

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SODOBNE GENERACIJE MANAGERJEV V
POGAJALSKEM PROCESU**

Ljubljana, avgust 2007

Slobodanka Slak

IZJAVA

Študentka Slobodanka Slak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 08. 2007

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD	1
2.	OPREDELITEV POSLOVNIH POGAJANJ	4
2.1.	Pogajalski pristopi.....	5
2.1.1.	Zagovorniški pristop.....	5
2.1.2.	Pristop zmaga - zmaga (win - win)	5
2.1.3.	Pomen čustev	6
2.2.	Model bojevniki in trgovci	7
2.3.	Model Sawyerja in Guetzkova.....	8
2.4.	Weiss-Strippov model.....	9
2.5.	Faze pogajalskega procesa.....	10
2.5.1.	FAZA: Priprave na pogajanja	10
2.5.2.	FAZA: Začetek pogajanj.....	11
2.5.3.	FAZA: Proces iskanja sporazuma	11
2.5.4.	FAZA: Sklenitev sporazuma in zaključki.....	12
2.6.	Upoštevanje kulturnih razlik v pogajanjih	13
2.6.1.	Raziskava: Dobro je lepo	20
2.7.	Nacionalni pristopi v poslovnih pogajanjih.....	23
2.7.1.	Nemški pristop	24
2.7.1.1.	Tipičen izgled pogajalcev v nemškem prostoru	25
2.7.2.	Francoski pristop	25
2.7.2.1.	Tipičen izgled pogajalcev v francoskem prostoru	25
2.7.3.	Italijanski pristop	26
2.7.3.1.	Tipičen izgled pogajalcev v italijanskem prostoru.....	27
2.7.4.	Britanski pristop	27
2.7.4.1.	Tipičen izgled pogajalcev v britanskem prostoru	28
2.7.5.	Severnoameriški pristop.....	28
2.7.5.1.	Tipičen izgled pogajalcev v severnoameriškem prostoru.....	29
2.7.6.	Japonski pristop.....	29
2.7.6.1.	Tipičen izgled pogajalcev v japonskem prostoru	30
2.7.7.	Kitajski pristop.....	30
2.7.7.1.	Tipičen izgled pogajalcev v kitajskem prostoru.....	31
2.7.8.	Pristop Srednjega vzhoda	31
3.	OPREDELITEV ZNAČILNOSTI LJUDI NOVE GENERACIJE	33
3.1.	Podskupine indigo otrok	34
3.1.1.	Alfa generacija	35
3.1.2.	Beta generacija.....	36
3.1.3.	Gama generacija	36
3.1.4.	Delta generacija.....	37
3.1.5.	Omega generacija	37
3.2.	Značilnosti indigo otrok.....	37
3.3.	Sodobne generacije: indigo, kristalni in mavrični ljudje.....	42
3.4.	Kritike in znanstvene raziskave o pojavu indigo in kristalnih otrok.....	44

4.	ZNAČILNOSTI SODOBNIH GENERACIJ LJUDI V POGAJALSKEM PROCESU ...	44
4.1.	Analiza pristopa sodobnih generacij menedžerjev po Hofstedovih kriterijih	46
4.2.	Analiza s pomočjo Weiss-Strippovega modela	48
4.3.	Analiza s pomočjo Nicholsonovega modela bojevnikov in trgovcev	50
4.4.	Faze sodobnega pogajalskega procesa	51
4.4.1.	Priprave na pogajanja	51
4.4.1.1.	Določitev ciljev	52
4.4.1.2.	Izbira pogajalske strategije	52
4.4.1.3.	Zbiranje informacij	52
4.4.1.4.	Določitev pogajalske skupine	53
4.4.1.5.	Odločitev o času pogajanj	53
4.4.1.6.	Določitev kraja pogajanj	54
4.4.1.7.	Določitev pristojnosti pogajalcev	54
4.4.1.8.	Odločitev o tajnosti ali javnosti pogajanj	54
4.4.2.	Začetek pogajanj	54
4.4.3.	Proces iskanja sporazuma	56
4.4.3.1.	Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov	56
4.4.3.2.	Dokazovanje	58
4.4.3.3.	Nakazovanje novih možnosti	58
4.4.3.4.	Predlaganje	59
4.4.3.5.	Prekinitve pogajanj	59
4.4.3.6.	Prepričevanje	59
4.4.3.7.	Popuščanje na pogajanjih	60
4.4.4.	Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj	60
4.4.4.1.	Tehnike zaključevanja	61
4.4.4.2.	Sporazum	61
5.	SKLEP	63
6.	LITERATURA	66
7.	VIRI	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava skupinskih aktivnosti	4
Tabela 2:	Bojevniki in trgovci	7
Tabela 3:	Model Sawyerja in Guetzkova (1965)	8
Tabela 4:	Weiss-Strippov okvir globalnih poslovnih pogajanj	9
Tabela 5:	Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti	13
Tabela 6:	Aspekti pogajanj	14
Tabela 7:	Kulturne vrednote in proces pogajanj v mednarodnem poslovanju	16
Tabela 8:	Analiza faktorjev v pogajalskem procesu	19
Tabela 9:	Pearsonova izdelek – trenutek korelacija proučevane veslaške ekipe	21
Tabela 10:	Nacionalni pristopi	31

Tabela 11: Bojevniki, trgovci, sodobne generacije.....	50
Tabela 12: Proces razčlenjen na vsebinsko in metodološko.....	56
Tabela 13: Nacionalni pristopi dopolnjeni z ugotovitvami o sodobnih generacijah managerjev.....	61

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 Kviz: Pogajanja – govorite poslovno?	1
PRILOGA 2 Test: indigo ali kristal	3

1. UVOD

Večina ljudi ima, milo rečeno, precej negativno mnenje o ekonomiji in vsem z njo povezanim. Pogosto samo ekonomijo enačijo s kapitalizmom. Gre seveda za čisto zelo površna mnenja o vedi kot takšni. Po mojem mnenju si je ekonomija prislužila nič kaj prijazne epitete zaradi določenih vej, ki so pogosto napačno interpretirane in/ali celo zlorabljene.

Z delom, ki je pred vami, želim pokazati, da je ekonomija lahko etična, da so sodobne generacije ljudi v svojem bistvu bolj neposredne in iskrene v izražanju. Prepričana sem, da bo takšen način komuniciranja prinesel revolucijo v poslovnem svetu in svetu nasploh.

Živimo v zelo hitro spreminjajočem se okolju, ki je pogosto prehitel za posameznika, da razvije svoje potenciale do optimuma. Tehnološke, informacijske in vse ostale spremembe se danes odvijajo bistveno hitreje, kot je posameznik to sposoben oz. pripravljen spremljati, da o sodelovanju v vsem tem sploh ne govorimo. Jasno je torej, da so nam za to novo obdobje in nove okoliščine, ki smo jim priča, potrebni ljudje z drugačnimi vedenjskimi značilnostmi, kot so te, ki prevladujejo danes.

V poznih sedemdesetih oziroma na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja se je pojavila teorija, katere začetnica je Tappe, o otrocih in odraslih z lastnostmi, ki odstopajo od uveljavljenih vzorcev vedenja. Njihovo vedenje je pogosto precej moteče za ljudi s prevladujočimi družbenimi vrednotami in normami. Pozornost pedagoških, zdravstvenih delavcev, sociologov ter drugih strokovnjakov in staršev so pritegnili od osemdesetih let naprej. Od predhodnih generacij se razlikujejo po drugačnih vedenjskih značilnosti, kot smo jih vajeni. So otroci imenovani tudi generacija x, otroci luči, modri otroci, otroci tisočletja, kristalni otroci ... Ti ljudje imajo zelo izraženo sposobnost empatije, so zelo sočutni in senzibilni, ne prenašajo in ne podpirajo nikakršnih avtoritet, natančno vedo, kaj hočejo in kako to doseči.

Družba praviloma verjame v evolucijo, vendar jo postavlja izključno v pretekli čas. Misel, da smo sami priče neverjetnim novim zasukom, ki lahko spremenijo potek zgodovine, je za marsikoga težko dojemljiva, še manj pa sprejemljiva. Če pogledamo malce v preteklost, bomo kaj kmalu ugotovili, da so bili ljudje vedno dvomljivi, ko je nekdo prišel do spoznanj, ki niso bila v skladu s časom, v katerem je živel.

Takšne ljudi so pogosto imeli za čudake, čarovnice ali kaj podobnega in so praviloma končali nasilne smrti. V njihovem primeru je šlo v glavnem za kakšne dokaze nečesa zunaj človeka (denimo, da je Zemlja okrogla); teorija o indigo, kristalnih in mavričnih otrocih oz. odraslih pa je dejansko stvar človeka samega. In ker je že sama psihologija nekaj, kar je novejšega datuma in je precej zadev na njenem področju še vedno

nejasnih, takšen nov pojav, nov vzorec obnašanja naleti na precejšnjo mero skepse celo oz. posebej znotraj stroke same. Vendar pa je potrebno poudariti, da tudi strokovnjaki, ki jih opis indigo generacije ni prepričal (Pečjak v Indigo otroci, 2004), potrjujejo povečanje števila izjemnih otrok oz. današnji otroci so drugačni, kot so bile prejšnje generacije.

V magistrskem delu se bom posvetila različnim pristopom s področja poslovnih pogajanj, povezanimi s kulturnimi razlikami in podobnostmi različnih sistemov, družb in držav. Ob tem bom posebej upoštevala posebnosti, ki so vezane na segment sodobne generacije pogajalcev, ki po znanih podatkih odstopa od običajev in povprečij različnih kulturnih okolij.

Posebej bom analizirala posebnosti skupine pogajalcev, ki jih strokovna literatura pogosto označuje kot indigo, kristalno, mavrično generacijo. Pojem indigo generacije označuje skupino ljudi, ki imajo drugačne vedenjske in osebnostne karakteristike od ljudi prejšnjih generacij. Opisala bom že znane pogajalske pristope, modele, njihove značilnosti, se dotaknila kulturnih posebnosti, iz katerih posamezni izhajajo in, s pomočjo vedenjskih lastnosti ljudi nove generacije, profilirala povsem nov pristop, za katerega napovedujem, da bo predstavljal enega izmed vidnih pogajalskih pristopov v prihodnosti. Ker je za indigo, kristalne in mavrične ljudi značilno globoko sočutje do vsega živega in imajo zelo izostren čut za pravično, si v prihodnosti obetamo poslovanje, ki ne bo etično le v teoriji.

Predstavila bom zanimivo raziskavo, ki sta jo opravila Wilson in Kniffin in ki govori, kako nefizične lastnosti pri posamezniku vplivajo na dejstvo, da ga drugi vidijo bolj ali manj privlačnega. Težava je v tem, da lahko običajno vse, kar je več od samega izgleda, ugotovimo šele pri večkratni interakciji s posameznimi ljudmi. Tako so se tudi ocene anketiranih spremenile po opravljeni skupni nalogi. Raziskava je v delo vključena zaradi dejstva, ker je indigo, mavrične in kristalne ljudi težko prepoznati po zunanjem izgledu. Sodobne generacije ljudi, o katerih v delu govorim, lahko prepoznamo le, če poznamo njihove vedenjske značilnosti. Pregovor pravi: 'Kar je dobro, je vedno tudi lepo, kar je lepo, pa ni vedno tudi dobro.' Po Frommu se človek sam v nekem trenutku odloči, ali bo storil dobro ali slabo, torej ali bo ravnal etično ali ne. Pogajalski proces in pogajanja pridobivajo vse več vedenjskih značilnosti sodobnih generacij, ki so že med nami in še vedno prihajajo. Poslovanje, ki ga od teh generacij pričakujemo, bo bolj etično od poslovanja, ki ga poznamo danes.

Namen magistrske naloge je opozoriti na spremembe, ki se utegnejo zgoditi na področju mednarodnih ekonomskih odnosov, s poudarkom na pogajalskem procesu, zaradi drugačnih vedenjskih značilnostih pri sodobni generaciji ljudi, ter predstaviti te značilnosti in jih uvrstiti v že uveljavljene in znane pogajalske modele.

Cilj magistrskega dela je prikazati povezavo med mednarodnim poslovanjem, etiko in sodobnimi generacijami, ki se pojavljajo zadnjih nekaj let, in oblikovati nov pristop k

mednarodnim poslovnim pogajanjem, pristop sodobne generacije managerjev. Prikazati pot, ki vodi v poslovanje, ki bo dejansko bolj etično in razložiti, zakaj sem tega mnenja. Želim opozoriti na spremembe, ki se morajo zgoditi ne le v mednarodnem poslovanju, temveč v svetu nasploh, če želimo dvigniti kakovost življenja. Preko namena in ciljev, pridemo tudi do hipoteze magistrskega dela, ki je naslednja: poslovna pogajanja bodo, ob prisotnosti managerjev sodobnih generacij, bolj etična kot so bila do sedaj.

V skladu z izbranim tematskim področjem in cilji magistrskega dela bo pri preučevanju uporabljen metodološki pristop analize že obstoječih in empiričnih spoznanj. Teoretični del obsega pregled, predstavitev in sintezo domače in tuje literature s področij poslovnih pogajanj in literature o indigo ter kristalnih otrocih in odraslih. Poleg obširnega teoretičnega dela pa naloga posreduje še nekaj empiričnih raziskav s področja mednarodnih poslovnih pogajanj in tri naturalistične študije o dojemanju fizične privlačnosti.

V okviru izrazoslovja magistrsko delo temelji na izrazih, ki so značilni za pogajalsko sfero, poslovanje podjetja ter spoznanja o vedenjskih značilnosti sodobnih generacij. Pri slednjem želim izpostaviti dejstvo, da je izraz indigo prevzet. Za razliko od nekaterih precej metafizičnih in neznanstvenih konotacij, ki jih to ime lahko predstavlja bralcu, želim opozoriti, da gre v našem primeru le za prevzem vseeno najbolj uveljavljenega termina za generacijo, ki prihaja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, ki se delijo na več podpoglavij. V uvodnem poglavju predstavljam razloge, cilje, strukturo in hipoteze dela. Drugo poglavje govori o poslovnih pogajanjih, predstavljeni so nekateri modeli, uveljavljeni pogajalski pristopi, aspekti pogajanj, na katere vplivajo kulturne razlike in jih je zbral Weiss (1994), prikazane so kulturne vrednote in proces pogajanj v mednarodnem poslovanju ter analiza faktorjev v pogajalskem procesu. V nadaljevanju drugega poglavja so predstavljeni posamezni nacionalni pogajalski pristopi in njihove sestavine. Za konec drugega poglavja pa sem izbrala raziskavo Kniffina in Wilsona, dobro je lepo.

V tretjem poglavju se podrobneje posvetim vedenjskim značilnostim sodobne generacije. Kaj pomeni izraz indigo, od kod je prišel in katere so lastnosti otrok, o katerih si znanstveniki še vedno niso enotni. Moj cilj je povezati mednarodna pogajanja s sodobno generacijo ljudi, zato za konec predstavim pogajalski pristop sodobnih generacij, ki ga na podlagi njihovih vedenjskih značilnosti oblikujem na samem koncu magistrskega dela. S pomočjo Weissa, Hofsteda in Nicholsona predstavim pogajalski proces in njegov potek, če v njem sodelujejo sodobne generacije managerjev. Sprehodim se skozi faze procesa in opišem tipičen potek let, če v njem sodelujejo pripadniki z indigo, kristalnimi in mavričnimi značilnostmi. V sklepnem delu so predstavljene ugotovitve, do katerih sem prišla pri raziskavi in potrditev uvodne hipoteze.

2. OPREDELITEV POSLOVNIH POGAJANJ

Pojem pogajanje izhaja iz latinskega jezika, in sicer *neg* – ne in *otium* – prosti čas, torej čas, ki ni prosti oziroma čas, namenjen poslovanju. V nadaljevanju navajam še nekaj definicij pogajanj:

Pogajanje je proces, pri katerem vpletene stranke rešijo spor ali spore, se dogovorijo o nadaljnjih korakih, si poskušajo pridobiti neko osebno ali kolektivno prednost in/ali poskušajo priti do zaključkov, ki so v obojestransko korist. Ponavadi nanj gledamo kot na način za reševanje sporov. Prvi korak je, da ugotovimo, ali gre v situaciji, v kateri smo, dejansko za pogajanja. Pogajanja niso isto kot vplivanje in skupinsko odločanje. Komunikacija med dvema ali več osebami z namenom razvoja in vzdrževanja pogodbenih odnosov. Pogovori med ljudmi, ki se poskušajo o nečem dogovoriti. Ponavadi se osredotočajo na vrednost poslovanja v prihodnje in manj na količino in čas vloženega kapitala in drugih pogojev sporazuma. Proces, ki vodi do sklenitve sporazuma ali dogovora, s pomočjo razprave.

Za pogajanja lahko rečemo, da imajo dolgo zgodovino in številne razsežnosti, tako so denimo na gospodarskem področju neposredno povezana z začetki blagovne proizvodnje, posegajo pa tudi na negospodarska področja širokega spektra odnosov med državami.

Tabela 1: Primerjava skupinskih aktivnosti

Primerjava skupinskih aktivnosti		
Aktivnost	Ali obstajajo skupni cilji?	Nasprotja med udeleženci
Odločanje	Da	Ne
Vplivanje	Tisti, ki vpliva, mora vpliv dokazati	Tisti, ki vpliva, mora pokazati, da vpliva ni
Pogajanja	Da	Da, strani iščejo skupne rešitve

Vir: Primerjava med skupinskimi aktivnostmi, 2005

Francoise de Caileres, francoski diplomat iz 17. in 18. stoletja, je eden izmed prvih avtorjev, ki so predstavili temelje pogajanj kot veščine in umetnosti (Hrastelj, 2003). Temeljne sestavine pogajanj so: pogajanj se udeležita vsaj dve stranki, stranki imata skupne, pa tudi različne interese, cilj pogajalskega postopka je, za obe stranki, doseči sporazum in kljub različni pogajalski moči strank naj bi bil končen sporazum obojestransko koristen (Hrastelj, 2003).

2.1. Pogajalski pristopi

Do pogajanj prihaja v poslovanju, neprofitnih organizacijah, vladi, pravnih postopkih, med narodi in v osebnih zadevah, kot so poroka, starševstvo in podobno. Pogajanja so pomembna, če naj ljudje med seboj sodelujemo, živimo eni z drugimi, se spoštujemo in načrtujemo. Zato so ljudje že zelo zgodaj ugotovili, da bi bilo dobro oblikovati določene modele, ki bi se jih posluževali v določenih situacijah. Modele, ki bi olajšali medsebojno komunikacijo in samim pogajanjem določili neka pravila, ki naj bi se spoštovala in v okviru katerih bi proces potekal.

Še pred začetkom pogajanj je treba poiskati čim več odgovorov na vprašanja, ki se vežejo na dano problematiko. Po Fisherju (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263) imajo pogajalci zelo različna pričakovanja glede družbenega organiziranja pogajanj. Zato je na samem začetku potrebno ugotoviti, kaj stranke od pogajanj pričakujejo, in poskrbeti za takšno okolje, kjer pogajalci ne bodo pod pritiskom in bo okolje pozitivno ter spodbujajoče za sodelovanje in razreševanje problemov. Ko gre za dolgoročne posle ali posle večjega obsega, skušajo pridobiti celo biografske podatke pogajalcev, trenutni položaj posameznikov v podjetju jim na dolgi rok ne predstavlja posebne vrednote.

2.1.1. Zagovorniški pristop

Pri tem pristopu izkušen pogajalec nastopa kot zagovornik ene strani, z namenom ustvariti najboljši možni dogovor za svojo stranko. Med procesom pogajalec poskuša ugotoviti najneugodnejši izid, ki ga je druga stran pripravljena sprejeti, in šele v skladu z ugotovljenim oblikuje svoje zahteve. Uspešno pogajanje pri tem pristopu je tisto, ko pogajalec za svojo stranko uspe rešiti večino ali vse njene zahteve, ampak da ne pripelje druge strani do točke, ko trajno prekine pogajanja, razen če je BATNA (the Best Alternative To a Negotiated Agreement) sprejemljiva.

Tradicionalna pogajanja včasih imenujejo tudi zmaga - izguba (win - lose), zaradi predpostavke o fiksno določeni piti, pri kateri ena stran lahko profitira le na škodo druge strani. Drug pogled je, da sta v pogajanjih obe stranki po definiciji enakovredni in da je najboljši možni izid dosežen, ko se o tem strinjata obe stranki. Če stranki nista enakovredni, močnejša stranka narekuje izid in sploh ne govorimo o pogajanjih.

2.1.2. Pristop zmaga - zmaga (win - win)

Na začetku 20. st. so znanstveniki (kot M. P. Follett) razvili zamisli, ki pravijo, da se sporazum lahko doseže, če stranki gledata na svoje najpomembnejše potrebe in ne na svoje na začetku postavljene zahteve. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je G. I. Nierenberg spoznal pomembno vlogo, ki jo imajo pogajanja v reševanju sporov: v

zasebnih, poslovnih in mednarodnih odnosih. Izdal je knjigo, ki se imenuje Umetnost pogajanj (The Art of Negotiation), ki je postala osnovna publikacija s področja pogajanj. Verjame, da filozofije pogajalcev določajo smer, v katero se bodo pogajanja razvijala. Njegova filozofija 'vsi so zmagovalci' zagotavlja, da so vse stranke, vpletene v pogajanja, zmagovalke.

