturne značilnosti slovenskih poslovnežev fleksibilnost, nepotrpežljivost, popustljivost ter odprtost do neenakosti. Prikazane značilnosti posamezne kulture so glede na moje ugotovitve s pomočjo raziskave tiste, ki imajo največji vpliv na uspešnost medkulturnega poslovanja med obema državama in jih zato mora poznati vsak dober medkulturni pogajalec.

Slika 1: Glavne kulturološke razlike med Nemčijo in Slovenijo



Vir: Lastna raziskava.

#### SKLEP

Kljub temu da so avtorji začeli z opisovanjem kulturoloških razlik v mednarodnem poslovanju razmeroma pozno, so te danes eden ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja med državami. Poznavanje različnih kultur je namreč v sodobnem poslovnem svetu nujno, saj se podjetja nenehno širijo na nove trge, kjer se soočajo z novimi kulturami in njihovimi posebnostmi. Potreba po poznavanju kulturoloških razlik pa bo v prihodnosti še večja, saj so zahteve glede kulturne pismenosti vedno višje in strožje.

Tudi za mednarodne pogajalce je izjemno pomembno poznavanje kulturoloških posebnosti svojih pogajalskih partnerjev. Pogajanja bodo namreč uspešna le, če bodo vsi pogajalci obveščeni o kulturnih razlikah, pravih vedenja ter poslovanja nasprotne pogajalske strani in se hkrati znali vživeti v kulturo le-te. Kljub vsem tem dejstvom pa še vedno ostaja danes kultura pogosto zanemarjena komponenta kulturnih pogajanj in le počasi pridobiva na svojem pomenu. Prav zato sem se odločila, da bom v svojem diplomskem delu proučila kulturološke značilnosti izbranih dveh držav, in sicer Nemčije in Slovenije ter predstavila njihov vpliv na poslovna pogajanja.

Empirični del mojega diplomskega dela se je v veliki meri skladal s teoretičnimi iztočnicami avtorjev Hofstede, Kluckhohn, Strodbeck, Hall, Weiss, Stripp itd. Na podlagi globinskih intervjujev z zaposlenimi v podjetju Indramat Elektromotorji, d. o. o. Rexroth Bosch Group in podrobni preučitvi teorije sem tako prišla do temeljnih ugotovitev, da je za nemške pogajalce značilna natančnost, togost, profesionalnost, organiziranost, zadržanost ter hladnost. Prav zaradi naštetih značilnosti tudi veljajo za najbolj zahtevne pogajalske partnerje v Evropi. Slovenski pogajalci se tega dejstva zavedajo in to potrjuje tudi moja empirična raziskava, v kateri je bilo vseh šest intervjuvancev mnenja, da so Nemci uspešni pogajalci. Komunikacija, ki jo uporabljajo nemški pogajalci, je neposredna in vsebuje enostavne metode. Kljub temu da so sami izjemno odkriti, pa so Nemci zelo občutljivi na kritiko na svoj račun. Pogosto tudi ne razumejo sporočil med vrsticami, namigov ter neverbalnih opozoril. Niso nagnjeni k hitrim spremembam, zato tudi ne marajo negotovosti in presenečenj. V primerjavi z Nemci se slovenski pogajalci pred pogajanjem pogosto premalo poučijo o njihovem pogajalskem nasprotniku. Slabost slovenskih pogajalcev je tudi v tem, da jim manjka vztrajnosti in potrpežljivosti. Premalo so pripravljeni na pogajanja in imajo premalo pogajalskega znanja in veščin. Slovenski pogajalci so včasih tudi napadalni, vendar pa se ta napadalnost izraža zgolj kot agresivnost in nevoščljivost. Prednosti slovenskih pogajalcev v primerjavi z nemškimi so predvsem v večji pripravljenosti na sprejemanje tveganja, večji odprtosti do neenakosti ter fleksibilnosti. Ob vseh naštetih značilnostih in razlikah nemškega in slovenskega pogajalskega sloga pa je potrebno omeniti, da sta si na splošno še vedno dokaj blizu in da so med njima tudi številne podobnosti, ki jih v medsebojnih pogajanjih nedvomno velja izkoristiti.

Temelja pomanjkljivost raziskave se nanaša na izbor vzorca. V empirični raziskavi se namreč naslanjam na izbrano podjetje Indramat Elektromotorji, d. o. o., Rexroth Bosch Group. Če bi želela dodatno raziskati izbrano področje in doseči še večjo zanesljivost rezultatov, bi bilo potrebno v raziskavo vključiti še več ustreznih podjetij in med njihovimi zaposlenimi opraviti dodatne globinske intervjuje. V tem primeru bi morala zelo povečati vzorec. Rezultatov, dobljenih s to raziskavo, zato ni moč interpretirati kot pojasnitev realnosti temveč le kot usmeritve, na kaj naj bodo pozorni slovenski poslovneži, ko pridejo v stik managerji nemških podjetij.

Moje temeljne implikacije za managerje, ki bodo v stiku z Nemci, so, da na poslovnih srečanjih ne zgubljajo časa s spoznavanjem in kramljanjem, ampak raje takoj preidejo k bistvu in naj ne bodo presenečeni, če jih poslovni partner nato med govorom prekine.

Pomembno je tudi, da se izražajo jasno in enostavno. Nemčija namreč sodi med nizkokontekstne kulture, za katere je značilno, da pri komuniciranju uporabljajo malo miselnih zvez in da informacije posredujejo v jasni in eksplicitni obliki (Treven, 2001, str. 65). Poleg tega naj nemškim poslovnim partnerjem vedno obljubijo le tisto, kar so realno tudi sposobni izpolniti v dogovorjenem roku in ustrezni kakovosti. Tudi osebnih stikov z njimi naj se izogibajo, saj imajo ti za nemške poslovneže zanemarljivo vlogo in so lahko celo moteči. Za nemško kulturo namreč velja, da strogo ločuje službeno življenje od zasebnega. Slovenski poslovni subjekti tako v nemškem poslovnem svetu najpogosteje profitirajo s tem, da pridejo na poslovni sestanek dobro pripravljeni in točno ob dogovorjeni uri. S tem nemškemu poslovnemu partnerju pokažejo, da so zanesljivi in da dobro obvladajo področje, ki ga pokrivajo. S tem upoštevajo dejstvo, da Nemčija sodi med kulture z visokim izogibom negotovosti, za katere je značilno, da negotovost čutijo kot ogrožanje in so netolerantni do odklonskih idej in obnašanj (Hill, 1997, str. 86).

## LITERATURA IN VIRI

1. Ang, H.S., Leong, S.M. & Teo, G.P.S. (2000). The Effects of Personal Value Similarity on Business Negotiations. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 397-410.
2. Barker, J. (2008). The cultural divide. *Incentive*, 182 (4), 2-6.
3. Bruhn, M. (1996). Business Gifts: A form of Non-verbal and Symbolic Communication. *European Management Journal*, 14 (1), 61-68.
4. Churchill, G. B., Jr. (1991). *Marketing research: Methodological foundations*. (5th ed.) Orlando: The Dryden Press.
5. Clark, T. (1990). International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory. *Journal of Marketing*, 54, 66-79.
6. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (1995). *International marketing*. (4th ed.) Fort Worth: The Dryden Press.
7. Czinkota, M. (2001). *International marketing*. (6th ed.) Fort Worth: Harcourt College Publishers.
8. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Fischer, R., Ury, W. & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Flere, S. (1995). *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.
11. Foster, D. A. (1992). *Bargaining Across Borders*. New York : McGraw-Hill, Inc.
12. Fraser, C. & Zarkada Fraser A. (2002). An Exploratory Investigation into Cultural Awareness and Approach to Negotiation of Greek, Russian and British Managers. *European Business Review*, 129 (3), 160-162.
13. Gesteland, R. (1999). *Cross cultural business behavior*. (2nd ed.) Copenhagen: Copenhagen business school press.
14. Goričar, J. & Jerman, F. (1979). *Leksikon Cankarjeve založbe, družboslovje*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
15. Hill Charles, W.L. (1997). *International Business*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
16. Hodgson, J. (2000). *Thinking On Your Feet in Negotiations*. London: Prentice Hall.
17. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. London: Sage Publications.
18. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
19. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
20. *Hofstede's Dimensions [Geert Hofstede]*. Najdeno 27. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_germany.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml)
21. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.

23. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2001). *Mednarodno trženje*. (2. izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Ješovnik, P. (2001). *Osnove mednarodnega trženja*. Koper: Visoka šola za management Koper.
25. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
26. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kopše, M. (2005). Pogajanja z Nemci. *Mednarodno poslovno pravo*. 36 (199) 13-16.
29. Köszegi, S., Vetschera, R. & Kersten, G.E. (2001). Cultural Influences on the Use and Perception of Internet-based NSS. An Exploratory Analysis. Najdeno 11. maja 2008 na spletnem naslovu <http://interneg.concordia.ca/interneg/research/papers/2001/06.pdf>
30. Košnik, B. (2003, 8. oktober). Ženska na vodilnem mestu. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=1025>
31. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. (11th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
32. *Kultura in različnost pogajanj na mednarodnih trgih. [Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja]*. Najdeno 22. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32>
33. Le Poole, S. (1987) *Never Take No For An Answer*. London: Kogan Page Ltd.
34. Lewicki, R. J., Litterer, J.A., Minton, J.W. & Saunders, D.M. (1994) *Negotiations*. (2nd ed.) Chicago: Richard D. Irwin.
35. Maddux, R. B. (1988). *Successful Negotiation*. London: Kogan Page Ltd.
36. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Markič, P., Strniša, M. & Tavčar, R. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Menon, S.T. (2004). Culture's Consequences for 21st Century. *International Journal of Cross Cultural Management*. 4 (2), 135-140.
39. Mole, J. (1999). *Mind your Manners. Managing Business cultures in Europe*. London: Nicholas Brealey Publishing.
40. Moran, T. R. & Stripp, G. W. (1991). *Successful International Business Negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.
41. Možina, S., Tavčar M., Zupan N. & Knežević A.N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
42. Mumel, D. (1998). Priročnik za vaje iz predmeta Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
43. *Opis podjetja [Bosch Rexroth AG]*. Najdeno 1. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.boschrexroth.com/corporate/en/index.jsp>
44. Oyserman, D., Coon, H.M. & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism. *Psychological Bulletin*, 128 (1), str. 23.
45. Pelsmacker, P., Geuens, M. & Bergh, J. (2004). *Marketing communications: a European Perspective*. (2nd ed.) Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
46. *Podatki o državah [Nemčija]*. Najdeno 22. marca na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/podatki/deu/poslovni\\_obiski/obicaji\\_in\\_navade](http://www.izvoznookno.si/podatki/deu/poslovni_obiski/obicaji_in_navade)