V sedemdesetih letih so raziskovalci začeli razvijati pogajalski pristop zmaga - zmaga. Knjiga Getting to YES, Fisherja in Uryja je pomenila pravo revolucijo na področju pogajanj. Glavne zamisli knjige so preproste in zelo pomembne, kot npr. izmisliti si možnosti pred odločitvijo. Ogromno je še drugih znanstvenikov, ki so prispevali k večjemu poznavanju in razumevanju pogajanj. Omenim naj S. Cobba, L. Riskina, H. Raiffa, J. Salacuseja, L. Susskinda, vsak od njih je vodilni na svojem področju.

2.1.3. Pomen čustev

Teme, kot je raziskovanje pomena čustev v pogajanjih, predstavljajo po mnenju Moffitta in Bordona nove mejnike na tem področju. To potrjuje tudi knjiga Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate, Fisherja in Shapira. Avtorja pravita, da pogajanja ne rabijo biti prepuščena milosti ali nemilosti čustev; ponujata rešitev, ki lahko stimulira pozitivne emocije.

Reči pogajalcu, naj ne bo tako čustven, je nesmiselno. Vsi imamo ves čas nekakšna čustva, ki globoko oblikujejo, kaj hočemo in kako priti do tega, kar hočemo. V svoji knjigi je vrhunski strokovnjak s področja pogajanj Fisher pomagal bralcu razumeti mehanizme vsakodnevnih dogovorov, kako jih doseči in zadržati spoštovanje in lastno zadovoljstvo. V knjigi Beyond Reason pa oba s Shapirom delita svoje izkušnje in razumevanje, kako čustva vplivajo na pogajanja in, kar je še pomembneje, kako jih je mogoče uporabiti kot orodje za doseg določenega cilja.

Knjiga Beyond Reason se posveča petim glavnim čustvenim skrbem, ki jih vsi občutimo pri kakršnihkoli interakcijah, bodisi poslovnih ali zasebnih: Ali se počutimo cenjeni? Sami? Ponižani? Nepomembni? Je naša avtonomnost zatrta? Zavedanje o teh petih glavnih skrbem nam daje moč. Shapiro in Fisher nam pokažeta, kako svoje znanje uporabimo, da stimuliramo pozitivna čustva pri drugih in sebi, ki nam dovoljujejo, da ustvarimo takšno čustveno atmosfero, ki bo vsem dovoljevala, da lažje dosežemo, kar želimo. Še preden se srečamo z ljudmi, bomo vedeli, kaj jim je pomembno. Gre za najpomembnejše Fisherjevo delo po Getting to Yes.

2.2. Model bojevniki in trgovci

Nicholson (1939) je uvedel razlikovanje pogajalcev – diplomatov v bojevniško (pogojno nemško) skupino in trgovsko (pogojno britansko) skupino. Za bojevnike je diplomacija vojna z drugimi sredstvi, medtem ko jo trgovci obravnavajo kot podporo mirnodobni trgovini. Pri prvem pristopu so primerne napadalne strategije trženja. V trgovinskem pristopu ne gre za uničevanje nasprotnika, pomembno je doseči nek kompromis, ali neko točko, v kateri so interesi strank uravnovešeni. V ospredju je interes kupcev, odjemalcev, prestiž pa je manj pomemben.

Po Nicholsonu (1939) torej ločimo pogajalce v dve skupini: bojevniško in trgovsko. Značilnosti obeh je avtor strnil v naslednjo tabelo.

Tabela 2: Bojevniki in trgovci

	Bojevniška	Trgovska
Teorija	Herojska	Merkantilistična
Težnja	Politika sile	Politika dobička
Zadeva	Narodni prestiž	Narodno bogastvo
Diplomacija	Vojna	Trgovina
Cilji diplomacije	Roparski	Spravljivi
Pogajanja	Vojaška kampanja	Poslovna transakcija
Namen pogajanj	Zmaga	Kompromis
Cilj	Ustvariti strah	Spodbuditi zaupanje
Taktika	Zavajanja in triki	Poštenost in fairness

Vir: Nicholson, 1939

Po Nicholsonu naj bi bil angleški stil pogajanja bolj trgovski, medtem ko je nemški bolj agresiven in bolj spominja na vojaški spopad kot na poslovno dogovarjanje. Iz tabele je razvidno, da gre za dva popolnoma različna pristopa. Anglosaški način je bolj nagnjen k skupnemu iskanju rešitve določenega problema, k sklepanju kompromisov, predvsem pa k dobičku. Nemški način pa naj bi poudarjal zmago za vsako ceno, brez kakršnihkoli dogovorov, bistvo tega načina je ustvariti strah pri nasprotni strani in to izkoristiti.

Anglosaški način, kot ga opisuje Nicholson v svoji knjigi, je danes več ali manj splošno sprejet način poslovanja, medtem ko lahko za t. i. bojevniški način ugotovimo, da je učinkovit le v določenih primerih, nikakor pa ne gre za poslovanje, ki je lastno večini današnjih poslovnežev.

2.3. Model Sawyerja in Guetzkova

Po Sawyerju in Guetzkovu je pet dejavnikov, ki vplivajo na poslovna pogajanja: cilji, postopek, izvid, okvirni dejavniki in pogoji. Pri ciljih je potrebno ugotoviti skupnost in specifičnost ciljev. Pogajanja je potrebno pripraviti, in sicer tako, da se naredi prerez alternativ in koristi. Oblikujejo se koristi; komunikacija in prepričevanje ter alternative; grožnje in obljube; izvršena dejstva in oblikovanje novih alternativ. Pri izvidih je predvsem pomembna njihova jasnost, merila za ocenjevanje izvidov in kontinuiteta alternativ.

Tabela 3: Model Sawyerja in Guetzkova (1965)

Cilji	Postopek	Izvid
Skupnost ciljev Specifičnost ciljev	Priprava pogajanj Prerezi alternativ in koristi Modifikacija koristi: komunikacija, prepričevanje Modifikacija alternativ: grožnje in obljube, izvršena dejstva, oblikovanje novih alternativ	Jasnost izvidov Merila ocenjevanja izvidov Kontinuiteta alternativ
Okvirni dejavniki	Pogoji	
Kulturne variacije Odnosi strank Odnosi v okviru strank Pogajalec: status in ozadje osebnost	Oblikovanje pogajanj Vrste, odprta ali skrivna pogajanja itd. Število udeležencev Število strank Informacija: ocena koristnosti drugih Napetost pogajanj Časovni raspored (urnik) pogajanj	

Vir: J. Sawyer, H. Guetzkov, 1965, str. 464 – 520

Okvirni dejavniki, ki jih avtorja navajata, so kulturne variacije, odnosi strank in odnosi v okviru strank. Potrebno je določiti oz. ugotoviti status in ozadje ter osebnost pogajalca. Za sam potek pogajanj pa so zelo pomembni tudi pogoji. Določiti je potrebno, ali gre za odprta ali skrivna pogajanja, število udeležencev in število strank. Tudi informacija o oceni koristnosti drugih je bistvenega pomena za pogajanja, zato jo oba avtorja izpostavita v svojem modelu. Med pogoje, ki jih navajata spadata še napetost pogajanj in časovni raspored oziroma urnik le-teh. Kot bomo kasneje v delu ugotovili, je določitev urnika zelo pomembna, saj bi se sicer pogajanja lahko pretirano razvlekla.

2.4. Weiss-Strippov model

Sistematičen okvir medkulturoloških poslovnih pogajanj sta v svojem delu predstavila Moran in Stripp (1991), temelji pa na tistem, ki sta ga leta 1985 razvila Weiss in Stripp. Model izhaja iz ameriškega načina pogajanja, kar je pri njegovi uporabi na druge kulture potrebno upoštevati. Predstavljeni okvir je dinamičen model, ki dovoljuje dodajanje pogajalčevih osebnih ugotovitev.

Tabela 4: Weiss-Strippov okvir globalnih poslovnih pogajanj

Komponenta	Spremenljivka	Pogajalski profil
Politika	Pogajalska zamisel Izbor pogajalcev Vloga hotenj posameznikov Protokol Pomen tipa predmetov razprave	Distributivni ↔ sinergični Tehnične sposobnosti ↔ družbene veščine Organizacija ↔ ego Formalni ↔ neformalni Vsebinski ↔ relacijski
Interakcija	Kompleksnost jezika Prepričevalni argumenti Upoštevanje časa	Verbalen ↔ neverbalen Logika ↔ čustva Strogo ↔ sproščeno
Premislek	Podlaga za zaupanje Nagnjenost k sprejemanju tveganj Notranji sistem sprejemanja odločitev	Pravo ↔ prijateljstvo Previdnost ↔ drznost Avtoritativnost ↔ dogovor
Izid	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	Eksplicitna ↔ implicitna

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 92 – 93

Politika; definira poslovne interese in opisuje tok ukrepov, usmerjenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. V svetovni trgovini in mednarodnem poslovanju ločimo naslednje: osamitev na domačem trgu, globalno konkuriranje in sodelovanje preko strateških povezav. Glede na pogajalsko zamisel je pogajalski profil lahko distributivni ali sinergični. Na izbor pogajalcev vplivajo njihove tehnične sposobnosti in/ali družbene veščine. Nekateri pogajalci so bolj nagnjeni k formalnim, drugi pa k neformalnim odnosom med samim procesom.

Interakcija; gre za fazo izmenjave informacij. Stranki si medsebojno izmenjujeta predloge in tako spoznavata pričakovanja druge strani. Interakcija je lahko verbalna ali neverbalna, prepričevalni argumenti lahko temeljijo na logiki ali čustvih, sprejemanje časa pa je lahko strogo ali sproščeno, odvisno pač od pogajalskega profila.

Premislek; na tej stopnji pogajalci ocenjujejo dosednji potek in z obojestranskimi predlogi poskušajo preseči morebitne konflikte in priti do kompromisa. Spremenljivke, ki vplivajo na premislek so: podlaga za zaupanje, ki je lahko pravo ali prijateljstvo,

nagnjenost k sprejemanju tveganj, pogajalci so lahko pri svojem delovanju drzni ali previdni in notranji sistem sprejemanja odločitev, ki lahko temelji na dogovoru ali pa je posledica avtoritativnosti posameznikov.

Izid; nanaša se na dogovor oz. na spoznanje, da dogovor ni možen. Gre za obliko in vsebino zadovoljivega sporazuma. Sporazum je lahko dokončen ali nedokončen. Nedokončen sporazum dovoljuje eventualne dopolnitve. Pri izidu ločimo eksplicitni in implicitni pogajalski profil.

2.5. Faze pogajalskega procesa

Odločitveni slogi so običajno odraz organizacijske kulture podjetja. Le-ta oblikuje svoja formalna pravila in regulativo. Nacionalni značaj je pri poslovnih pogajanjih vedno prisoten in se kaže na različne načine. Lahko odraža različno logiko pravne argumentacije, tehničnih podatkov, mnenj tretjih – izvedencev ipd. Pri nacionalnih značajih pogosto prihaja do razlik med posameznimi udeleženci pogajanj, zato so potrebne temeljite priprave, saj gre za zelo občutljivo temo.

Kulturuloški hrup pogosto povzroča zbežanost, ki je lahko namerna ali nenamerna. Govorimo predvsem o gestah, ki si jih je mogoče razlagati na različne načine. Znani so tudi problemi s prevajalci in tolmači. Pogosto imajo prevajalci opraviti s subjektivnimi mnenji, kjer je enostavno prevajanje pogosto premalo, da bi se stranke razumele.

2.5.1. FAZA: Priprave na pogajanja

Skrivnost učinkovitega pogajanja je zelo preprosta: priprava, priprava, priprava (Ury, 1993). Večina avtorjev, ki se ukvarja s to tematiko, primerja priprave na pogajanja s pripravami na potovanje; najprej potrebujemo dober zemljevid.

V prvem koraku je potrebno definirati, kaj želimo pridobiti s pogajanjem in čemu smo se pripravljene odreči. Zbrati moramo čim več dejstev o drugi stranki, njenem pogajalskem načinu in predvideti prednostne cilje našega nasprotnika. Da bi si zagotovili gladka pogajanja, je potrebno pripraviti tudi alternativne predloge in ugotoviti BATNA. Oceniti moramo potrebe in BATNA nasprotne strani. Potrebno je ugotoviti tako svoje interese kot interese tistih, s katerimi se pogajamo. Slaba pripravljenost ene ali obeh strani podaljšuje pogajanja v celoti, povečuje verjetnost zapletov in zmanjšuje verjetnosti, da bomo dosegli predviden cilj.

Najpomembnejša spretnost pri pogajanju je sposobnost živeti se v drugo stran (Ury, 1993). V kolikor želimo spremeniti njihovo razmišljanje, moramo vnaprej vedeti, kaj

mislijo. Določiti je potrebno cilje, jih razvrstiti po pomembnosti ter določiti IZM¹ intervale. Pomembna je še pogajalska strategija, pogajalci, termin, lokacija ter pristojnosti posameznih pogajalcev oz. pogajalske skupine. Nasprotna stranka lahko poskusi z zastraševanjem, tako da na primer določi neke časovne omejitve ali izrazi dvome o naših pravih motivih. Mnogi avtorji izpostavljajo pomen vaje pogajanj (Ury, 1998, str. 39 – 40; Peterson in Lucas, 2001, str.40 – 41). Idealno je, če iz pogajanj potegnemo največ kar lahko.

Prva faza je torej sestavljena iz: načrtovanja pogajanj, izbire strategije, zbiranja informacij, določitve pogajalcev, začetka in trajanja pogajanj, določitve lokacije, pristojnosti pogajalcev, tajnosti pogajanj in pogajalske vaje.

2.5.2. FAZA: Začetek pogajanj

Tudi v zasebnem življenju se nam dogaja, da je prvi vtis, ki ga naredimo na nekoga oz. ga nekdo naredi na nas, pogosto bistvenega pomena in ga je težko popraviti. Podobno velja za začetek pogajanj. Začetne pregrade skušamo premostiti z vzpodbujanjem spoznavanja, saj lahko poznavanje dodatnih podatkov o pogajalcih in odkritje skupnih interesov pripomoreta k izgrajevanju zaupanja.

Jasen mora biti predmet pogajanj, ki ga obe strani podpreta z ustreznimi argumenti. Začetne pozicije naj bodo umirjene, pogajalski partnerji naj se ne zatekajo k ekstremom, saj lahko s tem dajo neresen videz nasprotni strani. Zaporedje obravnavanih tem je lahko od lažjih k težjim ali obratno. Nikoli ne začnite prvi govoriti pri pogajanjih, saj vam lahko druga stran ponudi več, kot bi sami zahtevali. Zelo pomembno je, da dobro poslušate drugo stran, dejstva in razloge, ki jih predstavi, in ugotovite njene najpomembnejše zahteve. Na kratko, drugo fazo sestavljajo: medsebojno spoznavanje strani, dnevni red, določitev začetnih pozicij in pristojnosti.

2.5.3. FAZA: Proces iskanja sporazuma

Tretjo fazo sestavljajo: vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov, dokazovanje, nove možnosti, predlogi, prekinitve pogajanj, prepričevanje, popuščanje. Proces iskanja sporazuma je praviloma najdaljša in najzahtevnejša faza pogajanj. Tu se pokaže kakovost naših priprav. Pogosto pri pogajanjih delamo napako, da vztrajamo pri eni sami rešitvi, pri prvotnem položaju. Zadevi je potrebno pristopati kompleksno in dejavno in lahko se zgodi, da ob premisleku o različnih možnostih ustvarimo nove rešitve, ki so za obe strani sprejemljive in jih prav tako zadovoljujejo.

¹ Idealna, zaželena in minimalna točka za vsak predmet pogajanj.

Zaželeno je vzpostaviti vzdušje, ki bo sprejemljivo za obe stranki. Najprej je obe stranki potrebno spraviti v gibanje k približevanju do sporazuma. Zatečemo se k nakazovanju novih možnosti. To je sredstvo za premoščanje argumentov ali dokončnih predlogov, o katerih se ni mogoče pogajati. Skoraj vedno je podana v obliki pogojnih stavkov, katere bistven element je recipročnost. Ena stran je pripravljena popuščati, če je to pripravljena storiti tudi druga stran.

Pri pogajanjih načeloma ni mogoče nič dobiti, če nič ne daš. Razen, če gre za pozicijo moči, nespametnost ali neznanje nasprotne strani. V kolikor pride v procesu pogajanja do zastojev, si pomagamo s predlogi, ki jih tudi oblikujemo pogojno. Prekinitve so lahko dobrodošle, če so krajše, včasih tudi daljše, vendar ne smejo biti prepogoste. Uspešnost pogajanj je odvisna tudi od prepričevanja, le-to pa temelji na aktivnem poslušanju nasprotne strani, nasprotni strani je pogosto potrebno tudi pokazati, da jo aktivno poslušamo in se zanimamo za njena stališča in predloge, branje med vrsticami, moramo se znati vživeti v kožo drugega - empatija, ni pa priporočljivo preveč govoriti.

Nasprotni strani moramo predstaviti zadevo, da jo bo razumela, kot jo razumemo mi. Pri popuščanju je v teoriji poznana zakonitost, ki jo imenujemo samouresničevalna napoved (Field, 1989). Če obstaja konflikt, poskušajte oblikovati kreativno alternativo. V kolikor se znajdete v neugodnem položaju, ne recite ničesar, raje zahtevajte odmor.

2.5.4. FAZA: Sklenitev sporazuma in zaključki

Dilema glede zaključka pogajanj je dvojna (Benson, Kennedy, McMillan, 1990): ali naj jih zaključimo, ne vedoč ali lahko iz druge strani še kaj iztisnemo, ali naj jih čim prej končamo, da ne bi nasprotna stran kaj iztisnila iz nas. Za zaključevanje sporazuma uporabljamo različne tehnike, od katerih sta najpogostejši dve: zadnja ponudba in povzetek za zaključevanje.

V sporazumu mora biti natančno opredeljena vsebina pogajanj, za koga velja, kdaj začne veljati, od kdaj se uporablja, kako dolgo bo veljal, dolžnosti ene in druge stranke, pristojni organ za razlago oziroma reševanje sporov. Sporazum je lahko sklenjen po delih ali v celoti in naj bo podpisan slovesno. Na samem koncu še preletimo pogajanja od začetka do konca, kar nam lahko v prihodnosti pomaga do še boljšega izida. Vsak bi si moral vzeti toliko časa, da prouči za vsak element, kaj je bilo v redu in kaj bi naslednjič moral narediti bolje. Zadnja, četrta faza sestoji iz: pravega časa zaključevanja, tehnik zaključevanja, sporazuma in pregleda dogovorjenega ter podpisa sporazuma (Kavčič, 1996, str. 42 – 175).

Izkušeni pogajalci se pri svojem delu pogosto poslužujejo različnih taktik, v nadaljevanju jih nekaj navajam: izdelava pred-pogojev pred začetkom sestanka, predstavitev zahtev, odklonitev, da prvi spregovorijo, roki, dober mož/slab mož (good guy/bad guy), omejena

avtoriteta, predčasna zapustitev pogajanj, vzorci privolitev, visoka žoga/nizka žoga (high-ball/low-ball), zastraševanje, ponujanje rešitev na dlani, fait accompli (kar je storjeno, je storjeno), vzemi ali pusti, zavračanje ponudbe.

2.6. Upoštevanje kulturnih razlik v pogajanjih

Beseda kultura prihaja iz latinščine, in sicer colo, -ere, kar pomeni obdelovati, gojiti; v glavnem označuje vzorce človeških aktivnosti in simboličnih struktur, ki tem aktivnostim dajejo pomen. Različne definicije kulture dajejo različne teoretične temelje za razumevanje ali kriterije ocenjevanja človeških aktivnosti.

Kulturne razlike razločujejo družbe med seboj. Pravila obnašanja, olika in cross-cultural ali komunikacija med kulturami so postali temeljni elementi za vsakega poslovneža, managerja in zaposlenega, ki deluje mednarodno in globalno. S širjenjem internacionalnega, multinacionalnega, transnacionalnega in globalnega poslovanja ter povezovanja ljudi med seboj, postaja najpomembnejši element uspešnih poslovnih izidov spoštovanje in priznavanje regionalnih, deželnih in kulturnih razlik, kar imenujemo tudi kulturna raznolikost. (Hofstede, 1991)

Tabela 5: Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti

Majhen odmik moči Sprejemanje odgovornosti	Velik odmik moči Poudarek na disciplini
Kolektivni pristop Soudležba sodelavcev	Individualni pristop Mobilnost menedžmenta
Ženski princip Osebne storitve Izdelava po željah kupcev Kmetijstvo Biokemija	Moški princip Množična proizvodnja Učinkovitost Težka industrija Bazična industrija
Šibko izogibanje negotovosti Bazične inovacije	Močno izogibanje negotovosti Natančnost

Vir: Hrastelj, 2001, str. 49

Hofstede je izpeljal morda najbolj celovito študijo o tem, kako na vrednote na delovnem mestu vplivajo različne kulture zaposlenih. Od leta 1967 do leta 1973, ko je bil kot psiholog zaposlen v IBM, je zbral in analiziral podatke zbrane od več kot 100.000 posameznikov iz štiridesetih držav. Iz teh rezultatov in kasnejših dopolnitev je Hofstede razvil sistem, ki opredeljuje štiri glavne dimenzije razločevanja kultur in sicer: moški ali ženski princip, individualni ali kolektivni pristop, nagnjenost k tveganju in razlike v moči

pogajalskih strank. Kasneje je dodal še peto dimenzijo dolgoročni obeti za prihodnost (Long-term Outlook) (Hofstede, 1991).

Kot pri vsaki drugi posplošeni študiji rezultati lahko, ali pa tudi ne, veljajo za vsakega posameznika ali dogodek. Čeprav so Hofstedovi rezultati kategorizirani po državah, se je potrebno zavedati, da znotraj posameznih držav običajno obstaja več kulturnih skupin. V takšnih primerih lahko pride do precejšnjih odstopanj od rezultatov, ki jih je znanstvenik dobil pri svoji raziskavi. Primer je denimo Kanada, kjer je večina angleško govoreče in manjšina francosko govoreče populacije v Quebecu izoblikovala kulturne razlike (Hofstede, 1991).

Analize dr. Hofsteda lahko pomagajo poslovnemu k boljšemu razumevanju medkulturnih razlik v določeni regiji in med različnimi državami. Po Hofstedu je kultura večkrat vir konfliktov kot sinergij. Kulturne razlike so v najboljšem primeru nadloga, najpogosteje pa katastrofa. Pregled aspektov pogajanj, na katere vplivajo kulturne razlike, je zbral Weiss (1994) in jih tabelarično prikazal.

Razlike v kategorijah v tabeli označujemo kot 'kulturne razlike'. Temeljna težava so vplivi teh razlik na proces in izid pogajanj ter sploh na odnose z nepoznanimi, ki jih lahko imajo razlike med strankama. Neupoštevanje zgoraj navedenih razlik ima lahko pri pogajanjih vsaj naslednje posledice (Kavčič, 1996, str. 267): strah, nelagodje, zmedenost, napačno usmerjenost, nesporazume, napačno razumevanje, frustracije, prekinitve pogajanj. Te posledice se lahko nanašajo na eno ali obe stranki, vpleteni v pogajanje. Zato je poznavanje možnih in dejanskih kulturnih razlik za pogajalce bistvenega pomena. Pogajalci si morajo znati pravilno razlagati vedenje, akcije ... nasprotni strani. Pravilno v tem primeru pomeni tako, kot je mislila nasprotna stran (Kavčič, 1996, str. 268).

Posamezna kultura določa vsebino pogajalcem zaradi svoje prisotnosti v kulturnih institucijah in ker na njo vplivajo njene norme in vrednote. Kultura je bistven faktor, ki vpliva na proces pogajanja in njegov izid (Brett et al., 1998). Po Salacuseju (1998) se pogajalski slogi razlikujejo od kulture do kulture. Kultura pogojuje pogajalskemu slogu, načinu obnašanja pogajalcev iz različnih kultur v procesu pogajanj. Determinira tudi, kako ljudje dojemajo in pristopajo samemu procesu. Opazimo lahko različne poglede na moč, čas, tveganje, komunikacijo in kompleksnost. Pogajalci posamezniki se večkrat zatekajo k prisilnemu ali tekmovalnemu obnašanju in argumentom, medtem ko pogajalci skupin poudarjajo medsebojne odnose in rešitev problemov (Heydenfeldt, 2000).

Tabela 6: Aspekti pogajanj

Splošni model pogajanj	Temeljni model pogajalskega procesa	Razdruževalna pogajanja Skupno reševanje problemov Razprava Naključna pogajanja
	Tipi najpomembnejših zadev	Vsebinske zadeve Odnosi med pogajalci Postopki Osebne Notranje
Vloga posameznika	Podlaga za izbiro pogajalcev	Znanje Pogajalske izkušnje Osebnostne lastnosti Status
	Pričakovanja posameznikov	Kontinuum: Posameznik ↔ skupnost
	Proces odločanja	Kontinuum: Avtoritativno ↔ soglasno
Interakcija dispozicija	Usmeritev glede časa	Kontinuum: Lastni čas ↔ čas drugih
	Pripravljenost prevzeti tveganje	Kontinuum: Visoka ↔ nizka
	Podlage za zaupanje	Zunanje sankcije Ugled drugih Intuicija Skupne izkušnje
Interakcija: proces	Pričakovani protokol	Kontinuum: Neformalen ↔ formalen
	Komunikacijska kompleksnost	Kontinuum: Nizka ↔ visoka
	Način prepričevanja	Neposredne izkušnje Logika Tradicija Dogma Čustva Intuicija
Rezultati pogajanj	Oblika sporazuma	Pogodba ↔ ustni dogovor

Vir: Weiss, 1994, str. 93

Izoblikovane so razne teorije o vplivu kulture na pogajanja v mednarodnem poslovanju, ki jih med seboj primerjamo. Večina teh študij se osredotoča na en aspekt celotnega procesa. Tabela spodaj prikazuje sintezo teh vplivov, zbranih iz več študij.

Tabela 7: Kulturne vrednote in proces pogajanj v mednarodnem poslovanju

Pogajalski proces v mednarodnem poslovanju	Vpliv kultur
Cilj	Tajski, kitajski in japonski pogajalci težijo k dolgotrajnemu sodelovanju. Pogajalcem z Zahoda je cilj predvsem podpis pogodbe.
Protokol	Stopnja formalnosti pri pogajanjih variira od kulture do kulture. Angleži in Nemci so zelo formalni in dosledno skrbijo za pravšnji protokol. Tajski pogajalci npr. cenijo etiketo in spoštljivost.
Komunikacija	Američani so neposredni in jim je bližja direktna predstavitev, s kar najmanjšimi igralnimi vložki. Tajci težijo k nežnemu govoru, skoraj ne gestikulirajo in preferirajo posredno izražanje.
Čas	Američani so občutljivi na čas. Nanj gledajo kot na omejen vir, ki ga ne mečemo stran. Japonci gledajo na čas daljše, in ga radi porabijo za preučevanje nasprotnika. Tajci imajo zelo sproščujoč odnos do časa in urnikov.
Nagnjenost k tveganju	Japoncem je bolj všeč, če so dogajanja predvidljiva in se strogo držijo pravil. Tajci so bolj fleksibilni glede pravil in sprejemajo spremembe.
Skupine proti posameznikom	V sprejemanju odločitev, bolj kolektivne kulture poudarjajo prednost skupine. Kultura, orientirana posamezniku pa je bolj neodvisna in samozavestna. Japonski pogajalci se zanašajo na konsenz.
Narava sporazumov	Nemci so osredotočeni na detajle in so jim bolj všeč natančni zaključki, odločbe. Tajci v glavnem spoštujejo pogodbe, vendar jim je bolj pomembna osebna izvršitev.

Viri: Brett, 2001; Hendon, 1996; Lewicki et al., 2003; Martin et al., 1999; Salacuse, 1998; Wise, 1997; Usunier, 1996; in Weiss, 1994

Kot je jasno razvidno iz zgornje tabele, kulturne razlike dosledno vplivajo na mednarodna poslovna pogajanja. To pomeni, da imajo kljub priznanim skupnim značilnostim mednarodnega poslovnega pogajanja pogajalci iz posameznih kulturnih ozadij svoje posebne pogajalske sloge. Poudarjajo različne prednosti glede ciljev, samega pogajalskega procesa in pričakovanih izidov.

Poznavanje in razumevanje različnih kulturnih vplivov na pogajanja zmanjšuje zmedenost in napačne razlage skozi celoten proces. Pogajalci se morajo zavedati teh kulturnih razlik in se na njih dobro pripraviti. Kot sem že omenila, je Hofstede (1991) za analizo kulturne raznolikosti predlagal pet kulturnih dimenzij za doseg vrednot, ki opredeljujejo posamezne vzorce.

Prva dimenzija je socialna neenakost ali razlika v moči, ki predstavlja raven, do katere manj vplivni člani institucij in organizacij v določeni kulturi sprejmejo dejstvo, da je moč razporejena neenakomerno. Kjer je razlika v moči večja, se odločitve sprejemajo pri vrhu, formalnost in protokol pa sta pomembna dejavnika. Druga dimenzija se nanaša na odnos posameznik oz. skupina. Pripada družbam, v katerih so vezi med posamezniki ali zelo šibke (individualizem) ali močne (kolektivizem). Pogajalci iz kolektivističnih kultur stremijo k skupnim končnim odločitvam in velikim pogajalskim timom.

Na pogajalski slog vpliva tudi koncept moškega in ženskega. Moška kultura poudarja samozavest in tekmovalnost. Pogajalci iz takih kultur so bolj osredotočeni na nalogo. Ženske kulture pa poudarjajo vzgojna obnašanja, skupne pozitivne učinke in zavzetost za sodelovanje med strankama. Takšni pogajalci so pogosto posredni, nagnjeni k sodelovanju in izražajo harmonične odnose. Naslednja dimenzija je upravljanje negotovosti. Ta izraža raven, do katere se član neke kulture počuti ogroženega zaradi negotovosti ali situacije, ki mu ni znana. Pogajalci iz kultur, ki se želijo čimbolj izogniti negotovostim, vztrajajo na več informacijah, več razlagah in pojasnjevanju posameznih zadev.

Zadnja dimenzija pa se nanaša na razliko med kratkoročno in dolgoročno orientiranostjo. Stranke, ki so bolj kratkoročno usmerjene, pričakujejo hitre rezultate in kmalu občutijo časovni pritisk. Dolgoročno usmerjeni pogajalci pa modernejšo vsebino obogatijo s tradicijo in kot vrednoto izpostavljajo dobre medsebojne odnose. Hofstedove dimenzije gledajo na posamezne kulture kot na stalne in nespreminjajoče se. V medsebojnih odnosih, kot so pogajanja, je to dejstvo temelj za pomoč pri dialogih, v katerih se znajdejo pripadniki posameznih nacionalnih kultur (Jensen, 2004).

Na podlagi svojih prejšnjih uspešnih izkušenj v pogajanjih v mednarodnem poslovanju so pogajalci oblikovali relevantne faktorje procesa. Naslednja tabela prikazuje analizo desetih takšnih faktorjev. Osredotočenost na podatke (3.97) in osredotočenost na medsebojno sodelovanje (3.95) sta najbolj poudarjena. Ostali faktorji, kot so konsenz, jasni cilji, časovna naravnost, omejene ponudbe in logične povezave, so le zmerno

pomembni za uspeh. Fokusiranje na razlike med strankami je minimalno pri uspešnem pogajanju. Taktika (2.74) in protokol (2.55) sta najnižje ocenjena. Ti faktorji predstavljajo 51,74 odstotkov vseh variabel, prisotnih v procesu pogajanja (Numprasertchai, 2003).

Temelječ na fazah pogajanja so trije faktorji, ki opredeljujejo predpogajalsko fazo (faza priprav). Ti so: osredotočenost na podatke, jasni cilji in omejene ponudbe. Osredotočenost na podatke vsebuje vse vrste in vire podatkov. Več podatkov kot je dostopnih, bolje se lahko pogajalci pripravijo za začetek pogajanj. Jasni cilji združujejo osredotočenost na posle, vztrajanje in izogibanje osebnim občutkom. Pogajalci priznavajo, da jasni cilji pomagajo razviti proces na skupnih temeljih. Omejena ponudba označuje meje, ki opredeljujejo, koliko lahko ponudi ena oziroma druga stran. To partnerjem olajšuje približevanje alternativam glede na določen cilj (Numprasertchai, 2003).

V fazi pogajanj proces vsebuje naslednje faktorje: medsebojno osredotočenost, pomen časa, logično povezovanje, osredotočenje na razlike, taktiko in protokol. Medsebojna osredotočenost je pomembna za uspešna pogajanja, saj zmanjšuje stres. Ta pristop je bolj fleksibilen (Numprasertchai, 2003).

Pomen časa, tako dolgoročna kot kratkoročna usmerjenost vpliva na uspešnost pogajanj. Čas se smatra za vir. Rabi naj se učinkovito, da prispeva k pričakovanim izidom. Pogajalce zanimajo vnaprej orientirani prospekti in poudarjajo ravnovesne izide. Potreben je čas, da se združijo v razmišljanjih. Različni pogajalci različno dojemajo čas, potreben za doseg posameznih ciljev (Numprasertchai, 2003).

Logično povezovanje pomeni racionalni pristop, ki zmanjšuje stopnjo negotovosti skozi proces. V mednarodnem poslovanju so razlike v vrednotah pogosto razlog manjšemu razumevanju nasprotnih si strani. Doslednost, logičnost in razumevanje olajšujejo medsebojno razumevanje, ki je potrebno za uspeh pri pogajanjih (Numprasertchai, 2003).

Osredotočenost na razlike pomaga pogajalcem razumeti položaj, v katerem se nahajajo in ugotoviti možne skupne priložnosti, ki so na voljo. Protokol in taktika pa sta manj pomembna za uspešen izid pogajanj. To je verjetno zato, ker formalnost zmanjšuje prilagodljivost. Uporaba raznih taktik spodbuja tekmovalnost, kar pa zmanjšuje sodelovanje med stranmi v pogajalskem procesu (Numprasertchai, 2003).

Tabela 8: Analiza faktorjev v pogajalskem procesu

Pogajalski proces	Vnosi	Vrednost	Kumulativa %	Glavni rezultati
1. Logične povezave		4.002	6.561	3.49
Obstaja logična povezava	0.711			
Izvedba pogajanj je logična	0.672			
- Dejstva ali stališča so eksplicitno navedena	0.570			
- Vsak korak v pogajanjih je hitro izveden	0.557			
Konsenz		3.713	12.649	3.77
Konsenz med obema strankama obstaja	0.654			
- Določene obveznosti so dodeljene obema vpletenima strankama	0.605			
- Obstaja harmoničnost med strankama	0.535			
Protokol		3.649	18.631	2.55
Pogajanja se strogo držijo vnaprej pripravljene agende.	0.697			
- Pogajalski tim sestavlja več pogajalcev	0.646			
- Strogo se sledi pogajalskemu protokolu	0.638			
- Pogajalski proces je formalen	0.603			
Taktika		3.334	24.096	2.74
Uporabljajo se zavlačevalne taktike	0.701			
- Konfliktni pristop in osredotočenost na konfliktna področja sta prisotna	0.648			
- Uporabljajo se konfrontacijske taktike in razdražena nasprotovanja	0.531			
- Uporabljajo se taktike barantanja	0.530			
- Uporaba tišine	0.509			
Osredotočenost na podatke		3.327	29.550	3.97
Pogajalci zberejo kar največ podatkov	0.679			
- Postavljanje vprašanj med pogajanjmi, da zberejo čimveč podatkov	0.675			
- Zahtevanje strokovnega mnenja za zagotovitev čim večjega števila podatkov	0.588			
- Pripravijo se dokumenti v zvezi s primerom	0.551			
- Pogajalci po samih pogajanjih porabijo nekaj časa za ovrednotenje pogajanj	0.526			
Medsebojno sodelovanje		3.167	34.742	3.95
Uporaba kompromisov	0.682			
- Uporaba prijateljskega pristopa	0.659			
- Razvije se osebni odnos že pred pogajanjmi	0.573			
Jasni cilji		2.963	39.599	3.74
Osredotočenost na posle med pogajanjmi	0.596			
- Cilji pogajanj so jasni obema strankama	0.525			
- Uporabljajo se osebni občutki	-0.524			
- Pozicije so dosledne	0.511			
Omejene ponudbe		2.690	44.009	3.53
Določijo se spodnje in zgornje meje	0.588			
Časovna orientiranost		2.688	48.416	3.59
Koristijo se kratkoročne rešitve	0.644			
- Koristijo se dolgoročne rešitve	0.636			
Osredotočenost na razlike		2.030	51.743	3.36
Pogajalci posvečajo pozornost razlikam	0.656			

Vir: Numprasertchai, 2003

V po-pogajalski fazi je konsenz edini pomemben faktor. Konsenz je del medsebojne osredotočenosti. Pogajalci razvijejo razumevanje skozi skupni sporazum. To je podlaga za poznejše uspešno izvajanje sprejetega (Numprasertchai, 2003).

2.6.1. Raziskava: Dobro je lepo

'Če želite, da vas imajo drugi za lepe, poskušajte biti dobri,' (Wilson, 2004) nedavna raziskava razvoja človeškega vedenja pravi, da so tudi ljudje, ki niso osupljivega izgleda po stereotipih, ki veljajo v družbi, privlačni tistim, ki jih poznajo in so jim všeč kot osebe.

Nekaj študij je, ki so proučevale učinek nefizičnih faktorjev na sodbo o fizični privlačnosti posameznika. Zgodnje študije, ki niso bile navdihnjene z razvojem, so na primer Kar je dobro, je lepo (Gross in Crofton, 1977) kot odgovor na Kar je lepo, je dobro (Dion, Berscheid in Walster, 1972) in prikaz halo efekta, v kateri ena lastnost, ki jo pripišemo posamezniku, vpliva na vrednotenje ostalih lastnosti, avtorjev Nisbetta in Wilsona (1977). Novejše študije, ki so že navdihnjene z razvojno psihologijo, kažejo, da družbeni status (Townsend in Levy, 1990) in prodružbena usmerjenost (Jensen-Campbell, West in Graziano, 1995) izboljšujeta dojemanje fizične privlačnosti.

V večini raziskav, na temo privlačnosti, so sodelovali ljudje, ki oseb, ki so jih ocenjevali, niso poznali. Nas predvsem zanima, kako privlačna se nekemu zdi oseba, ki jo poznajo in jim je karakterno všeč, zato v nadaljevanju predstavljamo rezultate takšnih raziskav, ki vsebujejo tako fizične kot nefizične faktorje.

Pri prvi raziskavi je šlo za ocenjevanje fotografij iz šolskih letnih knjig. Ocenjevali so ljudi, ki jih poznajo iz srednje šole. Druga in tretja raziskava pa sta bili izvedeni v dejanskih skupinah posameznikov, ki so med seboj sodelovali na določenem projektu. V drugi raziskavi so ocene članov skupine primerjali z ocenami neznancev, ljudi, ki sodelujočih v raziskavi niso dejansko poznali, videli so le njihove fotografije. V tretji raziskavi pa so posamezniki najprej ocenili člane svoje skupine, izvedli skupno nalogo in oceno podali še enkrat ob koncu sodelovanja v skupnem projektu, s poudarkom na vplivu, ki ga imajo nefizični faktorji na ocenitev fizične privlačnosti. Obe oceni so na koncu primerjali.

Primer 1: Ocenjevanje šolskih fotografij

Večina raziskav fizične privlačnosti vsebuje ocenjevanje fotografij neznancev (Agocha in Cooper, 1999; Henss, 2000; Thornhill in Grammer, 1999). V tokratni raziskavi je šlo za ocenjevanje fotografij nekdanjih sošolcev iz srednje šole. Ocenjevalo se je poznavanje osebe, všečnost, spoštovanje in fizična privlačnost. Isto fotografijo je potem ocenil še neznanec. V poskusu je sodelovalo sedemindvajset oseb; enaindvajset nekdanjih

sošolcev (10 žensk, 11 moških, starih od 18 do 20 let) in 6 starejših prostovoljcev (4 ženske, 2 moška, v starosti od 43 do 52 let).

Rezultati prve raziskave so pokazali, da na dožemanje fizične privlačnosti močno vpliva dejstvo ali poznamo človeka in njegove nefizične značilnosti. V večini primerov ni bilo pomembno poznavanje osebe samo po sebi, temveč tudi ali nam je všeč in ali ga spoštujemo. Možno je in celo verjetno, da fizična privlačnost vpliva na všečnost, zaupanje in spoštovanje (npr. Langlois et. Al., 2000; Watkins in Johnston, 2000; Rhodes, Halberstadt in Brajkovich, 2001). Raziskava je pokazala, da drugi faktorji pogosto kažejo večjo variacijo kot ocena neznanca, torej lahko sklepamo, da je fizična privlačnost vsaj deloma odvisna od všečnosti, poznavanja osebe in spoštovanja. Drugi in tretji primer bosta to prikazala bolj neposredno.

Primer 2: Fizična privlačnost v skupini, ki ima skupno nalogo

Tako skozi zgodovino kot danes so imele skupine ljudi pogosto skupno nalogo. V takšnih skupinah je njihovo druženje po opravljeni nalogi pogosto povezano s prispevkom posameznika k dokončanju naloge. Tako bi lahko pričakovali, da bodo tistega, ki je najbolj pomemben za doseg skupnega cilja, drugi dojemali tudi bolj fizično privlačnega. To je faktor, ki bi bil nekemu, ki v skupini ne sodeluje, neviden.

V tej raziskavi so sodelovali študentje iz veslaškega kluba (17 moških in 25 žensk), ki so jih proučevali 18 mesecev. Vsak član skupine je moral oceniti vse druge glede na talent, trud, spoštovanje, všečnost in fizično privlačnost z ocenami od 0 (nizko) do 9 (visoko). Pravilno izpolnjenih je bilo 25 vprašalnikov (11 žensk in 10 moških).