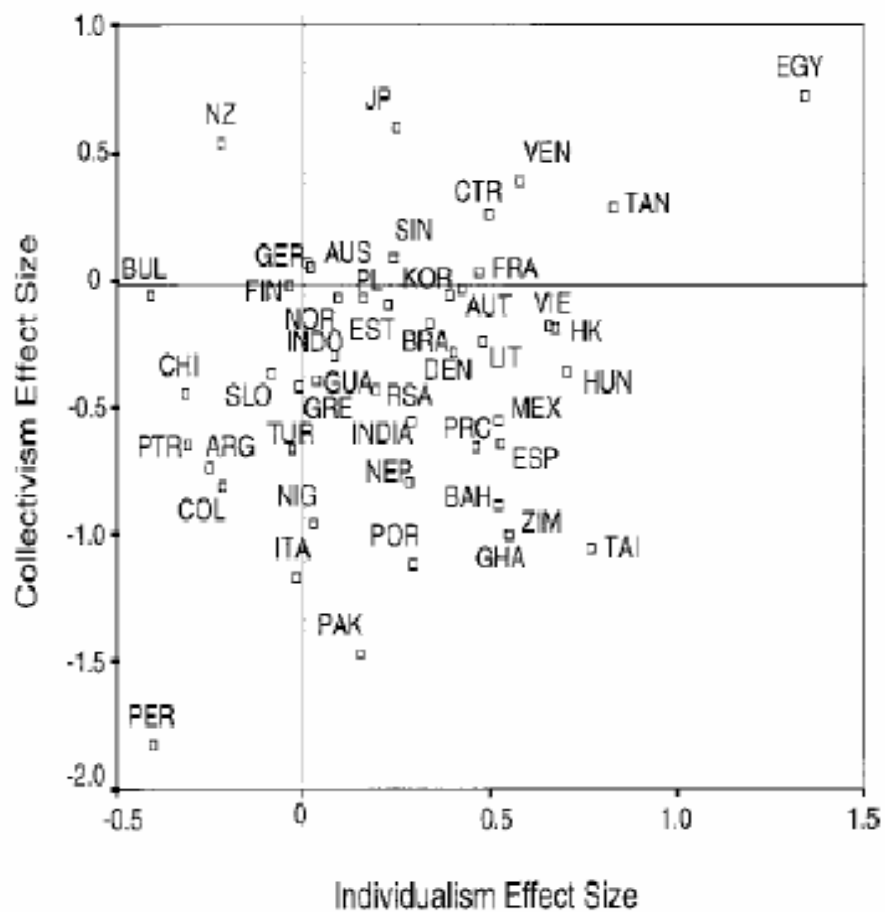
47. Popovič, P. (2002). *Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
48. *Podatki o podjetju [Indramat Elektromotorji d.o.o.]*. Najdeno 1. julija na spletnem naslovu <http://www.pirs.si/slo/podjetja>
49. Randlesome, C. (2002). Changes in management culture and competencies: the German experience. *Journal of management development*, 19 (7), 629-642.
50. Siminitiras, A. et al. (1998). Cross-Cultural Sales Negotiations: A Literature Review and Research Propositions. *International Marketing Review*, 15 (1), str. 10-28.
51. Smith, M. (2000). *International Business Negotiations: A Comparison of Theory with the Perceived Reality of Australian Practitioners*. Adelaide: The Flinders University of South Australia.
52. Svetličič, M. (2002). Pogajanja v neprofitnem sektorju. V D. Jelovac (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. (str. 231-248). Koper: Fakulteta za management Koper.
53. Šimac, I. (2001, 13. december). Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih. *Finance*. Najdeno 6. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.finace.si/14992/Taktiziranje\\_pri\\_poslovnih\\_pogajanjih](http://www.finace.si/14992/Taktiziranje_pri_poslovnih_pogajanjih)
54. Terpstra, V. & Sarathy, V. (2000). *International marketing*. (8th ed.) Mason: South-Western.
55. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
56. Usiner, J.-C. & Ghauri, P. (1996). *International Business Negotiations*. (1st ed.) Oxford: Elsevier Science Ltd.
57. Varšek, S. (2005). *Primerjava nemškega in italijanskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih pogajalcev*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
58. Vujin, M. (2008, 29. januar). Kako se (uspešno) pogajati z Japonci. *E-revir*. Najdeno 30. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=564>
59. Živko, T. (2002). Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje. *Naše gospodarstvo*, (1/2) 149-165.
60. Živko, T., Zver, M. & Bobek, V. (2004). *Ekonomska kultura: osnovni pojmi in koncepti*. Koper: Fakulteta za management Koper.

# **PRILOGE**

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| Priloga 1 .....                                     | 2 |
| (Slika 1: Individualizem/Kolektivizem in Odmik moč) |   |
| Priloga 2 .....                                     | 3 |
| (Slika 2: Izogibanje negotovosti in Odmik moči)     |   |
| Priloga 3 .....                                     | 4 |
| (Slika 3: Hofstedejeve kulturne dimenzije)          |   |
| Priloga 4: Vprašalnik globinskega intervjuja .....  | 5 |