Pokazalo se je, da je neznanču zelo zahtevno izoblikovati si določeno sliko o osebi, ki jo ocenjuje le preko fotografije. Zato je bila v pomoč uporabljena še ena fotografija, na kateri je bilo pet moških članov ene veslaške ekipe. Te ljudi je ocenjevalo deset moških in deset žensk, ki jih niso osebno poznali. Ocenjevali so le njihovo fizično privlačnost.

Pet moških članov ekipe je bilo ocenjenih s strani drugih moških (zgornja polovica tabele) in ženskih (spodnja polovica tabele) članov ekipe. Ocenjevali so fizično privlačnost, talent, trud, všečnost in spoštovanje. Istih pet članov ekipe je bilo nato ocenjenih še s strani desetih neznanih moških in desetih neznanih žensk. Vseh pet variabel je močno koreliranih, vendar ne tudi z oceno fizične privlačnosti, ki so jo podale neznane osebe.

Tabela 9: Pearsonova izdelek – trenutek korelacija proučevane veslaške ekipe

	Fizična privlačnost	Talent	Trud	Všečnost	Spoštovanje	Neznani moški
Fizična privlačnost	1,000					
Talent	0,812	1,000				
Trud	0,709	0,761	1,000			
Všečnost	0,732	0,737	0,897	1,000		
Spoštovanje	0,823	0,719	0,691	0,752	1,000	
Neznani moški	-0,77	-0,249	-0,281	-0,243	-0,046	1,000
	Fizična privlačnost	Talent	Trud	Všečnost	Spoštovanje	Neznana ženska
Fizična privlačnost	1,000					
Talent	0,684	1,000				
Trud	0,636	0,856	1,000			
Všečnost	0,795	0,818	0,794	1,000		
Spoštovanje	0,745	0,670	0,767	0,890	1,000	
Neznana ženska	0,012	-0,212	-0,193	-0,049	-0,007	1,000

Vir: Kniffin, Wilson, 2004

Najpomembnejši zaključek te raziskave je, da je dojemanje fizične privlačnosti tako pri moških kot pri ženskah temeljilo na faktorjih, povezanih s poznavanjem ljudi, ki so jih ocenjevali, kar pa je bilo neznanim ocenjevalcem nevidno.

Primer 3: Dojemanje fizične privlačnosti ob začetku in koncu skupine, ki je imela skupno nalogo

Prvi dve raziskavi sta pokazali, da lahko ocenjevanje fizične privlačnosti neznanih oseb, po navadi s pomočjo fotografije, izpusti najpomembnejše faktorje, ki vplivajo na dojemanje fizične privlačnosti med ljudmi, ki se dejansko poznajo in so v določenem stiku eni z drugimi.

V tej raziskavi so sodelovali študentje, ki so obiskovali šesttedenski arheološki tečaj. Delali so na izkopavanju, pet dni v tednu po približno osem ur na dan. Od osemnajstih, ki so začeli s tečajem, jih je petnajst tečaj končalo (3 moški in 12 žensk).

Prvi dan so udeleženci izpolnili vprašalnik z devetstopenjsko skalo. Ocenjevali so poznavanje osebe, inteligenco, trud, všečnost in fizično privlačnost. Čeprav prvi dan študentje še niso imeli izoblikovanih mnenj o ostalih članih skupine, ki so jo ocenjevali, so jih vseeno prosili naj napišejo svoje prve vtise o kolegih. Zadnji dan so jim dali za izpolniti isti vprašalnik.

Kljub temu, da je bila tretja raziskava metodološko najmočnejša, so njeni rezultati popolnoma konsistentni s prejšnjima dvema. Med ljudmi, ki se dejansko poznajo, dojetanje fizične privlačnosti močno temelji na značilnostih, ki jih ne opazimo iz samega fizičnega izgleda. Bolj natančno si lahko celotno raziskavo ogledate na:

(<http://biology.binghampton.edu/dwilson/Wilson%20publications/DSW13.pdf>). Wilson, eden od obeh znanstvenikov, ki sta avtorja te raziskave, pravi: Z dobrimi medsebojnimi odnosi postaja lepši ne samo svet okoli nas, ampak tudi mi sami.

2.7. Nacionalni pristopi v poslovnih pogajanjih

V poglavju se bom posvetila sestavinam posameznih nacionalnih slogov pri poslovnih pogajanjih. Želim opozoriti na dejstvo, da ni nujno, da se bo vsak poslovnež iz npr. Francije v pogajanjih vedel na način, kot ga bom opisala v nadaljevanju. Ponavadi gre namreč za prepletanje več slogov, posamezni opisi pa so namenjeni olajšanem komuniciranju pri vstopanju na zelene trge. Kot vir sem uporabila M. Brenčičevo, Hrastelja in Usinorja.

Pogajalci iz različnih kultur se različno pripravljajo na pogajanja, različno jih vodijo in zaključujejo. Nepoznavanje določenih značilnosti lahko na nasprotno stran deluje kot pritisk ali povzroča celo zbežnost, ki je lahko tudi namerna. Gre predvsem za geste, osebno bližino, kraj pogajanj itd., kar si lahko nasprotna stran napačno razlaga.

Poslovna pogajanja med različnimi kulturami predstavljajo pogajalcem povsem drugačen izziv kot pogajanja na monokulturnem nivoju, saj v njih sogovorniki iz različnih kultur ne delijo istih načinov mišljenja, občutij in vedenja (Hofstede, 2001; Geesteland, 2002). Pogajalski proces je zato bolj zapleten, saj na vseh nivojih vključuje nezavedne sile medsebojno različnih kulturnih norm, ki komunikacijo otežujejo. Vrsta raziskovalcev se je na področju trženja in medkulturalnega komuniciranja v zadnjih desetletjih (npr. Hofstede, Trompenaars, Hall, Geesteland, Weiss, Stripp, Usunier etc.) zato spoprijela z raziskovanjem kultur in njihovih medsebojnih razlik ter vplivov slednjih na poslovna pogajanja. Njihov namen je identificirati in pojasniti medkulturne razlike, ki neposredno ali posredno vplivajo na pogajalski slog, predvsem pa na komunikacijske značilnosti, poslovne navade in običaje poslovnežev, ki sodelujejo v pogajalskih procesih. Prav poznavanje kulturoloških ozadij, poslovnih norm in običajev trgov, iz katerih prihajajo pogajalci, lahko pomembno vpliva na uspeh pogajanj (Hrastelj, 2001, str. 46).

2.7.1. Nemški pristop

V pogajanjih so počasni in temeljiti. V posle vstopajo previdno in jih postopoma širijo. Vsak dogovor, ki ga z njimi dosežemo, je dokončen in lahko se zanesemo, da bo zadeva izvedena brezhibno. Ko začutijo zaupanje, so zelo lojalni. Poudarek je na formalnosti, kar po eni strani omejuje pregovore, po drugi pa jim daje določeno varnost. Hierarhijo in spoštovanje le-te opazimo tudi v tem, da so denimo šefi v zaprtih in ločenih sobah.

Ne marajo presenečenj. Nenadne spremembe v poslovnih transakcijah, četudi bi bile na bolje, niso dobrodošle. Nemcem ni potrebno laskati, in tega tudi ne pričakujejo. Smatrajo, da je vse zadovoljivo, razen če slišijo, da temu ni tako. Ponosni so na svojo kakovost izvedbe, na norme: Izdelano v, kljub temu da jim ta pogosteje povečuje stroške in zmanjšuje konkurenčnost. Pozorni so na oznake okolju prijazno ipd.

Njihovo komuniciranje označujemo kot t. i. monokrono, kar pomeni, da dajejo poudarek na sheme, segmentiranja in hitrost (Hall, 1960). Strogo ločijo poslovno od privatnega, zato je možnost sklepanja prijateljstev izredno majhna. Občudujemo jih lahko zaradi vrlin in strokovnosti na številnih področjih, vendar jim prav tako pogosto očitajo arogantnost, netaktnost in podobno. Svoja mnenja izražajo zelo neposredno in jasno. Prepričani so, da so na pogajanja pripravljeni bolje kot nasprotna stran, kar po potrebi dokazujejo skozi celotna pogajanja s številnimi protiargumenti nasprotni strani, če je le-to potrebno.

Poudariti pa bi želela, da tudi znotraj t. i. nemškega pogajalskega sloga opazimo razlike tako med vzhodnimi (Ossiji) in zahodnimi (Wessiji) Nemci, kot tudi na primer med Bavarci in hanzeatskimi mesti (Hamburg).

Analiza G. Hofsteda kaže njihov poudarek na individualizmu, moškosti in izogibanju negotovosti. Razlike v moči in dolgoročna orientiranost sta ocenjeni bistveno nižje kot ostalo. To kaže prepričanje Nemcev v enakost in možnosti za vsakogar, kot tudi pripravljenost na spremembe in hitro privajanje nanje (Priest, 2006).

Točnost je za Nemce nujnost. Na vsak sestanek je potrebno priti pravočasno, naj bo le-ta poslovnega ali družabnega značaja. Četudi gre le za nekajminutno zamudo, je to zelo žaljivo za nemške poslovneže. Zanje je značilno tudi, da potrebujejo več osebnega prostora okoli sebe kot Severnoameričani (Priest, 2006).

Rokujejo se tako ob začetku kot tudi ob koncu poslovnega srečanja. Pogosto rokovanje spremlja tudi rahel priklon. Z vrnitvijo priklona lahko naredimo zelo dober vtis, prav tako pa nespoštovanje priklona lahko pomeni slab prvi vtis. Osebi, s katero se rokuje, je potrebno gledati v oči. Če vam je predstavljena ženska, počakajte in se prepričajte, ali vam bo ponudila roko v pozdrav. Tudi ljudje, ki že vrsto let delajo skupaj, se vsako jutro

pozdravijo z rokovanjem. Radi komunicirajo po telefonu. Čeprav pomembnih poslovnih odločitev ne sprejemajo na ta način, lahko pričakujemo mnogo klicev in faksov, ki sledijo že sprejetim poslovnim dogovorom (Priest, 2006).

2.7.1.1. Tipičen izgled pogajalcev v nemškem prostoru

Poslovna oblačila v Nemčiji so zelo konzervativna. Moški nosijo temne obleke; resne, nevpadljive kravate in bele srajce. Tudi ženske so oblečene konzervativno, v temnih kostimih z belimi bluzami. Žvečenje žvečilnega gumija med pogovorom daje vtis prostaškosti. Ne smemo biti presenečeni, če se zgodi, da včasih opazimo koga v temni obleki in belih nogavicah (Priest, 2006).

2.7.2. Francoski pristop

Za Francoze velja, da so bolj ideološko naravnani in težko sprejemajo dejstva, sami zase pa menijo, da so edinstveni, torej intelektualno superiorni. Gre za zelo trde pogajalce, kljub temu da jim nekateri očitajo nepripravljenost na pogajanja. Nagibajo se h konfrontacijskim pogajanjem in se nemalokrat obnašajo emocionalno in igralsko. Pogajanja jim pomenijo nekakšno igro, v kateri uživajo. Četudi pogosto nastopajo na zunaj precej čustveno, je v ozadju argumentov logika. Omeniti velja še, da gre za odlične retorike.

Velik poudarek dajejo družbenemu položaju pogajalca, zato vztrajajo na osebi podobnega ranga pri nasprotni stranki. Za samo Francijo je značilna centraliziranost države, kar se kaže tudi s prisotnostjo diplomantov nekaterih znanih šol na pomembnejših položajih v državi in večjih podjetjih. V glavnem gre za široko razgledane ljudi in manj za specialiste. Pogosto nastopajo arogantno in prezirljivo do svojih strank.

Za razliko od Nemcev so polikroni, zanje pogajanja ne pomenijo hitrega postopka in pogosto odstopajo od dogovorjenega reda. Privrženi so kakovosti življenja, vendar niso posebni ljubitelji učenja tujih jezikov.

Analiza G. Hofsteda kaže francoski poudarek na izogibanju negotovostim, to indicira, da se ravnajo po določenih pravilih in določilih, ki jim zagotavljajo uspešno kariero. Poleg izogibanja negotovostim sta visoko ocenjena individualizem in razlika v moči, medtem ko je moškost najnižje ocenjena (Priest, 2006).

2.7.2.1. Tipičen izgled pogajalcev v francoskem prostoru

Povedati je potrebno, da je Francozom izgled zelo pomemben. Oblačila naj bodo konzervativna in dobro izdelana. Vzorčaste tkanine in temne barve so najbolj sprejemljive, potrebno pa se je izogibati svetlih barv. Francoski poslovneži na delovnem

mestu ne zrahljajo kravate ali slečejo suknjiča. Tudi ženske se oblačijo konzervativno, izogibajoč se svetlim barvam in pisanim oblačilom. Niso priporočljivi kakšni svetleči dodatki ali bleščeč nakit (Priest, 2006).

Na čas gledajo dosti bolj liberalno kot Nemci. Točnost nima prevelikega pomena. Rokovanje je kratko, z bežnim pogledom v oči, a ni tako čvrsto kot pri Američanih. Rokovanje je obvezno ob vsakem srečanju, tako na začetku kot na koncu. Francozi zelo spoštujejo zasebnost. Potrkajte in počakajte, preden vstopite v sobo. Nikoli jih ne obiščite nenajavljeni (Priest, 2006).

Uradni jezik v Franciji je francoski. Če ne govorite francosko, je zelo pomembno, da se opravičite za svoje pomanjkljivo znanje. Veliko dajo na umetnost komuniciranja. Pogosto eden drugega prekinjajo med pogovorom. Pravijo, da Američani bolj predavajo, namesto da bi se pogovarjali. Potrebno je biti pozoren na višino glasu (Priest, 2006).

2.7.3. Italijanski pristop

Daniele Vare, italijanski diplomat, je nekoč izjavil: 'Diplomacija je umetnost druge pripraviti do tega, da naredijo kaj po vaše.' Pogosto je bilo za njih rečeno, da so zanič vojaki, vendar izvrstni diplomati. V pogajanjih so polikroni. Za razliko od Francozov se nimajo za superiorne, ne poudarjajo, da so vedno in povsod najboljši in načeloma ne delujejo šovinistično. Radi barantajo in sprejemajo pogajanja kot igro. Intenzivno gestikulirajo s telesom. Ne omahujejo izrabiti vrzeli v predpisih in tako iščejo zaveznike pri poslovnih strankah.

Hofstedova analiza Italijanov je zelo podobna tisti Nemcev. Poudarek je na individualizmu, moškosti in izogibanju negotovosti, medtem ko je razlika v moči ocenjena bistveno nižje kot ostali faktorji. Nizek pokazatelj razlike v moči kaže, da poskušajo v Italiji zmanjšati poudarek na razlikah med pomembnimi in nepomembnimi ter bogatimi in siromašnimi državljani (Priest, 2006).

Italijanska zgodovina je odigrala pomembno vlogo pri oblikovanju današnjega poslovnega sveta. Nekateri izmed njihovih prispevkov so na primer bančništvo, zavarovanje in sistem dvojnega računovodstva (Priest, 2006).

Njihov odnos do časa je zelo ohlapen, pogosto zamujajo na sestanke, z dobavami in kar je še slabše, s plačili. Sledijo protokolu, ki je razmeroma visoko uvrščena sestavina pogajanj pri naših zahodnih sosedih. Izrek Čas je denar v Italiji ni ravno pogost. Tuji poslovneži morajo biti na sestankih pravočasni, kar pa za italijanske vodilne može ni potrebno. Ne gre pričakovati hitrih odločitev ali akcij, saj sta njihova birokracija in pravni sistem zelo počasna (Priest, 2006).

2.7.3.1. Tipičen izgled pogajalcev v italijanskem prostoru

Moda in modne znamke so za Italijo zelo značilne. Tako so v poslovnem svetu oblačila priznanih modnih kreatorjev pokazatelj uspeha. Moški naj bi nosili moderne obleke visoke kakovosti. Srajce so lahko barvne ali črtaste in morajo biti usklajene s kravato italijanskega designa. Ženske so oblečene v drage elegantne kostime. Kakovostni modni dodatki, kot so čevlji ali kakšni drugi usnjeni izdelki, naredijo dober vtis na Italijane (Priest, 2006).

Rokovanje je normalno za oba spola. Ni redko, da na raznih srečanjih, poslovnih ali družabnih, več ljudi govori istočasno. Na družbenih srečanjih se poslovne vizitke ne izmenjujejo. Italijani imajo običajno dve vizitki, eno za poslovne partnerje in drugo za osebe, s katerimi imajo manj formalne stike. Njihove vizitke so običajno bele s črnim napisom. Potrebno je biti pazljiv na številko 17 (npr. pri darilih), saj naj bi le ta prinašala nesrečo, oziroma naj bi bila prekleta (Priest, 2006).

Italijanščina je uradni jezik, precej poslovnježev pa govori angleško. Pri pogovoru se je bolje izogibati tem o veri, politiki in drugi svetovni vojni. Na družabnih srečanjih je nevljudno spraševati ljudi, ki ste jih komaj spoznali, s čim se ukvarjajo. Radi se pogovarjajo o italijanski kulturi, umetnosti, hrani, vinu, družini in filmih (Priest, 2006).

2.7.4. Britanski pristop

Kot nekdanji največji imperialisti so podobno kot Francozi oblikovali pogajalske poteze iz tradicionalnih diplomatskih pogajanj. Z Američani jih povezuje podoben jezik, vendar so v komunikaciji bolj implicitni in kontekstualni ter manj motivirani z denarjem. Večji pomen pripisujejo prostemu času, kar ponavadi zavlačuje pogajanja. In so za razliko od Američanov bolj dolgoročno usmerjeni.

Mehki pogajalski pristop, kot ga imenujejo nekateri, temelji na hladnosti v pogajanjih. Kot Francozi so ponosni na svoj jezik in občutljivi na slog zaradi sloga. V pogajanjih z njimi je dovoljena določena mera humorja. So mnenja, da dosegajo njihovi nakupovalci nekoliko boljše pogoje v primerjavi s prodajalci.

Analiza G. Hofsteda za Anglijo kaže močno usmerjenost na individualizem in moškost. Razlika v moči in izogibanje negotovostim sta opazno nižje ocenjena. Dolgoročna usmerjenost je ocenjena najnižje, kar kaže na to, da so Angleži bolj nagnjeni k spremembam kot nekatere druge države (Priest, 2006).

2.7.4.1. Tipičen izgled pogajalcev v britanskem prostoru

Za oba spola so pomembna konzervativna oblačila. Sprejemljive so črne, modre ali sive obleke. Moške srajce naj ne bi imele žepov. Če jih imajo, bi ti žepi morali vedno biti prazni. Zaželeno so resne ali vzorčaste kravate, izogibati pa se je potrebno črtastim. Moški nosijo čevlje z vezalkami. Ženska oblačila niso barvno tako omejena kot moška, vendar morajo še vedno biti konzervativna (Priest, 2006).

Na sestanke je potrebno prihajati točno ob dogovorjenem času. Sprejemljivo je tudi nekaj minut prej zaradi varnosti. Preprosto rokovanje je običajno tako pri poslovnih kot družabnih obiskih za oba spola. Izogibati se je potrebno glasnemu govorjenju in neprimernemu vedenju. Potrebno je spoštovati nazive, kot je npr. Sir, tako pri osebnem stiku kot pri naslavljanju pisma (Priest, 2006).

Zasebnost je za Angleže zelo pomembna, zato se je bolje izogibati osebnim vprašanjem ali strmenja v drugo osebo. Gledanje v oči pri pogovoru z Britanci je redko. Osebni prostor je pomemben in ga je potrebno spoštovati skozi ves pogovor. Še več, razni dotiki drugih v javnosti niso primerni (Priest, 2006).

2.7.5. Severnoameriški pristop

Ne le pri pogajanjih tudi v vsakdanjem življenju je zelo pomembna nota posameznika tekmovalnost in z njo pogosto povezano podcenjevanje druge stranke. Njihova pogosta vrлина je tudi individualizem, ki je neposredno povezan z zmožnostjo in sposobnostjo ter eksplicitnim neposrednim komuniciranjem.

V nasprotju s Francozi gre pri Američanih za temeljito pripravljene pogajalce, ki so v prvi vrsti izjemni profesionalci. So metodični in si prizadevajo oblikovati jasne pogajalske cilje. Niso ravno navdušeni nad ponavljanjem že rešenih vprašanj. Ker imajo svojo družbo za idealno, je za njih pogosto značilen misijonarski pristop. Graham in Herberger imenujeta ta odprt in iskren slog, ki meji na vzvišenost, kar pogosto šokira nasprotne pogajalce, John Wayne slog: najprej streljaš, nato pogledaš v tarčo.

Kljub temu, da so v vsakdanjem življenju neformalni, dejstva kažejo, da so v poslih zelo formalni. Njihove pogajalske pozicije temeljijo na empiričnih analizah. Pogosto jim pripisujejo pristno naivnost, zapoznelo adolescenco in podobno. Bolj kot pripadniki nekaterih drugih kultur so pripravljene tvegati. Njihovo priljubljeno geslo pri sklepanju poslov je: naj boljši zmaga. V nasprotju z Japonci so bolj kratkoročno usmerjeni, za kar pa že počasi ugotavljajo, da jim pogosto bolj škodi kot koristi.

Analiza G. Hofsteda za ZDA je zelo podobna ostalim državam, ki imajo svoje korenine v Evropi, z močnimi vezmi z Veliko Britanijo (npr. Kanada, Avstralija, Nova Zelandija).

Individualizem je najvišje ocenjen in predstavlja značajan faktor v življenju Američanov iz Združenih držav. Nizek nivo dolgoročne orientiranosti kaže na dejstvo, da so zelo fleksibilni in hitro reagirajo na nove priložnosti (Roberts, 2006).

2.7.5.1. Tipičen izgled pogajalcev v severnoameriškem prostoru

Poslovna obleka in kravata sta primerni v vseh večjih mestih. Priporočljivo je nositi temna poslovna oblačila klasičnih barv, kot sta siva in temno modra. Za pomemben formalen sestanek je primerna bela srajca, za manj formalnega pa svetlo modra, ki še vedno daje konzervativen videz. Ženske naj bi nosile kostim ali obleko s suknjičem v velikih mestih. Za konzervativen izgled, ki bo vzbujal zaupanje so priporočljive temno modra, siva, bela in barva slonove kosti (Roberts, 2006).

Na bolj ruralnih področjih in področjih z izredno vročimi poletji je garderoba bolj neformalna. Ženske so lahko v poslovni obleki ali v krilu in bluzi, na ruralnih področjih. Moški so lahko brez jakne in/ali kravate. Pri formalnem sestanku, čeprav v ruralnem okolju, morajo moški pogosto imeti športne jakne in kravate. Podobno velja za ženske; obleka po možnosti z jakno (Roberts, 2006).

Pri poslovnih darilih je potrebno biti zelo pazljiv. Večina podjetij v ZDA ni najbolj navdušenih nad njimi, bolje je dati kakšno lepo napisano sporočilce. Darila lahko dajejo videz podkupovanja. Pri pozdravljanju je priporočeno 3 – 5 sekundno rokovanje, tako ob prihodu kot ob odhodu. Pomemben je 'eye contact', saj pri poslovnih in družabnih srečanjih kaže na zanimanje, iskrenost in zaupanje (Roberts, 2006).

2.7.6. Japonski pristop

Omenila sem že, da so pri svojih pogajanjih izrazito dolgoročno usmerjeni. Pogajanja z njimi so izredno trda in pogosto dolgotrajna. Čeprav so v bistvu občutljivi in emocionalni, te svoje lastnosti uspešno prikrivajo. So etnocentrični, torej do skrajnosti zagovarjajo svoja stališča, vendar so se še kako pripravljene poglobiti in seznaniti s kulturo svojih strank. To se kaže med drugim v pogostitvah in programih, ki jih organizirajo za svoje stranke. Poudarjena je prevladujoča vloga kupcev nad prodajalci. Med pogajanja dopuščajo nejasnost. Pri pogajanjih ni lahko ugotoviti, kdo je glavni. V nasprotju z Nemci dajejo prednost dogovorom, ki temeljijo na zaupanju, ne na pisnih določbah. Iz tega izhaja, da so tudi manj nagnjeni k pravdanju.

Analiza G. Hofsteda za Japonsko se dramatično razlikuje od drugih azijskih držav, npr. Hong Konga, Koreje ali Kitajske. Najvišje ocenjena značilnost pri Japoncih je moškost, najnižje pa individualizem, kar sovpada z visokim rangiranjem izogibanja negotovosti. Japonska je bolj kolektivistična kultura, ki nizko vrednoti osebno svobodo in se izogiba tveganju (Williams, 2006).

2.7.6.1. Tipičen izgled pogajalcev v japonskem prostoru

Na Japonskem se je potrebno obleči tako, da naredite vtis na sogovornika. Moški naj bi se oblačili konzervativno, najprimernejše so obleke. Čevlji naj bodo takšni, da se lahko sezujejo, saj se je pogosto potrebno sezuvati. Ženska oblačila naj bodo konzervativna, z nekaj dodatki, ki naj bodo minimalistični. Japoncem se zdi napadalno, če je ženska v hlačah. Sprejemljivi so le čevlji z nizko peto. Izogibajte se raznim gestam z rokami, nenavadnih obraznih izrazov in kakršnihkoli dramatičnih potez. Pomemben je osebni prostor (Williams, 2006).

Veliko pozornosti posvečajo obdarovanju. Samo darilo ni tako pomembno, pomembna je ceremonija, ki vse skupaj spremlja. Darilo naj bo vedno skrbno zavito, papir je bistvenega pomena. Nič se ne zavija v belo, ta barva je barva smrti. V Aziji številka 14 pomeni nesrečo, saj se sliši kot shuh – shuh, kar po japonsko pomeni smrt (Williams, 2006).

Vizitke se na Japonskem dajejo in sprejemajo z obema rokama, na eni strani naj piše v jeziku tistega, ki vizitko daje, na drugi pa v japonščini. S sprejetimi vizitkami ravnajte spoštljivo, ne pišite na njih in jih ne dajte v žep ali denarnico, ker Japonci to lahko dojamejo kot nespoštljivo. S poslom ne začnejo, dokler izmenjava vizitk ni končana. Običajen je pozdrav s priklonom, čeprav vas lahko kdo pozdravi tudi z rokovanjem. Če ste pozdravljeni s priklonom, vrnite priklon, ki naj bo tako globok kot tisti, ki ste ga prejeli. Šele po priklonih pride na vrsto izmenjava vizitk. Pri pogajanjih z njimi je zelo koristno vedeti, da neradi rečejo ne. Tako bodo v glavnem odgovarjali z da, čeprav bo popolnoma jasno, da mislijo ne (Williams, 2006).

2.7.7. Kitajski pristop

Podobno kot za Japonce velja tudi za njih, da so trdi, takti in izkušeni pogajalci. Ne izražajo nikakršnih čustev; ne prevelike aktivnosti niti navdušenja. Tudi kadar so gosti, si prizadevajo kontrolirati potek pogajanj. Še vedno je zelo prisotna birokracija, zato ne gre pričakovati odločitev od posameznikov. Taktično vztrajajo pri manj pomembnih podrobnostih, skozi katere izsilijo kompromise pri pomembnejših vprašanjih. So izrazito dolgoročno usmerjeni, tudi zaradi svoje velikosti, prijateljstvo pa enačijo s poslovno lojalnostjo.

Hofstedova analiza je pokazala, da je Kitajcem najpomembnejša od petih determinant dolgoročno usmerjenost. Zanje je tudi značilno, da nižje kot ostale azijske dežele rangirajo individualizem, kar gre pripisati komunizmu in njegovemu poudarku na kolektivizmu (Williams, 2006).

2.7.7.1. Tipičen izgled pogajalcev v kitajskem prostoru

Za moške so značilne konzervativne obleke umirjenih barv. Ženske bi se morale izogibati visokim petam in bluzam s kratkimi rokavi. Umirjene, nevtralne barve so priporočljive za oba spola. Podobno kot Japonci tudi Kitajci ne govorijo z rokami, takšne geste bi jih lahko zmedle. Osebnemu kontaktu se je potrebno izogniti za vsako ceno (Williams, 2006).

Darovanja so pri Kitajcih delikatna zadeva. Protizakonito je darovanje vladnih uradnikov, v poslovnem svetu pa se počasi že uvaja. Boljše je dati darilo celi skupini kot posamezniku. Naslednji predmeti in barve so povezani s smrtjo in **se ne darujejo**: ure (namizne, stenske), slamnati sandali, štorclja ali žerjav, robčki, karkoli belega, modrega ali črnega (Williams, 2006).

Priklon ali kimanje je običajen pozdrav, lahko pa vam ponudijo tudi roko. Pri pozdravljanju množice pričakujejo ploskanje. Pozdravljanje je formalno, z naslovi. Pravočasnost je na Kitajskem bistvenega pomena. Odločitve sprejemajo počasi. Ne pričakujte skorajšnjega zaključka pogajanj. Mnogi Kitajci se bodo posvetovali z astrologom ali počakali na srečen dan, preden bodo sprejeli odločitev (Williams, 2006).

Vizitke se sprejemajo in dajejo z obema rokama, nanje se ne piše in se jih ne daje v žep ali denarnico. Najboljše je imeti majhen etui, v katerega shranjujete vizitke. Visoko vrednotijo status, zato je priporočljivo, da najpomembnejši član podjetja vodi pomembne sestanke (Williams, 2006).

2.7.8. Pristop Srednjega vzhoda

Zaradi pestre etnične, verske in kulturne raznolikosti je ta slog pravzaprav zelo težko definirati in ga opisati. Potrebno je identificirati podskupine prebivalcev. Poslovanje v teh državah je brez posredništva praktično nemogoče ali vsaj bistveno bolj zapleteno. Zelo pomembno je, da spoštujemo čast osebe, s katero se pogajamo. Kljub vsemu se je potrebno zavedati, da je v večini teh držav islam prevladujoča religija (arabski svet in države Srednjega vzhoda, tudi Turčija, Afganistan, Bangladeš, Pakistan, Džibuti, Gambija, Niger, Nigerija, Senegal, Somalija, Indonezija, Brunei in Malezija), ki ima kot taka močen vpliv na mednarodno sodelovanje (Butler, 2006).

Tabela 13: Nacionalni pristopi dopoljnjeni z ugotovitvami o sodobnih generacijah managerjev

Pristop	Komuniciranje	Individualno - kolektivno	Moško - žensko	Tveganje	Razlika v moči	Dojemanje časa	Izged	Dolgoročna orientiranost	Kompleksnost jezika
Nemški	Monokrono	Individualno	Moško	Izogibanje	Možnost za vsakogar	Občutljivi	Konzervativno	Prilavljeni na spremembe	Nizko kontekstno
Francoski	Polkrono	Individualno	Ni izrazito	Izogibanje	Pomembna	Liberalni	Konzervativna, kakovostna oblačila	Prilavljeni na spremembe	Visoko kontekstno
Italijanski	Polkrono	Individualno	Moško	Izogibanje	Ni pomembna	Radi zanjajajo	Moderna kakovostna oblačila	Prilavljeni na spremembe	Visoko kontekstno
Britanski	Implicitno in kontekstualno	Individualno	Moško	Nizko	Ni pomembna	Točnost	Konzervativno	Prilavljeni na spremembe	Visoko kontekstno
Severnoameriški	Eksplicitno, neposredno	Individualno	Moško	Visoko	Možnost za vsakogar	Točnost	Klasično	Prilavljeni na spremembe	Nizko kontekstno
Japonski	Monokrono	Kolektivno	Moško	Izogibanje	Velika	Točnost	Konzervativno	Dolgoročna	Nizko kontekstno
Kitajski	Monokrono	Kolektivno	Moško	Izogibanje	Velika	Točnost	Konzervativno	Dolgoročna	Nizko kontekstno

Vir: Lastni vir, tabelarično povzete ugotovitve iz podpoglavja o nacionalnih pristopih

3. OPREDELITEV ZNAČILNOSTI LJUDI NOVE GENERACIJE

Baker v svoji knjigi *The Psychology of Discipleship*² pravi, da zaradi naše etike in sledenja sloganu enakost za vse, ki je prisoten v naši družbi, pozabljamo na zelo pomemben posameznikov pogled na svet. Izjavlja, da je večina psihologov v preteklosti, nekateri tudi danes, navajala dva pomembna faktorja osebnosti. Tisto, kar je podedovano (The Hereditary Equipment (H)) in okolje (Environment (E)), v katerega je otrok potisnjen ob rojstvu. Torej, ko otrok odrašča, je njegova

OSEBNOST = H x E.

Ampak Freud in Jung ter zadnje čase Assagioli, Frankl in Maslow poudarjajo še tretji faktor. Nekateri ga imenujejo duhovni razvoj (spiritual development (S)), drugi mu pravijo odnos duše (soul rapport) ali duhovni vpliv (spiritual influence). Nobena osebnost ne more biti stabilna brez prisotnosti vseh treh faktorjev. Skupaj oblikujejo energijski trikotnik, ki izdelava pravo osebnost:

OSEBNOST = H x E x S.

Zaradi obstoja tega tretjega vplivajočega faktorja poudarjamo neenakost med ljudmi na lestvici evolucije. Ljudje sodobne generacije nam bodo predstavili novo obdobje, v katerem bomo aktivno uvedli duhovnost v svoja vsakdanja življenja. Učijo se drugače, mislijo drugače in drugače delujejo. Sprva so bili prepoznavni po hiperaktivnosti in legasteniji. Imeli so jih za bolnike in so njihovo hiperaktivnost zdravili z ritalinom in drugimi zdravili, legastenike pa s posebnimi vajami pripravili do govorne in pisne enosmernosti. Sčasoma so ugotovili, da so otroci preprosto drugačni in ne moteni ali bolni.

Prva, ki je pred petindvajsetimi leti definirala indigo barvo v razvoju človeka, je bila Nancy Ann Tappe. Kot oseba, rojena s sinestezijo, je zmožna zaznavati barve z vsemi petimi čuti, s tem da sta dva izmed njenih čutov popolnoma zmedena. Sama to opisuje kot videnje barv in poskušanje oblik (seeing colors and tasting shapes). Celih devet let je sodelovala z jungovskim psihiatrom, ki ji je pomagal oblikovati smiseln sistem barv in interpretacij na podlagi njenih nenavadnih sposobnosti.

Po Tappe gre pri indigo fenomenu za eno od najbolj razburljivih dokumentiranih sprememb človeške narave. Označa indigo opisuje energetski vzorec človeškega obnašanja, ki je značilen za več kot 90 % otrok, rojenih v zadnjih desetih letih (Carroll, Tober, 1999). Gre za globalen fenomen, ki naj bi zamenjal vse ostale barve.

² http://www.indigochild.co.za/indigos_world.htm.

Tudi strokovnjaki, denimo Pečjak (v Indigo otroci, 2004), ki jih opis indigo generacije ni prepričal, priznavajo obstoj določenega števila otrok oz. odraslih indigov. Po Pečjaku pripada indigo skupina predvsem višjim socialnim razredom. S to tezo se žal ne morem strinjati, saj nam številne izkušnje in raziskave tujih strokovnjakov (Dillenger, Virtue, McCloskey ..., v Indigo otroci, 2004) dokazujejo, da gre za kvalitete posameznika znotraj njega samega. Je pa seveda zelo odvisno od okolja, kako bo te osebe sprejelo. Morda je Pečjak prišel do ugotovitev, da starši iz višjih socialnih razredov bolje pristopajo svojim drugačnim otrokom.

Indigo otroka zlahka prepoznamo po velikih, jasnih očeh. So izjemno bistri, previdni otroci z občudujočim spominom in močnim nagnjenem živeti instinktivno. Tappe jih opisuje kot naš most v bodočnost, zelo občutljive, nadarjene ljudi z razvito zavestjo. Zlahka tudi ugotovijo karakter oseb, s katerimi pridejo v stik. Hitro jim postane dolgčas in upirajo se uveljavljenim pravilom brez kakršnekoli razlage.

Pri vsem povedanem o indigo otrocih je potrebno poudariti pomen vzgoje, ki so je le-ti deležni. Starši in okolica s svojim neznanjem in nespoštovanjem novega, drugačnega pogosto iz teh ljudi naredijo morilce. Tappe iz lastnih izkušenj, v intervjuju s Tober (Carroll, Tober, 1999), pripoveduje o mladostnikih, ki so pomorili svoje sošolce ali starše. Gre za ljudi, ki verjamejo vase in ne poznajo strahu, na tako grozovit način pa se poskušajo znebiti tistih, ki jih po njihovem mnenju ovirajo. Nekateri simpatizerji pravijo, da je možno značilnosti, ki jih pripisujejo indigo otrokom, prej uporabiti za opazovanje družbenih trendov kot pa nekakšnega pokazatelja nove vrste ali nove oblike zavesti.

3.1. Podskupine indigo otrok

Tappe v knjigi Indigo otroci navaja štiri podskupine indigo otrok, od katerih ima vsaka svojo nalogo:

- **Humanistični tip;** deluje s širšo množico in ji služi. To so zdravniki, odvetniki, učitelji, prodajalci, trgovci in politiki jutrišnjega dne. So hiperaktivni, izredno družabni, kot otroci ne zdržijo ob eni sami igrački. Imajo zelo močna prepričanja. Telesno so pogosto nespretni.
- **Konceptualist;** bolj se zanima za projekte kot za ljudi. To so bodoči inženirji, arhitekti, oblikovalci, astronauti, piloti in oficirji. Kot otroci se pogosto veliko ukvarjajo s športom in so pri tem precej uspešni. Težave imajo s kontrolo; oseba, s katero največ manipulirajo je pri dečkih mati in pri deklicah oče. V najstniških letih so nagnjeni k raznim odvisnostim, zlasti drogam.
- **Umetniški tip;** je zelo senzibilen in kreativen. Ti bodo nekoč učitelji in umetniki. Lahko pa delujejo tudi na področju medicine kot kirurgi ali raziskovalci. Če delujejo v umetnosti, so prvorazredni igralci. V starosti od štirih do desetih let se bodo začeli ukvarjati s kakšnimi petnajstimi različnimi umetnostmi. Z vsako stvarjo se ukvarjajo le kratek čas. Kot mladostniki pa se lotijo ene in postanejo tu virtuozni.

- **Interdimenzionalen tip;** po rasti je višji od drugih. Ko so stari leto ali dve, jim že ne smete nič več reči. Ugovarjajo: 'Saj vem. Lahko sam. Pusti me.' Ti bodo na svet prinesli nove filozofije in religije. Lahko so grobijani, ker so toliko višji, pa tudi zato, ker se ne dovolijo nikamor uvrstiti.

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je obstajala skupina posameznikov, ki je verjela, da je mir edini odgovor na vsa dogajanja v svetu. Njihovi slogani so bili npr. 'Mir, ne vojna', 'Ljubite se, ne vojskujte', 'Dajmo miru možnost', in podobni. Obstajali so otroci cvetja in mavrični otroci ter ostali nazivi, ki niso zabeleženi. Ti ljudje so se zbirali kljub grožnjam in zapiranju, nekatere so ubili, druge zaprli.

Indigo otroci so v glavnem razvojni potomci opisane generacije. Z zavestjo o miroljubni revoluciji, ki so jim jo vzgajali od malih nog in z vsemi vrstami informacij, ki so na voljo danes, se znanje in razumevanje uma nezadržno širi po svetu. Otrokom so dostopne informacije z veliko hitrostjo, saj je tehnologija na voljo, otroci pa so spužve, ki vse vpijajo. To omogoča zgodnje učenje, kar je deloma razlog njihove modrosti. Indigo otroci in odrasli so pionirji človeške evolucije. Vsako življenje naj se obravnava z enakim spoštovanjem.

V zadnjem času pa opažamo pravo invazijo malih genijev. Zdi se, da so se indigo otroci začeli pogosteje pojavljati v zadnjih štiridesetih letih. Seveda to ne pomeni, da so vsi, v tem obdobju rojeni otroci, indigo otroci, mnogi avtorji pa trdijo, da od leta 1996 v to kategorijo spada kar 95 % otrok (EASC³). Avtorica Johnson (1998) se je tega pojava lotila sistematično in glede na čas rojstva razdelila indigo populacijo na več generacij. Razlikuje jih pet, vsaki pa glede na specifičnost časovnega okvirja⁴ pripisuje posebne značilnosti.

3.1.1. Alfa generacija

Prva generacija indigo otrok, ki jih avtorica imenuje Alfa generacija, je rojenih v času od 1958. do 1968. leta. Ti ljudje se že od otroštva počutijo drugače (kot da ne pripadajo družini, mestu, zemlji ali času, v katerem so se zašli, opažajo svojo izredno občutljivost in posebno nadarjenost), razlogi za izločenost so jim nejasni, običajno jih celo zavračajo ali racionalizirajo. Šele ko mentalno toliko dozori, da svojo nadarjenost lahko sprejemajo, lahko zaživijo s svojim okoljem na način, ki je zanje sprejemljiv in ne po normah in pravilih, ki jim jih okolica poskuša vsiliti.

Za vsako indigo osebo se to obdobje začne v 28. ali 29. letu starosti, sam proces pa običajno traja 7 let in pol. Za Alfa generacijo se je odvijal med leti 1986 in 1996.

³ <http://www.sepet-sanj.com/sprostitev/Indigo%20svet.htm>

⁴ Čas, ko se začnejo globlje zavedati svoje drugačnosti in temu primerno delovati

Ugotovitev in sprejetje svojega življenjskega poslanstva je zelo težko obdobje, saj je namenjeno snemanju mask in prividov, za odkrivanje resničnih potencialov, polno je ovir in problemov, bolezni, pa tudi izzivov. Pozna 30. leta predstavljajo obdobje okrevanja in razcveta psihičnih sposobnosti. Do takrat je imel človek dovolj časa za preizkušanje in dograjevanje svoje intuicije, pa tudi za učenje, koliko lahko verjame in zaupa svojim psihičnim sposobnostim. Zdaj se te sposobnosti in moč intuicije še poglobljajo, lahko pa se tudi pojavi nagnjenost k raznim alternativnim tehnikam, kot je npr. reiki in podobno, ki so tudi sicer zelo blizu vsem indigo generacijam.