## Priloga 1

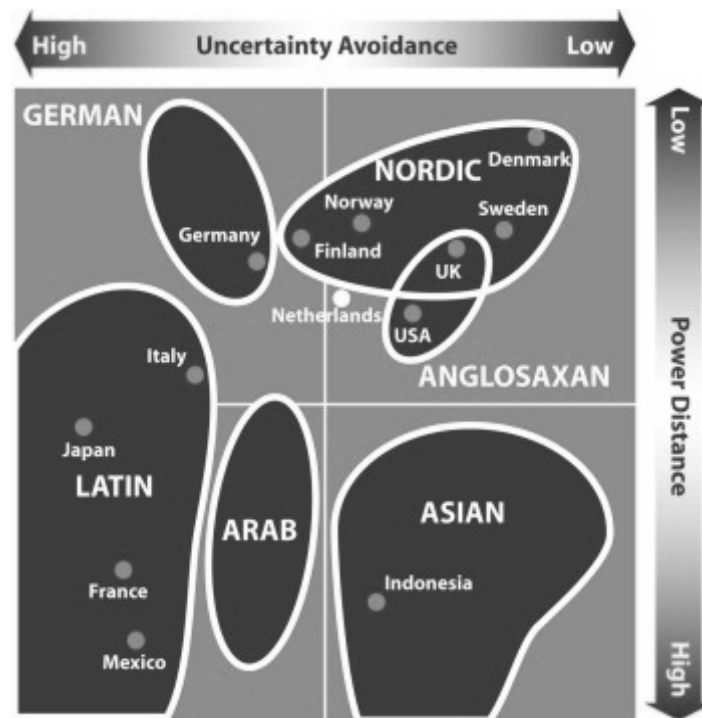
Slika 1: Individualizem/Kolektivizem in Odmik moč



Vir: D. Oyserman, H.M. Coon & Kemmelmeier M., *Rethinking Individualism and Collectivism*, 2002, str. 24.

## Priloga 2

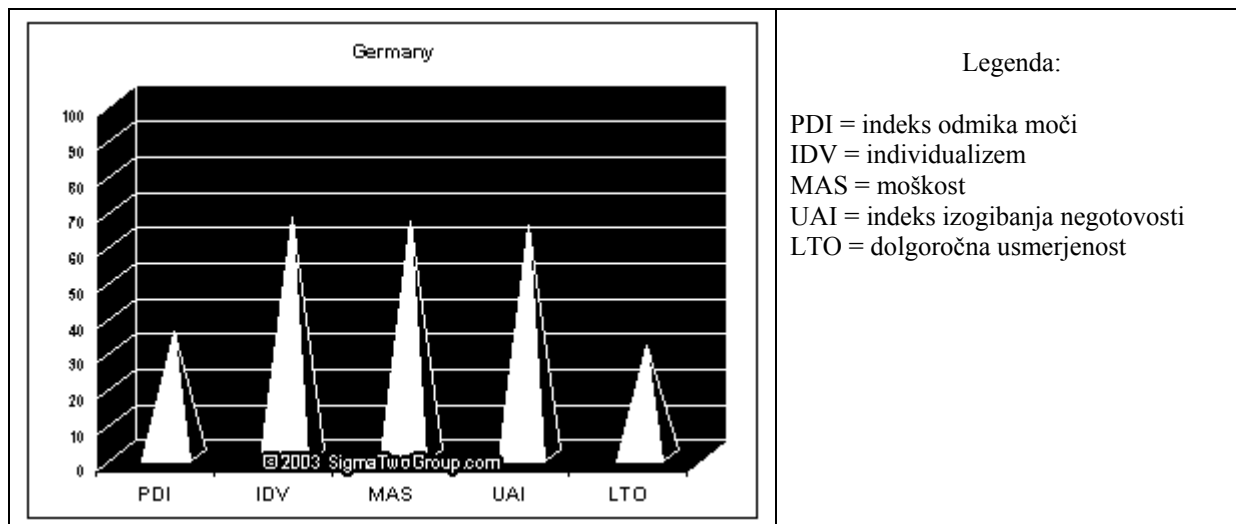
Slika 2: Izogibanje negotovosti in Odmik moči



Vir: G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, 2001, str. 286.

## Priloga 3

Slika 3: Hofstedejeve kulturne dimenzije



Vir: G. Hofstede, *Cultural Dimensions*, 2008.

## Priloga 4

V prvem delu intervjuja Vam bom zastavila bolj splošna vprašanja glede kulturoloških značilnosti in razlik med Nemci in Slovenci ter vplivu le teh na mednarodno poslovanje.