Jasna in nezgrešljiva je intuicija, močno notranje vodstvo in komunikacija z duhovnimi svetovi, videnje misli, občutkov in namenov drugih ljudi, pristop k paralelnim nivojem stvarnosti, resnično videnje narave in vsakdanje časovne skladnosti. Alfa generacija je v glavnem danes že prešla to fazo zavedanja lastnih sposobnosti in drugačnosti, nekateri od njih pa že prehajajo v naslednjo fazo, v obdobje ekstremne občutljivosti in še večjih sposobnosti spoznavanja in videnja. Po Johnson se v štiridesetih letih šele prične prava zabava.

3.1.2. Beta generacija

Druga generacija indigo otrok je rojenih v času od 1968. do 1978. leta. Obdobje zavedanja lastnih sposobnosti se za Beta generacijo začne v letih od 1996 do 2006, začetek tega procesa pa v 28. ali 29. letu življenja. Torej so prav sedaj ljudje te generacije v omenjeni fazi, kar pomeni, da se počasi zavedajo svojih sposobnosti in svojega življenjskega poslanstva. V tem obdobju ljudje prehajajo skozi mučne procese čiščenja na fizični in psihični ravni. Zato se pogosto počutijo ranljive in zlomljene. Ker se zelo redko dogaja, da človek svoje poslanstvo in sposobnosti popolnoma ozavešči pred tridesetim letom, morajo biti do sebe zelo potrpežljivi in nežni. Če je potrebno, je zanje najbolje, da zaupajo bližnjim ali poiščejo družbo sebi enakih ljudi, ki jim bodo v oporo. Predvsem pa morajo razvijati svojo intuicijo in zaupati svojemu notranjemu vodstvu. Vsi odgovori so v nas samih in vse, kar te ljudi sedaj izčrpava, bo minilo. Pravo indigo zrelost bo tudi ta generacija doživela šele pri 40. letih.

Skupna značilnost in specifična lastnost Alfa in Beta generacije je izrazit mladostni videz. Ljudje teh generacij bodo vse svoje življenje videti mlajši od svoje prave kronološke starosti, večina pa bo tudi živela dlje od svojih vrstnikov.

3.1.3. Gama generacija

Indigo otroci, ki so rojeni v času od 1978. do 1988. leta. V Gama generaciji je veliko otrok, za katere je značilna hiperaktivnost in motnje v obnašanju. Obdobje zavedanja se bo zanje začelo v letih od 2006 do 2016, in sicer v njihovih poznih dvajsetih letih. V

naslednjo, občutljivejšo fazo pa prav tako preidejo v začetku štiridesetih. Opazna je še večja hiperaktivnost kot pri Alfa in Beta generacijah in še večje odstopanje od svoje sredine.

3.1.4. Delta generacija

Četrta generacija indigo otrok je rojena v času od 1988. do 1998. leta in je izjemno občutljiva. Ti otroci sodijo med najbolj hiperaktivne, zaradi pretirane stimulacije in dražljajev modernega sveta pa hitro pregorijo. Zato potrebujejo veliko pomoči in podpore svojih staršev in skrbnikov. Ustvarjanje tihe in mirne oaze je zanje bolj primerno, kot izpostavljanje velikim množicam. V prostoru naj otroka obkrožajo globoke in tople barve (najprimernejši sta modra in vijolična) ter pomirjujoči zvoki in počasni ritmi glasbe. Če se le da, naj starši iz prostora, v katerem otrok spi in se največ zadržuje, odstranijo električne instalacije in aparate, gledanje televizije pa naj zmanjšajo na minimum. Uskladitev z naravo otroku vrača notranje ravnotežje in mir, bivanje na prostem, plezanje po drevesih ali ležanje v travi, pa je zanj pravi blagoslov. Otroci Delta generacije bodo imeli zelo težko puberteto, zato jim bo potrebno pomagati, da najdejo oporo v sebi. Obdobje zavedanja zanje se začne od 2016. do 2026. leta, torej v njihovem 28. ali 29. letu.

3.1.5. Omega generacija

Omega generacija vključuje otroke, ki so bili in bodo rojeni v času od 1998. do 2008. leta. To bo zadnja generacija indigo otrok, ki bodo verjetno imeli še večje probleme v prilagajanju od prejšnjih generacij, saj se bodo mnogi med njimi rodili kot otroci indigo staršev. Johnson omenja celo možnost težjih bolezni ali umik od zunanjega sveta v avtizem, kar je rezultat njihove ekstremne občutljivosti in prezgodnjega razvoja kristalnih⁵ značilnosti. Glede na lokalne pogoje in osebne karakteristike bo ta generacija doživela svoje zavedanje med leti 2026 in 2036. Po letu 2036 naj bi rojstvo indigo otrok začelo naglo upadati⁶.

3.2. Značilnosti indigo otrok

Te ljudi je potrebno že od malega obravnavati kot odrasle. Ne upoštevajo in ne spoštujejo človeka samo zato, ker ima sive lase in gube. Njihovo spoštovanje si je potrebno zaslužiti. Za indige je njihovo čutenje, čustvovanje, razširjeno zaznavanje, zavedanje in odzivanje tudi naporno in lahko celo nevarno. Zaradi ogromne količine podatkov, procesov in energije se stežka zberejo, umirijo in prizemljijo. Nemalo jih še pri

⁵ Glej razlago kristalnih značilnosti v nadaljevanju

⁶ Vsi ti časovni okvirji so relativni

štiridesetih ne ve, kaj bi v življenju počeli. Zaradi svoje občutljivosti so izredno ranljivi. Pogosto se izgubljajo v energiji, čustvih in mislih drugih ljudi, ne da bi se tega sploh zavedali. Ne znajo postaviti meje med seboj in drugimi, zato večino svojega časa preživijo v premišljevanju, čustvovanju in občutkih, ki sploh niso njihovi.

Ena ključnih in močno opaznih lastnosti, tudi precej motečih za stara prepričanja, je njihovo kraljevsko obnašanje. Ti otroci že od svojega rojstva svoj prihod naznanjajo z izražanjem, da so bogovi na zemlji in zato vredni, da so spoštovani. Njihova lastna volja je skoraj neuklonljiva, njihova notranja moč pa nekaj, ob čemer človeku zmanjka 'starega' navdiha in je skoraj primoran v preobrazeno delovanje. Skupno vsem tem otrokom je tudi njihovo globoko sočutje (npr. močno jih gane vest o pretepanju otrok ali mučenju živali), veliko ustvarjalne energije, prav tako pa tudi visoka stopnja inteligence, ki pa jo naš šolski sistem pravzaprav težko odkrije, ker jo še vedno išče po starih merilih in ker ti otroci ne čutijo potrebe po potrjevanju.

V sebi nosijo veliko notranjo modrost, duhovno inteligenco in so prepoznavni tudi po globokem, modrem pogledu. Kar je skupno tem otrokom, je tudi hiter upad pozornosti ob dolgočasnih, ponavljajočih se nalogah in uravnoteženo delovanje desne in leve polovice možganov (ugotovljeno s testiranjem). S tem pravzaprav naznanjajo novo obdobje v zgodovini obstoja človeštva - uravnoteženost med žensko in moško energijo.

'Vse te reči si si bil prisiljen strpati v glavo, če so ti bile všeč ali ne. Ta prisila je name učinkovala tako zaviralno, da se mi je po opravljenem končnem izpitu vse naslednje leto upirala sleherna misel na reševanje kakršnegakoli znanstvenega problema ... Zares je pravi čudež, da moderne metode šolanja niso do konca zadušile svetega duha zvedavosti; kajti ta občutljiva rastlinica poleg spodbude potrebuje predvsem svobodo; brez svobode je obsojena na hiranje in propad. Zelo veliko napako delamo, če mislimo, da bomo veselje do raziskovanja in poglobljanja pospešili s prisilo in čutom za dolžnost'.
(Albert Einstein)

Večina izobraževalnih sistemov danes temelji na britanskem izobraževalnem sistemu, ki se osredotoča na levo polovico možganov. Z drugimi besedami, na okolje, ki se ukvarja s podrobnostmi, dejstvi in strukturami. Ogromno otrok v takšnem okolju zraste in so uspešni, vendar se zadnje čase pojavljajo otroci, ki ne morejo sprejeti takšne strukture okolja. Danes je pogost pojav, da so otroci iz t. i. razvitih držav že v svoji rani mladosti izpostavljeni takšnemu stresu in tekmovalnosti, da se že kot mladostniki zapirajo v svoje domove in sploh več ne komunicirajo z zunanjim svetom (npr. Japonska).

Prav velik intelektualni potencial novodobnih otrok in njihova izredna občutljivost, seveda zahtevata osebno čvrste učitelje in vzgojitelje in navsezadnje tudi starše, ki delujejo v skladu z novodobno miselnostjo in imajo temu primerne poglede na vzgojo. Histerične učiteljice, trdosrčnost in avtoritativni učitelji so produkti stare miselnosti in z novodobnimi otroki ne bodo prav dobro shajali. Pedagogi radi rečejo, da je vzgoja v

resnici umetnost in roko na srce, to seveda drži. Vzgoja novodobnih otrok pa je sploh vrhunska umetnost.

Poleg intelekta novodobne otroke odlikuje še ena osebnostno intelektualna poteza, in to je izredna intelektualna suverenost in nezaupanje avtoriteti na besedo. Ti otroci so res obarvani z novodobno energijo, kar pomeni, da jih nikakor ni mogoče prepeljati žejne čez vodo. Skoraj nemogoče jim je lagati, pri tem pa vas gledajo popolnoma mirno naravnost v oči in vam hladno povejo, da to, kar ste povedali, ni resnica. Niti malo niso naivni, zelo jasno vidijo napake odraslih in družbenega sistema ter se pri tem ne obotavljajo jasno in glasno spregovoriti. Odlikujejo jih družbena kritičnost, neposrednost, individualizem in asertivnost.

Ti otroci razen tega spadajo k taktilnemu učnemu tipu, kar pomeni, da se najbolje učijo s pomočjo rok. Ker so pogosto zelo bistri, lahko to v prvih razredih šole kompenzirajo. Ko pa se v četrtem ali petem razredu začne frontalni pouk – učitelj(ica) stoji spredaj in predava ali piše naloge na tablo, imajo s takim načinom dela velike težave. Zato kljub svoji bistrosti pogosto dobijo etiketo otrok s težavami pri učenju ali zgaga. Ti otroci pogosto potrebujejo taktilno stimulacijo, ker jim ta pomaga, da se učijo tudi z ostalimi čuti. Morda jim pomaga, če imajo pri poslušanju, branju ali pisanju lahko v roki kaj, kar lahko gnetejo, npr. žogico. Če vzpodbudimo otrokov tip, medtem ko se poskuša učiti, potem to spodbudi njegovo akustično in vizualno učenje.

Pri indigo otrocih je dominantna desna polovica možganov, ki že v začetku predstavlja mogoč problem obstoječemu izobraževalnemu sistemu. Všeč so jim izzivi, spremembe in fleksibilnost. Kažejo briljantnost v ustvarjalnosti, bodisi v kreativni analitični misli, kreativnem izražanju, pisanju, umetnosti, glasbi ali ustvarjalnem raziskovanju zamisli in idealov. Če ta njihova ustvarjalnost ni pravilno razumljena in usmerjena, lahko pripelje do diagnoz, da ima otrok motnje ADD (sindrom pomanjkljive pozornosti (Attention Deficit Disorder)) ali ADHD (sindrom pomanjkljive pozornosti s hiperaktivnostjo (Attention Deficit with Hyperactivity Disorder)). Večina njihovega vedenja pa običajno ne izhaja iz ADD ali ADHD motenj, temveč iz dolgočasje in frustracij, sramu in jeze, ker jih nihče ne sliši ali ne razume.

V izobraževalnih ustanovah in družbi nasploh trenutno vlada svet leve možganske polovice, ki spodbuja tekmovalnost, ponos, egoizem in superiornost nad ostalimi ljudmi. Indigo otrokom se tak svet zdi oster in omejujoč. Oni so bolj ustvarjalni in usmerjeni čustvom, kar jih običajno naredi emocionalno inteligentne. Vendar pa izpostavljenost stresu pri njih povzroči prevlado občutka, da so v nevarnosti in privede do določenih motenj.

Ti otroci svojo zmedenost, frustriranost in strahove izražajo na dva načina. Prvič: hiperaktiven otrok se bo izražal skozi telo, tako da bo njegovo obnašanje impulzivno, z mnogimi prekinitvami in včasih celo agresivno. Drugič: tih, nežnejši otrok si bo ustvaril

svet, kamor se lahko zateče, da se bo lahko soočil z okolico. Če ti otroci ne kažejo zanimanja za predavanja, to ne pomeni, da jim manjka pozornosti, le da so jo usmerili drugam, ne svojim učiteljem. Pogosto so takšni otroci bolj problematični kot tisti hiperaktivni, saj je pri njih težje opaziti kakršnekoli spremembe v obnašanju. Pogosto se počutijo izgubljene, same in majhne.

Izobraževalni sistem se osredotoča na to, da imajo vsi otroci enake možnosti, da jih usposobijo za življenje, vendar s tem pogosto pozabijo na veselje do učenja in pridobivanja informacij, kar je za indigo otroke pomembno in kar potrebujejo, da bi uspeli. Učitelji so pogosto preveč obremenjeni s samim predmetnikom in pozabljajo, da imajo morda pred sabo ljudi, ki jim je zadevo potrebno prikazati na drugačen način.

Indigo otroci so sposobni dojemati širše slike, kot jih nudi okolje, ki mu vlada leva polovica možganov. To nemalokrat povzroča neverjetno nerazumevanje bližnjih in osamitev. Vsakodnevna pravila in določitve, ki naj bi jim sledili in jih spoštovali, jih jezijo, počutijo se osamljeno, dolgočasno in frustrirano. 'Recite, kar mislite, mislite, kar rečete, in naredite, kar ste rekli, da boste naredili. Naj vas pri tem vodi celovitost', je nasvet Ockerja (v Indigo otroci, 2004), pedagoga z dolgoletnimi izkušnjami z indigo otroci.

Njihova energetska struktura je precej bolj subtilna, zato so v tem času velikih sprememb pri njih pogoste vrtoglavice, glavoboli, prebavne motnje, bolečine v različnih delih telesa, npr. čuden občutek razlike med desno in levo stranjo telesa ... Nekaj, kar težko razume profesor športne vzgoje in nekaj, kar predstavlja veliko uganko zdravnikom. In, ker gre za otroka, starši tu pogosto (stari strah pred avtoriteto, kar šola in zdravstvo še vedno je, za večino ljudi) raje verjamejo drugim, pomembnim, kot da bi bili otroku v podporo, ga poslušali, mu verjeli in ukrepali po lastnem občutku, kaj otrok takrat potrebuje (Keber, 2004).

Indigo otroci so bojvniki, so vodje. So kot detektorji za laži, zato začutijo vsakega, ki jim laže in tega preprosto ne prenašajo. To so otroci, ki so še bolj senzitivni kot otroci luči, so hiperintuitivni in zelo vizualni tipi. Ne poslušajo, učijo se skozi slike, tako kot na primer Leeloo iz filma Peti element. So izjemno hiperaktivni in temperamentni, zato pogosto svojo jezo in željo, da bi spremenili svet okoli sebe, pa ne vedo kako, iz nemoči obrnejo v destruktivnost. Indigo otroke lahko opišemo kot odkrite posameznike, ki se jasno zavedajo sebe, so zelo intuitivni, imajo medialne sposobnosti, so pogosto jasnovidni, so neustrašni raziskovalci, z močno voljo, a so hkrati zelo občutljivi (Keber, 2004).

Indigo otroci so jezni, v sebi nosijo bes na svet, na odrasle, na ljudi, ki izkoriščajo, ki ne naredijo nič, da bi bil svet boljši za vse. To so stare duše z modrostjo v očeh, kar pogosto straši njihove starše. Namesto da bi starši učili svoje otroke modrosti življenja, so pogosto indigo otroci tisti, ki učijo svoje starše, kar je v naši družbi težko sprejeti. Vendar ti modreci v telesih otrok še vedno potrebujejo ljubezen in skrb tako kot vsi ostali

otroci, hkrati pa veliko več potrpežljivosti in razumevanja. Indigi niso nalašč težki in trmasti, vendar si želijo, da bi hitreje odrasli (Keber, 2004).

Zavedajo se, da so drugačni od ostalih. So posebni in to hočejo pokazati, glede na sprejetost v zunanjem svetu pa se to pokaže v pozitivni ali negativni luči. Tisti indigi, ki jih okolica podpira, razvijejo svoje darove in sposobnosti z lahkoto. Tisti, ki jih okolica ne podpira v njihovem razvoju ali pa jih ovira, razvijejo v sebi jezo in bes na svojo okolico in se pogosto vedejo agresivno ali samodestruktivno. Svoj upor izražajo na najrazličnejše načine in tako kličejo na pomoč. Rabijo pomoč svoje okolice in ne ignorance, saj morajo svoj bes izraziti na pozitiven način in ga prizemljiti, da lahko nato ponovno pridejo v stik s svojimi darovi. In prav teh indigov je vedno več (Carrol, Tober, 2004).

Pogosto se zelo hitro osamosvojijo in ob prvi priložnosti zapustijo družinsko gnezdo. Zelo pomembno je, da otroke vključite v gospodinjstvo, da sodelujejo z vami od majhnih nog, da vam pomagajo kuhati, pospravljati, da jim razložite, kako popravijo stvari, vzdržujejo avto in gospodinjstvo in kako delajo s financami (Keber, 2004).

Indigi pogosto ne končajo šolanja in ne sledijo idealom in pričakovanjem svojih staršev. Pogosto so samouki, vendar je njihova strast kopanje v globino in ko najdejo svoje področje, postanejo tam mojstri. Ko najdejo svojo misijo, jo združijo v delo, ki jih veseli in ga opravljajo, dokler ne najdejo nekaj drugega, kar jih veseli. Indigi se ne bodo kar tako upokojili, saj bodo vedno na misiji, ki jo bodo opravljali. Tudi če delajo za nekoga drugega, postavijo svoje pogoje in če ne najdejo rešitve, hitro poberejo šila in kopita in gredo drugam.

Imajo svoje sisteme organiziranosti in svoja pravila. Pogosto na zunaj izgledajo njihove sobe neurejene in kaotične, polne stvari, vendar indigi točno vedo, kje v svojem kaosu najdejo tisto, kar potrebujejo. Niso namerno neurejeni in polni krame, vendar je to pogosto posledica tega, da ne marajo stvari, ki so popredalčkane in pretirano urejene.

Sposobni so delati več stvari hkrati in jih zato pogosto označijo kot otroke z motnjami pozornosti, saj navzven izgleda, kot da se lotevajo vedno novih stvari, ki jih ne dokončajo, vendar gre z njihovega stališča za kopico majhnih projektov, ki so komaj opazno povezani. Indigi namreč raziskujejo v globine in, ko najdejo zadovoljujoče odgovore, znajo vse nedokončane stvari povezati v smiselno celoto, ki jo zaključijo zelo hitro. Indigi kopljejo v globine po resnico. Zanima jih vse, so radovedni, nenasitni raziskovalci, ki hočejo vse takoj. Učijo se z zgledom, ne poslušajo, kaj govorite, oni opazujejo in sledijo zgledom (Hegerle, v Indigo otroci, 2004).

Indigo otroci pomenijo korak naprej pri našem razvoju. Do nedavnega smo se razvijali kot biološka vrsta, ki je iskala duhovnost zunaj samih sebe. Z rojstvom teh novih generacij pa prihaja do novih razvojnih variacij. Indigo otroci so rojeni z biološko povezavo z lastno duhovnostjo. So most novemu nivoju človečnosti, ki pojmuje

duhovnost kot temeljno človeško biološko prednost. Nove generacije ljudi niso pametnejše, srečnejše, bolj iznajdljive ali kakorkoli boljše od starejših generacij, preprosto so bolj občutljive na energije, ki jih obkrožajo. Njihovo telo je kot kemijski eksperiment. Če dodamo preveč ali premalo kakšne sestavine, eksperiment ne bo uspel. To praktično pomeni, da bo otrok ali odrasel z indigo značilnostmi, ki pride v svojem okolju v stik z energijami, ki niso kompatibilne in ga ne podpirajo, zlahka padel iz ravnovesja, kar se bo kazalo v obliki psihičnih ali čustvenih bolezni.

3.3. Sodobne generacije: indigo, kristalni in mavrični ljudje

Indigo otroci so se pojavili v zadnjih sto letih. Najzgodnejši so bili pionirji in kazalci poti. Po drugi svetovni vojni prvič zasledimo večje število rojenih z indigo karakteristikami, ti so danes odrasli indigi. V sedemdesetih pa se pojavi novi, večji val, že prava generacija, ki pa je danes v poznih dvajsetih oziroma ranih tridesetih letih in bo ali že predstavlja novo vodstvo v svetu.

Indigi so se rojevali še naprej do nekje leta 2000, z izjemnimi stopnjami in sposobnostmi tehnološkega in ustvarjalnega znanja. Po Chapman⁷ je takšnih ljudi 15–20 %, ki so danes stari 20–30 let, 10–15 %, starih 30–40 let, od leta 1994 pa znanstveniki trdijo, navaja Pravda⁸, da ima 95 % vseh novorojenčkov na svetu vedenjske značilnosti nove generacije. Tu moram omeniti še naslednjo skupino, in sicer kristalne otroke, ki se pojavljajo nekako od leta 2000 naprej in so logični nasledniki indigov. Če so slednji na svetu, da porušijo neke norme in sisteme, so kristalni, da ustvarijo nove, boljše, predvsem pa človeku prijaznejše.

Indigo in kristalni odrasli so sestavljeni iz dveh skupin. Najprej so tisti, ki so bili rojeni kot indigo in sedaj prehajajo v kristalne. To pomeni, da gredo skozi nekakšno duhovno in psihično preobrazbo, ki prebujajo njihovo kristalno zavest in jih povezuje s kristalnimi otroki kot del razvojnega vala sprememb. Druga skupina so tisti, ki so rojeni brez teh značilnosti, vendar so jih pridobili ali so v procesu pridobivanja le-teh skozi svoje trdo delo in marljivo sledenje duhovni poti.

V nadaljevanju bomo povzeli razlike med indigo in kristalnimi otroci, kot jih navaja Virtue v svojem članku Indigo in kristalni otroci. Prva stvar, ki jo večina ljudi opazi pri kristalnih otrocih, so njihove oči, velike, prodorne in bolj 'modre', kot kažejo njihova leta. Njihove oči vas pritegnejo in hipnotizirajo, medtem ko sami ugotovite, da je vaša duša popolnoma odprta temu otroku, da jo lahko vidi. Ti otroci so srečni, očarljivi in odpuščajoči. Ta nova generacija otrok, med 0. in 7. letom, je kot nobena generacija do sedaj. V več pogledih idealni, so kazalci, v katero smer gre človeštvo ... in gre v pravo smer.

⁷ <http://metagifted.org/topics/metagifted/indigo/havetheylivedbefore.html>;

⁸ <http://english.pravda.ru/science/tech/08-12-2005/9357-indigo-0>

Starejši otroci (nekje 7 do 25 let), ki jim pravimo indigo otroci, imajo nekaj skupnih značilnosti s kristalnimi. Obe generaciji sta zelo občutljivi in jasnovidni ter imata pomembne življenjske namene. Glavna razlika je njihov temperament. Indigi so bojevniškega duha, saj je njihov kolektivni namen podreti star sistem, ki nam več ne služi, kot bi moral. Tu so, da razveljavijo vlade, izobraževalne in pravne sisteme, ki jim manjka poštenosti. Da bi to izpeljali, potrebujejo razdražljivost in ognjevitost.

Odrasli, ki ne sprejemajo sprememb in visoko vrednotijo konformizem, indigov verjetno ne bodo pravilno razumeli. Pogosto jih napačno označijo s psihiatričnimi diagnozami ADHD ali ADD. Na žalost indigi, če jih zdravimo za omenjena sindroma, izgubijo svojo čudovito občutljivost, duhovne darove in bojevniško energijo. V nasprotju z njimi pa so kristalni otroci blaženi in umirjeni. Jasno, da so včasih razdraženi, vendar so zelo odpuščajoči in brezskrbni. Pravzaprav so kristalni otroci tisti, ki jim indigi naredijo pot. Najprej indigo otroci pokosijo vse, čemur manjka poštenosti, integritete in potem kristalni otroci izoblikujejo novo pot, ki vodi v varnejši svet.

Indigo otroci zlahka občutijo nepoštenost. Vedo, kdaj jim lažemo, manipuliramo z njimi ali se do njih vedemo pokroviteljsko. Kot sem že omenila, njihov bojevniški duh ogroža nekatere odrasle. Indigo otroci se ne morejo prilagoditi pokvarjenim odnosom doma, v službi ali šoli. Nimajo sposobnosti pretvarjanja, da je vse v redu, razen če so pod vplivom zdravil ali pomirjeval. V novem svetu, v katerega nas vodijo indigi, se bomo bolj zavedali svoje intuicije in čustev. Ne bomo se toliko zanašali na izrečeno ali napisano besedo. Komunikacija bo hitrejša, bolj neposredna in bolj iskrena, ker bo šla od uma do uma.

Dve najpomembnejši značilnosti kristalnih otrok sta: ekstremna moč in ekstremna občutljivost in celo ranljivost. Spopadati se s takšno občutljivostjo je na začetku lahko zelo zahtevno, vendar se ti otroci sčasoma navadijo na nižje vibracije energij, kot smo jih navajeni. Podobno kot indigo otroci nimajo občutka krivde, kristalni otroci ne poznajo strahu. Glede na to, da so zelo močni in imajo izjemno možnost empatije, bodo, v primeru, da v svoji okolici začutijo večjo prisotnost strahu, ta strah reflektirali nazaj in ga tako poglobili. Zato pravijo, da gre svet trenutno skozi globalne procese (terorizem), ki nam bodo pomagali prebroditi naše kolektivne strahove.

Zaradi svoje izjemne občutljivosti jih pogosto označijo za avtistične, zato se staršem pogosto priporoča, da so pazljivi glede cepiv in zdravil, ki jih rutinsko dajejo svojim otrokom. Po mnenju nekaterih znanstvenikov je 300–procentno povečanje avtističnih otrok v zadnjih desetih letih dokaz, da so kristalni otroci vse bolj prisotni med nami. Prvič se je o njih javno spregovorilo leta 1997 (Virtue, v Indigo otroci, 2004).

Kristalne otroke lahko prepoznamo po velikih prodornih očeh. Zaradi svojega blagega temperamenta si zlahka pridobijo naklonjenost drugih otrok. So ljubeči in odpustljivi,

odprti samo tistim, ki jim lahko zaupajo. Do mlajših otrok in živali so zelo skrbni. Kristalni otroci ne poznajo strahu in imajo zdravilne sposobnosti. Obožujejo vodo in so pogosto usmerjeni v glasbo. Pozno spregovorijo, celo pri treh ali štirih letih, in so izredno potrpežljivi ter vdani. Ni jim vseeno, kaj jedo, so precej izbirčni, kar se tiče hrane.

Mavrične otroke krasi izjemna volja, so polni energije in življenju pristopajo polni navdušenja. Pričakujejo, da se bo nemudoma uresničilo, kar si zaželi. Kot kristalni imajo tudi mavrični otroci zdravilske sposobnosti. So izjemno kreativni, strastni, ljubeči in občutljivi. Krasi jih popolna odprtost in zlahka odpuščajo.

3.4. Kritike in znanstvene raziskave o pojavu indigo in kristalnih otrok

Kritiki indigo otrok pravijo, da ne gre za verodostojno znanstveno razlago družbenih sprememb. Zagovorniki koncepta so predlagali klasifikacijo protoznanosti in ne pseudoznanosti. Skeptiki pravijo, da ni noben zagovornik indigo otrok nikoli zagotovil niti najmanjšega dokaza, ki bi potrjeval njihove trditve.

Indigo otroci so pogosto potomci 'new age' staršev. Izpostavljeni 'new age' načinu razmišljanja lahko vzamemo za nepresenetljivo, da imajo otroci večjo sposobnost duhovnega sporazumevanja, kot so ga imele prejšnje generacije. Glede na dejstvo, da je danes mnogim staršem znano, da je večina današnjih otrok indigov, lahko le-ti v strahu, da ne bi zatrli te posebne generacije, spodbujajo vedenje, ki ni v skladu z uveljavljenimi normami. Pogosto je slišati, da bi značilnosti, ki opredeljujejo indigo otroke, lahko preprosto interpretirali kot aroganco in sebični individualizem.

Kritiki koncepta so tudi mnenja, da starši lažje in raje sprejmejo hipotezo o indigo otrocih, saj zagotavlja bolj laskajoč zaključek o njihovem otroku, kot so današnji psihološki opisi, kot je ADHD ali Aspergerjev sindrom. Tisti, ki se s teorijo ne strinjajo, tudi izražajo zaskrbljenost, saj naj bi dejstvo, da otroka obravnavajo kot indiga, vplivalo na njegovo sociopatsko vedenje, npr. občutek človeške superiornosti, odtujitve in bizarne paranormalne identitete.

4. ZNAČILNOSTI SODOBNIH GENERACIJ LJUDI V POGAJALSKEM PROCESU

Če torej sedaj povežem, kar sem ugotovila v drugem poglavju, o modelih pogajanj, nekaterih nacionalnih slogih, ki jih poznamo danes, s tretjim poglavjem, kjer sem opisala značilnosti indigov, kristalnih in mavričnih otrok, dobim nov pristop, ki je tema tega dela.

Najbolj pogoste značilnosti indigo otrok, ki jih povzemam po knjigi Carrol in Tober in jih bom opisala v nadaljevanju, so naslednje. Za indigo otroke je značilno, da v duhovnem

pogledu vedo, kdo so in to že v najzgodnejših letih dajo vedeti tudi svojim staršem. Ne ovinkarijo okoli lastne veljave. Že od najbolj rane mladosti zahtevajo, da se z njimi ravna kot s sebi enakimi. Ne prenesejo raznega pretvarjanja, sprenevedanja in pootročanja (Carrol, Tober, 2004).

Zanje je značilno, da na svet pridejo z občutkom, da so kraljeve visokosti in se temu primerno pogosto tudi obnašajo. Zgodaj se zavejo, da je večina meja, ki se jih ljudje oklepajo in jih želijo vsiliti tudi drugim, izmišljenih, zato zanje nimajo nikakršne važnosti. Še posebej, če jim želi nekdo razna pravila in norme vsiliti. V takih primerih lahko postanejo celo agresivni (Carrol, Tober, 2004).

Slišijo več in drugače kot ostali ljudje, pogosto celo frekvence, ki jih drugi ne slišijo. Prav tako več in drugače vidijo. Ne le da vidijo večji del barvnega spektra, opazijo tudi telesno govorico, ki odkriva marsikaj o sogovorniku, zato jim je težko lagati in jih žejne peljati čez vodo. Kmalu opazijo, kako iskren je njihov sogovornik (Carrol, Tober, 2004).

Imajo drugačno fiziologijo in anatomijo; njihovi možgani naj bi predelovali večje število informacij, kot naj bi jih ljudje zmogli po dosedanjih znanstvenih odkritjih, in sicer na načine, ki so nam še neznani. So zelo sočutni in senzibilni in imajo zelo izraženo sposobnost empatije. Delujejo nesocialno ali pa se zapro vase, in če v bližini ni nikogar, čigar zavest bi bila podobno strukturirana, potem imajo občutek, da jih nihče ne razume. Šola je zanje s socialnega stališča pogosto izredno težavna (Carrol, Tober, 2004).

Niso plahi ali boječi. Ne odzivajo se na discipliniranje in na občutek krivde (Čakaj, da pride oče domov in izve, kaj si napravil.). Ne odzivajo se na krivdo, zvižaje, strah ali manipuliranje. Upirajo se okrutnosti, nepoštenju, nečlovečnosti, neumnosti, brezčutnosti in brezobzirnosti. Niso zadržani, če je potrebno jasno povedati, kaj potrebujejo in natanko vedo, kdaj imajo dovolj (npr. pri hrani) (Carrol, Tober, 2004).

Povsem so odločeni, da bodo dosegli, kar želijo in so pri svojem delovanju izredno samozavestni. Njihov imunski sistem je nekajkrat odpornejši kot tisti od povprečnega človeka. Imajo pa tudi drugačen DNK zapis, ki se spreminja. Njihovo čutenje je drugačno in razširjeno; odzivajo se na dražljaje, ki jih ostali ne zaznajo, so izredno občutljivi in odzivni (Carrol, Tober, 2004).

Imajo občutek, da si zaslužijo, da so na svetu in so presenečeni, če drugi ne delijo z njimi tega mnenja. Težave imajo z absolutno avtoriteto (avtoriteto brez razlage ali brez možnosti izbire). Ne poslušajo modrih nasvetov le zato, ker je nekdo malce starejši od njih. Želijo, da se zadeve primerno argumentirajo, sicer jim ne dajo nikakršne veljavnosti. Razpredanje tja v tri dni vidijo kot nepotrebno izgubo časa, zato se mu izogibajo (Carrol, Tober, 2004).

Nekaterih stvari nikakor ne počno, zelo težko jim je npr. stati v vrsti. Frustrirani so, če so sistemi ritualizirani in če ne zahtevajo kreativnega pristopa. Pogosto vidijo boljše možnosti za to, kako bi se česa lotili, doma ali v šoli, in tako jih drugi vidijo kot posameznike, ki se obstoječim sistemom upirajo in se z nobenim sistemom ne konformirajo. Intuitivno prepoznavajo laž in zahtevajo resnico. Imajo prirojeno spoštovanje do samih sebe (Carrol, Tober, 2004).

Pri sodobnih generacijah ljudi identifikacija ne bo tako preprosta. Ne bo dovolj, da bomo pred odhodom v neko državo na poslovno srečanje proučili značilnost kulture in tradicije te države in družbe, kamor se odpravljamo. Upoštevati bo potrebno, da obstaja možnost pogajanja z osebo indigo, kristalnih ali mavričnih značilnosti in proučitev tudi teh. Fizična identifikacija ni tako preprosta, kot smo je vajeni danes. Ne bo dovolj, da poznamo jezik dežele, kamor se odpravljamo in uveljavljene vzorce vedenja v njej. Gre za ljudi z vedenjskimi značilnostmi, ki odstopajo od uveljavljenih v posameznih družbah, vendar so skupni sodobnim generacijam, gledano globalno (Carrol, Tober, 2004).

Gre za ljudi, ki so zelo ideološko naravnani in od svojih temeljnih načel, kot je etično in družbeno koristno delovanje, ne bodo odstopali. Kljub temu, da pogajanjem pristopajo skrajno resno in se nanje temeljito pripravijo, jim le-ta predstavljajo nekakšno igro, v kateri uživajo. Četudi na zunaj pogosto nastopajo precej čustveno, je v ozadju njihovega delovanja logika. Ne smemo pozabiti dejstva, da so odlični retoriki.

4.1. Analiza pristopa sodobnih generacij menedžerjev po Hofstedovih kriterijih

Hofstede (1991) je, kot sem že omenila v drugem poglavju, za analizo kulturne raznolikosti predlagal pet kulturnih dimenzij za dosego vrednot, ki opredeljujejo posamezne vzorce. S svojimi raziskovanji in ugotovitvami je dal neizbrisen pečat mednarodnemu poslovanju in pogajanjem v mednarodnem merilu. Danes si težko predstavljamo kakršnekoli priprave na pogajanja v neznanih državah brez Hofstedovih spoznanj.

Prva dimenzija, ki jo je definirala kot pomembno pri mednarodnih poslovnih pogajanjih, je socialna neenakost ali razlika v moči, ki predstavlja raven, do katere manj vplivni člani institucij in organizacij v določeni kulturi sprejmejo dejstvo, da je moč razporejena neenakomerno. Kjer je razlika v moči večja, se odločitve sprejemajo pri vrhu, formalnost in protokol pa sta pomembna dejavnika.

Druga dimenzija se nanaša na odnos posameznik oz. skupina. Pripada družbam, v katerih so vezi med posamezniki ali zelo šibke (individualizem) ali močne (kolektivizem). Pogajalci iz kolektivističnih kultur stremijo k skupnim končnim odločitvam in velikim pogajalskim timom.

Na pogajalski slog vpliva tudi koncept moškega in ženskega. Moška kultura poudarja samozavest in tekmovalnost. Pogajalci iz takih kultur so bolj osredotočeni na nalogo. Ženske kulture pa poudarjajo vzgojna obnašanja, skupne pozitivne učinke in zavzetost za sodelovanje med strankama. Takšni pogajalci so pogosto posredni, nagnjeni k sodelovanju in izražajo harmonične odnose.

Naslednja dimenzija je upravljanje negotovosti. Ta izraža raven, do katere se član neke kulture počuti ogroženega zaradi negotovosti ali situacije, ki mu ni znana. Pogajalci iz kultur, ki se želijo čimbolj izogniti negotovostim, vztrajajo na več informacijah, več razlagah in pojasnjevanju posameznih zadev.

Zadnja dimenzija pa se nanaša na razliko med kratkoročno in dolgoročno orientiranostjo. Stranke, ki so bolj kratkoročno usmerjene, pričakujejo hitre rezultate in kmalu občutijo časovni pritisk. Dolgoročno usmerjeni pogajalci pa modernejšo vsebino obogatijo s tradicijo in kot vrednoto izpostavljajo dobre medsebojne odnose.

Če pogledamo determinante, ki jih je G. Hofstede uporabljal pri ugotavljanju posameznih nacionalnih slogov, bi v primeru sodobne generacije ljudi izpostavili individualizem kot faktor, ki je zelo izrazit. Nasprotno pa je izogibanje negotovosti kategorija, ki ji ne bodo posvečali posebne pozornosti. Omenili smo, da ne poznajo strahu in izpeljejo vse, za kar so se odločili in v kar verjamejo.

Pri pogajanjih je empatija ena pomembnejših sposobnosti pogajalca. Sodobne generacije ljudi so izredno čustvene, njihovo čutenje je razširjeno; odzivajo se na dražljaje, ki jih ostali ne zaznajo, so izredno občutljivi in odzivni. Zato je tudi njihova sposobnost vživljanja v druge, zaznavanja smeri, v katero tečejo pregovori, izjemna. Tudi tekmovalnost, ki je značilno za moški koncept, jim je tuja in jih na nek način omejuje v njihovem delovanju. Po tem lahko sklepam, da bo pri njihovih pogajanjih bolj prisoten ženski kot moški koncept.

Jasno povedo, kaj hočejo in ne želijo izgubljati časa s stvarmi, ki po njihovem mnenju niso pomembne. Čas je kategorija, ki ima določeno vrednost za njih. Ko začutijo zaupanje, so zelo lojalni in odprejo možnosti dolgoročnega sodelovanja. Ko sprejmejo obveznosti, jih tudi vestno izpolnijo. Z navdušenjem bodo sprejeli vsako dobro argumentirano in z dokazi podkrepljeno spremembo, ki bo pozitivno vplivala na posel. Držijo se v pripravljalni fazi načrtane smeri, vendar od nje niso odvisni. Če jim kdo predstavi boljšo pot, jo bodo brez večjih težav sprejeli. Zavedajo se svojih dobrih in slabih lastnosti, prav tako pa hitro ugotovijo le-te tudi pri svojih sogovornikih.

Ni jim potrebno laskati in tega tudi ne pričakujejo, raje imajo iskrene, odprte odnose kot lažna hvalisanja in pretvarjanja. V kolikor začutijo neiskrenost ali kakršenkoli poskus manipulacije z druge strani, lahko kaj hitro postanejo zelo neprijeten sogovornik, arogantni in celo netaktni. To bomo pogosteje zasledili pri indigo pogajalcih, medtem ko

bodo kristalni in mavrični reagirali mirneje in obrnili situacijo sebi v prid, preden se bo nasprotna stran zavedla, kaj se je pravzaprav zgodilo. Svoje mnenje bodo izrazili zelo neposredno in jasno.

Ker ne priznavajo nikakršnih avtoritet in raznih hierarhij, ki veljajo v določenih okoljih, razliki v moči ne bodo dajali posebnega pomena. To kaže njihovo prepričanje v enakost in možnosti za vsakogar kot tudi pripravljenost na spremembe in hitro privajanje nanje.

4.2. Analiza s pomočjo Weiss-Strippovega modela

Weiss-Strippov model je za pogajanja zelo pomemben, saj je jasno razčlenjen in kot takšen razumljiv tako stroki, ki se s pogajanjem resno ukvarja, kot vsakemu laiku, ki si želi vstopiti v svet pogajanja ali pa samo spoznati nekatere glavne značilnosti. Model je sestavljen iz štirih glavnih segmentov, od katerih ima vsak po nekaj spremenljivk. Skupaj ga sestavlja 12 spremenljivk.

Prvi segment je Politika, ki jo sestavljajo:

- Temeljna pogajalska misel; zaradi celostnega pristopa, ki je značilen za pripadnike sodobnih generacij, predvidevam, da jim bo bližji sinergični koncept pogajanj, saj je le-ta bolj fleksibilen in bolj primeren za današnje razmere na mednarodnih trgih, hkrati pa maksimizira število možnih rešitev.
- Izbor pogajalcev; pri izboru pogajalcev se bodo sodobni managerji odločili za kombinacijo meril tehničnih sposobnosti in družbenih vrlin. Tako bodo lahko na celoten proces temeljito pripravljene. Če pogajanja ne bodo s področja, za katerega je tehnična podkovanost potrebna, bodo merilo družbene vrline.
- Vloga hotenj posameznikov; cilji podjetja morajo biti v skladu z etičnimi normami in ekološko sprejemljivimi rešitvami, sicer bodo indigo pogajalci ravnali v skladu s svojimi prepričanji ne glede na interese podjetja. To bo prej izjema kot pravilo, saj bo pripadnik sodobne generacije, že pred pogajanjem s kakšnim drugim podjetjem, izrazil svoje nezadovoljstvo.
- Protokol; lastnega protokola ne bodo uvajali, saj bi to pomenilo uvajanje nekaterih omejitev, ki pa jim, glede na njihove značilnosti, niso lastne. Verjetno pa se bodo držali protokola stranke, s katero se pogajajo, še posebej v primeru, če se zavedajo, da je druga stran bolj tradicionalno usmerjena (npr. Japonska, Nemčija). S časom je pričakovati, da bodo poskusili z uvajanjem novosti tudi pri teh bolj rigidnih pogajalcih.
- Pomen vrste ali tipa vprašanj in pričakovanih koristi; poudarek bo na vprašanjih, ki zadevajo medsebojne odnose, saj jim bo v interesu dolgoročno sodelovanje z drugo stranjo, vendar ne na račun vsebinskih vprašanj. Oba sklopa vprašanj, tako vsebinska kot tista temelječa na odnosih, bosta v ravnovesju.