1. Koliko imate izkušenj s poslovanjem z Nemčijo?
2. Kolikokrat oz. kako pogosto ste v poslovnem stiku z Nemci?
3. Kaj Vas je v poslovanju z Nemčijo v preteklosti najbolj presenetilo, začudilo v negativnem ali pozitivnem smislu?
4. Menite, da so Nemci/Slovenci v poslovnem svetu bolj previdni ali morda bolj nagnjeni k tveganju?
5. Menite, da je vloga spola pri Nemcih/Slovencih zelo pomembna in je bolje, da je z njimi v poslovnem stiku moški kot ženska ali je to popolnoma nepomembno?
6. Ali se po Vašem mnenju v nemškem/slovenskem poslovnem svetu neenakost pričakuje in sprejema ali je ideal predvsem enakost?
7. Menite, da so vezi med zaposlenimi v nemških/slovenskih podjetjih rahle ali so med seboj močno povezani in zaupajo v skupne odločitve?

8. Ali menite, da v nemških/slovenskih podjetjih vrhnji management podpira predvsem vrednote, ki se nanašajo na koristi v daljšem časovnem obdobju ali tiste, ki se nanašajo na sedanjost in zahtevajo hitre rezultate?
9. Ali ste pri sprejemanju poslovnih informacij pozorni zgolj na vsebino sporočilo ali tudi na barvo glasu, mimiko ter vedenje sogovornika? Kaj pa Nemci. Kako oni sprejemajo Vaše poslovne informacije?

Drugi del intervjuja se nanaša na poslovna pogajanja med Nemčijo in Slovenijo, zato Vam bom v nadaljevanju zastavila vprašanja, ki se nanašajo na značilnosti nemškega in slovenskega pogajalskega sloga.

1. Menite, da so Nemci uspešni pogajalci? Zakaj? Kaj pa menite za Slovence, smo uspešni pogajalci?
2. Katere so po Vašem mnenju glavne značilnosti nemškega/slovenskega pogajalskega sloga?
3. Ali menite, da ima nacionalna kultura močan vpliv na pogajalce in posledično tudi na njihov slog pogajanj?
4. Menite, da je raznolikost v jeziku velika ovira in da poslovna pogajanja isto govorečih strani z enakim obvladovanjem jezika prej pripeljejo do končnega dogovora?
5. Menite, da imajo Nemci pri pogajanjih izrazito tekmovalno nastrojeni in pogosto uporabljajo nepoštene metode za doseg cilja? Kaj pa menite, da velja za Slovence?

6. Ali glede na Vaše izkušnje Nemci izbirajo osebe, ki so primerne za pogajalce, po merilu izkušenj in dokazanih zmožnosti na določenih področjih ali po osebnih karakteristikah in priporočilih? Kako pa pogajalce izbiramo Slovenci?
7. Glede na Vaše izkušnje, kakšne so razlike v protokolu (dogovor o uporabi jezikov, točnost, urniki, darila, kosila itd.) v Nemčije glede na Slovenijo?
8. Kakšni tipi vprašanj so pri pogajanjih glede na Vaše izkušnje značilni za Nemce/Slovence? So to bolj vsebinska vprašanja, ki temeljijo na kontroli in uporabi virov ali so to vprašanja, ki temeljijo na odnosih in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov?
9. Kakšne prepričevalne argumente glede na Vaše izkušnje uporabljajo pri pogajanju Nemci? Se upirajo predvsem na stvarne dokaze ali prepričujejo nasprotno pogajalce z motivacijo ali z avtoriteto? Kakšne prepričevalne argumente pa uporabljamo Slovenci?
10. Kakšne so po Vašem mnenju razlike v upoštevanju časa med Nemci in Slovenci? Kdo ima bolj organiziran in kontroliran čas? Za koga je čas bolj dragocen?
11. Glede na Vaše izkušnje, ali je za Nemce/Slovence značilen avtoritativen ali konsenzualni odločitveni sistem?
12. Kakšna je, glede na Vaše izkušnje, zadovoljiva oblika sporazuma za Nemce/Slovence?