Drugi segment je Interakcija, kjer najdemo:

- Kompleksnost jezika; Hall razlikuje jezike na visoko in nizko kontekstne. Visoko kontekstno komuniciranje je živahno, nizko kontekstno pa bolj hladno (značilno npr. za nemško, švedsko ... kulturo). Pripadniki sodobnih generacij bodo zaradi svoje kreativnosti in inovativnosti komunicirali zelo barvito in živahno, torej visoko kontekstno.
- Prepričevalni argumenti; ker so prepričani v svoj prav in se na pogajanja celovito pripravijo, bodo njihovi argumenti zelo prepričljivi in neomajni. Na pogajanja se pripravijo temeljito, lahko bi rekli celo večplastno. Na zadeve gledajo celostno, kar jim omogoča kakovostno argumentiranje več možnih pogajalskih izhodišč. S svojo kreativnostjo bodo znali obrniti vodo na svoj mlin, ne da bi pri tem oškodovali drugo stran.
- Vrednost časa; omenila sem, da so kot otroci pogosto nemirni in jih določene zadeve pritegnejo le za kratek čas, da jim hitro postane dolgčas in prekipevajo od energije. Iz tega bi lahko sklepali, da bodo pri pogajanjih izrazito polikroni, vendar pa sem omenila tudi, da se kot najstniki pogosto umirijo in popolnoma posvetijo stvarim, ki jih zanimajo. Učijo se z lastnim raziskovanjem. Z leti in pravilno vzgojo si oblikujejo smisel za sistematičnost in zato bomo pri odraslem indigu, ki sodeluje v pogajanjih, pričala monokronemu pristopu.

Tretji segment je Premislek:

- Podlaga za zaupanje; nasprotna stran se mora pokazati vredna zaupanja, brez okostnjakov v omari. Sami bodo pogajanjem pristopili z odprtimi kartami in to pričakujejo tudi od drugih, sicer so pogajanja lahko zelo dolga in neprijetna.
- Nagnjenost k sprejemanju tveganj; zaradi precejšnjega zaupanja vase in v svoj prav predvidevamo, da bo pri njihovih pogajanjih tudi tveganje eden izmed prisotnih elementov. Vendar jih ne bomo označili za pustolovske pogajalce, saj gre v njihovem primeru bolj za nesprejemanje meja in sposobnosti najdenja alternative.
- Notranji sistem sprejemanja odločitev; njihov izbor bo konsenzualen sistem odločanja, za katerega je značilno iskanje soglasij v najmanj dveh smereh, znotraj pogajalske skupine ter do nadrejenih.

Četrti segment pa je Izid: vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma; sporazum bo ekspliciten, vendar bo vseboval tako vsebinske sestavine kot tudi tiste, ki so vezane na odnose.

Označila jih bom za spretne, vendar trde pogajalce, saj natančno vedo, kaj hočejo in bodo to poskušali tudi doseči. Na pogajanja s takimi ljudmi se je potrebno zelo dobro pripraviti. Kar se izgleda tiče, jih bo bolj kot sama forma zanimala kakovost. Pogosto kažejo alergijo na določeno hrano, okolje, materiale, zato bo njihova obleka iz naravnih

tkanin (volna, svila ...). Nakit, če že prisoten, bo naraven, iz lesa, školjk, kamenja ... Navedeno velja za oba spola.

4.3. Analiza s pomočjo Nicholsonovega modela bojevnikov in trgovcev

Prvič, ko sem videla Nicholsonovo tabelo, ki sem jo predstavila že v drugem poglavju te naloge, sem imela občutek, da tabela ni popolna oz. ji nekaj manjka. Z raziskovanjem, ki sem ga opravila za potrebe tega magistrskega dela, sem počasi dobivala tudi sliko tretjega stolpca. Značilnosti ljudi sodobne generacije, sem s pomočjo teorije o poslovnih pogajanjih, pogajalskih modelih in pristopih vpletla v spodnjo tabelo.

Tabela 11: Bojevniki, trgovci, sodobne generacije

	Bojevniška	Trgovska	Sodobne generacije
Teorija	Herojska	Merkantilistična	Etična
Težnja	Politika sile	Politika dobička	Izboljšanje obstoječega stanja
Zadeva	Narodni prestiž	Narodno bogastvo	Pravična globalna razporeditev
Diplomacija	Vojna	Trgovina	Odločno, prepričano v načela etike
Cilji diplomacije	Roparski	Spravljivi	Sledijo etično in moralno pravilnemu
Pogajanja	Vojaška kampanja	Poslovna transakcija	Prijateljski dogovor
Namen pogajanj	Zmaga	Kompromis	Ustvariti temelje zdravega sodelovanja
Cilj	Ustvariti strah	Spodbuditi zaupanje	Dolgoročno izboljšanje sistema
Taktika	Zavajanja in triki	Poštenost in fairness	Odprtost, pripravljenost, brez posebne taktike

Vir: Nicholsonova tabela dopolnjena z ugotovitvami, ki temeljijo na predstavljenih značilnosti ljudi nove generacije

Tabeli iz drugega poglavja sem sedaj dodala, izhajajoč iz značilnosti ljudi sodobne generacije, še tretji stolpec. Zaradi svoje povezanosti z naravo in vsem živim na našem planetu predvidevam, da bodo sodobne generacije v svojih poslovnih pogajanjih etične in družbeno koristne v globalnem smislu. Ko pogledamo tabelo, iz katere je razvidno pri trgovski skupini npr. politika dobička in pri bojovniški skupini politika sile, bo težnja sodobnih managerjev izboljšanje obstoječega stanja. Pri tem velja poudariti, da je kljub pogosto individualnemu ravnanju novodobnih poslovnežev njihovo delovanje v dobro družbe kot celote, upoštevajoč vse njene segmente; samo okolje, živali in ljudi, s katerimi se srečujejo ter tiste, ki se z njimi ne srečujejo, bodo pa čutili posledice posameznih poslovnih pregovorov.

Namen pogajanj je najti skupne rešitve danes perečih problemov, jih integrirati v svoje poslovne odločitve, izboljšati obstoječe situacije in si zagotoviti dolgoročno sodelovanje z etično korektnimi partnerji. Osnovna zamisel je prenesti vsa etična načela, ki v poslovnih učbenikih že obstajajo, v prakso in ustvariti boljši jutri zase, svojo okolico in generacije, ki prihajajo. Pri svojih pogajanjih se zagotovo ne bodo zatekali h kakšnim trikom ali posebnim taktikam, delovali bodo odprto in iskreno in enako pričakovali od nasprotne strani.

4.4. Faze sodobnega pogajalskega procesa

Pogajanja so edinstven proces, zato se je treba na vsa pogajanja posebej pripraviti (Kavčič, 2004, str. 238–244). Trajanje pogajanj je zelo odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve in interesov, kakor tudi od izbranega načina pogajanj. Pogajajo se ljudje, ki se spreminjajo, kot se spreminjajo okoliščine, v katerih pogajanja potekajo. Zelo kratka so lahko pogajanja na silo, kompromisna pogajanja pa so običajno dolgotrajna (Možina et al., 2004, str. 300).

Pogajalski proces je sestavljen iz naslednjih elementov, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje obravnavali in jim dodali komentar, ki bo ustrezal sodobnim generacijam ljudi v tem procesu:

- Priprave na pogajanja,
- Otvoritve pogajanja in predstavitev začetnih pozicij,
- Proces iskanja rešitev,
- Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj (Kavčič, 2004, str. 238–244).

4.4.1. Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja so temelj učinkovitega pogajanja, nameniti jim moramo dosti časa, saj velja načelo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Ta faza vključuje določitev ciljev, izbiro pogajalske strategije, zbiranje informacij, določitev

pogajalske skupine, odločitev o času pogajanj, določitev kraja pogajanj in pristojnosti pogajalcev, odločitev o tajnosti ali javnosti pogajanj (Kavčič, 2004, str. 238–244).

4.4.1.1. Določitev ciljev

Določitev ciljev je prva stopnička v pripravah na pogajanja. Pogajalci morajo vnaprej vedeti, kaj želijo v pogajanjih doseči in čemu so se pripravljene odreči. Cilji so temeljni kriteriji za presojanje uspešnosti pogajanj. Pri oblikovanju ciljev velja biti bolj restriktiven, saj vsebine, ki jih štejemo kot manj pomembne, zavlačujejo pogajanja. Z namenom lažje izpeljave kasnejših pogajanj je potrebno razlikovati med bolj in manj pomembnimi cilji. Ocenjujem, da bodo sodobne generacije racionalno ravnale tako s svojim kot s časom nasprotne strani, zato bodo cilji, ki si jih bodo oblikovali v pripravnem delu, jasni in konkretni. S pomočjo ocenitve potreb in BATNE nasprotne strani bodo že od samega začetka težili k učinkovitosti pogajanj in ne izgubi dragocenega časa.

4.4.1.2. Izbira pogajalske strategije

Po Kavčiču (2004) ločimo, glede na celovit odnos med obema strankama, združevalno in razdruževalno pogajalsko strategijo. Razdruževalna strategija obravnava dve stranki, ki nimata skupnih interesov. Gre za konflikt, v katerem vsaka stranka poskuša maksimalno zaščititi svoj interes oziroma interes tistih, ki jih zastopa. Vsak zase poskuša dobiti čim več. V trgovskih pogajanjih uporabljajo to strategijo v primeru enkratnih poslov, brez želje po trajnejših odnosih. Iz značilnosti, ki jih pripisujemo sodobnim generacijam in vsega do sedaj napisanega, lahko trdim, da se pogajanja v prihodnosti zagotovo ne bodo razvijala na ta način. Sama miselnost sedanjih generacij je usmerjena v globalno izboljšanje sistemov, kar je mogoče le z dolgoročnim sodelovanjem. Zato bo za sodobne generacije značilna združevalna strategija, ki upošteva skupne interese obeh strani.

Pri pogajanjih pa mora vladati velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja. Ni slučajno, da se je v zadnjih letih pojavil nov koncept, ki ga imenujemo strategija partnerstva. Gre za novo filozofijo sodelovanja in skupne odgovornosti za urejanje določenih odnosov. To je posebna oblika strategije »dobim – dobiš«, ki je dolgoročno naravnana. V kupoprodajnem odnosu gre v tem primeru za odnos, ki prinaša korist obema in je dolgoročen. Ta koncept se je razvil iz spoznanja, da dolgoročno sodelovanje, ki temelji na skupni odgovornosti, ustreza obema strankama in jima prinaša večje koristi.

4.4.1.3. Zbiranje informacij

Današnji enostaven dostop do vsemogočih informacij lahko pogosto prinese več težav kot koristi. Večina informacij je dostopna vsem, ki imajo doma računalnik in malo

raziskovalnega duha. Iz te kopice pa je potrebno izluščiti tiste, relevantne za posamezen projekt. Informacije predstavljajo določeno moč in kdor jih ima, ima prednost pred tistim, ki jih nima. Sodobne generacije managerjev bodo svoja spoznanja in novosti znale adekvatno predstaviti drugi strani in jih navdušiti za svoje zamisli. Zanje velja, da je njihova prednost tudi prednost tistega, s katerim se pogajajo, če je skupni cilj globalno sprejemljiv in etično nesporen. Informacije zbiramo tako pred pogajanjem kot v samem toku pogajanj (obnašanje nasprotni strani, uporaba argumentov, jezika, govornica kretenj in telesa).

Ob upoštevanju vsebine informacij, ki jih je treba zbrati pred pogajanjem, ločimo informacije o predmetu pogajanj in informacije o nasprotni stranki. Informacije o predmetu pogajanj so pomembna dejstva o potencialnih alternativnih rešitvah, ki so še sprejemljive (Kavčič, 2004, str. 242). Informacije o nasprotni stranki pa nam omogočajo učinkovito ravnanje v pogajanjih. V kupoprodajnih pogajanjih je koristno pridobiti podatke o podjetju, s katerim se pogajamo, kakšen je njegov gospodarski položaj, izkušnje drugih podjetij v sodelovanju z njimi, zakaj so se odločili za sodelovanje, močne in šibke točke.

4.4.1.4. Določitev pogajalske skupine

Pogajanja lahko potekajo na več ravneh, v skupini ali pa se pogajajo posamezniki. Če se pogaja posameznik, je celotna odgovornost na eni osebi. Odločitev je takojšnja, saj se posameznik lahko takoj odloči, ali sprejme ali zavrne nasprotno ponudbo. Prednosti posameznika so v glavnem slabosti v primeru, da se pogaja skupina. Če se odločimo za pogajanje v skupini, je nujno, da izvedemo priprave cele skupine. Vodja bo imel med samimi pogajanjem veliko dela, zato je pomembno, da kar največ izvedbenih opravil razdeli med udeležence na svoji strani: zapisovanje, sprotno analiziranje, primerjanje, zbiranje informacij. Manager sodobne generacije bo, v primeru skupinskih pogajanj, zbral okoli sebe ljudi, ki jim lahko brezpogojno zaupa in se nanje zanese. Kot veliki individualist bi raje sam reševal zadeve, vendar se zaveda svojih zmožnosti in ne bo silil z glavo skozi zid.

4.4.1.5. Odločitev o času pogajanj

Čas je ena od ključnih spremenljivk pogajanj, saj ga je redko na voljo v zadostni meri in ima različen pomen za stranke v pogajanjih. Opredeliti je potrebno, koliko časa bomo namenili vsaki vsebinski enoti. S tem omogočimo pregled nad pogajanjem, predvidimo morebitne zamude. Pogajanja se pogosto končajo kasneje, kot je predvideno, vendar določitev ciljnega časa pomaga pospešiti pogajanja. Časovno stisko posamezne stranke običajno s pridom izkoristi nasprotna stranka za doseganje svojih prednosti (Kavčič, 2004, str. 244).

4.4.1.6. Določitev kraja pogajanj

Stranki se lahko sestaneta na treh možnih lokacijah, in sicer pri eni ali drugi stranki ali pa na nevtralnem terenu. Če se pogajamo večkrat, je seveda možno kombinirati vse tri variante. Težko je reči, katera izmed treh možnosti je najboljša, saj imamo pri vsaki nekaj prednosti in nekaj slabosti. Pri pogajanjih na domačem terenu imamo prednost v poznavanju prostora, nasprotna stran pa ima možnost pridobitve dodatnih informacij. Pri političnih pogajanjih se pogosto zgodi, da se stranka ne želi pogajati ne na svojem terenu ne pri nasprotni stranki, tedaj je najpogostejša rešitev nevtralni teren. Za poslovneže sodobnih generacij predvidevam, da zaradi svoje iskrenosti, ki jih krasi, ne bodo imeli težav organizirati pogajanj pri sebi. Če bodo pogajanja daljša oziroma če ne bodo povsem prepričani v iskrene namene druge strani, bodo zagotovo želeli spoznati tudi podjetje oziroma poslovno okolje tistega, s katerim se pogajajo.

4.4.1.7. Določitev pristojnosti pogajalcev

Pri določitvi pristojnosti gre za pooblastila, ki jih imajo posamezni pogajalci. Pomembno je vedeti, ali se pogovarjamo s človekom, ki lahko pogajanja tudi zaključi, ali bo za vsako odločitev, ki jo bo hotel sprejeti, moral pridobiti soglasje nadrejenih. Ker že vemo, da so sodobne generacije brez strahu, ne priznavajo nikakršnih avtoritet in delujejo precej individualno, lahko sklepam, da ne bodo za vsak naslednji korak čakali odobritev nadrejenih. To so ljudje, ki so zelo samozavestni in prepričani v svoje odločitve.

4.4.1.8. Odločitev o tajnosti ali javnosti pogajanj

Kar se tiče tajnosti ali javnosti pogajanj, naj bi bila tajna pogajanja zelo redka. Zanje se pogajalci odločijo le v primeru, ko bi javno mnenje lahko škodilo samemu pogajalskemu procesu ali rezultatu pogajanj. Za predstavnike sodobnih generacij so tajna pogajanja malo verjetna, saj gre za ljudi, pri katerih je ena glavnih vedenjskih karakteristik iskrenost. Izhajajo iz sebe in ker sami nimajo kaj skrivati, podobno pričakujejo od ljudi, ki se z njimi pogajajo. Ker bo njihovo delovanje v smeri izboljšanja odnosov v družbi, v kateri delujejo, jih javno mnenje ne bo omejevalo pri odločitvah, saj ne bo škodljivo ali nesprejemljivo za okolje.

4.4.2. Začetek pogajanj

Uradno se pogajanja začnejo, ko se stranki prvič srečata, dejansko pa že s prvimi stiki med obema stranema. Pogajalci dobijo izhodiščne informacije že ob formalni predstavitvi, uvodnem razgovoru in spoznavanju (Možina et al., 2004, str. 299). Pravilo je, da vodja pogajalske skupine predstavi vse svoje člane in opiše njihove funkcije v podjetju in v konkretnih pogajanjih. Pri pomembnih in obsežnih zadevah je koristno neformalno spoznavanje udeležencev v bolj sproščenem okolju.

Izkušeni pogajalci že v začetni fazi poskušajo pridobiti določene dodatne informacije o nasprotni strani in samih pogajalcih nasprotne strani. Zanimajo jih izhodišča in meje, ki jih je druga stran postavila in ali jih je pripravljena pomikati ali spreminjati. Pristojnosti in pooblastila, ki jih imajo posamezni pogajalci, so bistvenega pomena za oblikovanje začetka, samega teka pogajanj in zaključka. Ugotavljanje pooblastil, ki so redko neomejena, je vsekakor potrebno in povsem običajno. V primeru, da tega ne bi storili, lahko naletimo na primer, da ob koncu pogajanj pogajalci ene strani razložijo, da se sicer osebno strinjajo s sporazumom, da pa morajo dobiti še pristanek nadrejenih ali za to pooblaščenih. Potrebno se je zavedati, da je možno, da gre pri teh stvareh le za formalnost ali pa celo za zvijačo.

Za poslovneže sodobnih generacij sem prepričana, da si bodo že pred pogajanjem znali priskrbeti ustrezna pooblastila, saj bi bilo vsako zavlačevanje s pogajanjem, zaradi takšnih ali drugačnih formalnosti, zanje izguba časa. Tudi če ustreznih pooblastil nimajo, bodo zaprosili za začasno prekinitev pogajanj, na primer premor za kosilo ali kaj podobnega, in se na hitro posvetovali, vendar le, če bodo v dvomih o svoji odločitvi.

Pogajanja se pogosto začnejo že s pogajanjem o dnevnem redu, ki je naslednji korak, ki določi sam potek pogajanj. V dnevni red so vključene predlagane vsebine in zadeve, nosilci, zaporedje obravnavanih vsebin, čas, namenjen zanje in celotni časovni okvir. Lahko se dogovorimo o takšnem zaporedju, da so najzahtevnejše teme najprej na vrsti ali da začnemo z bolj preprostimi, ob katerih se pogajalci bolje spoznajo in si s tem pripravijo boljšo osnovo za obravnavanje zahtevnejših tematik. Ljudje sodobnih generacij se bodo, po mojem mnenju, odločili za drugo možnost, saj bodo poskusili kar najbolje spoznati svoje bodoče partnerje, še preden se začnejo pogajanja o bolj resnih zadevah.

Stranki, ob prehodu na dogovorjeni dnevni red ali pred dogovorom o vsebini, predstavita svoja stališča in jih na kratko utemeljita. Začetne pozicije običajno pomenijo maksimalne zahteve posamezne strani. S tem se pokaže, kako daleč ali blizu je možen sporazum. Zgodi se lahko, da ena od strani ugotovi, da so stališča druge strani nesprejemljiva in zapusti pogajanja. Takšna poteza je lahko do določene mere simbolična, saj nakaže, kje so meje popuščanja in obenem oblika pritiska na drugo stran, naj omeji zahteve. Možno pa je seveda tudi, da se pogajanja na tej stopnji zaključijo. Ker so novodobni poslovneži v svojih pogajanjih in delovanju nasploh zelo neposredni, je ta prvi korak zanje bistvenega pomena. Zagotovo ne bodo po nepotrebnem izgubljali dragocenega časa.

Za izkušenega pogajalca je uvodni del dragocena priložnost za spoznavanje pogajalcev na drugi strani in za pridobivanje pomembnih informacij o zahtevah druge strani, medtem ko je za neizkušenega opazovalca to le vpljudnostno dejanje. Izkušeni pogajalci na tej stopnji predvsem poslušajo in čim manj govorijo. Podajo le

toliko informacij, kolikor je nujno potrebno, od druge strani pa želijo pridobiti, kolikor je le možno informacij. Pomembno je aktivno poslušanje in zastavljanje odprtih vprašanj. Namen je tudi pridobiti osebno naklonjenost in zaupanje drugih udeležencev. Svojega znanja in zmožnosti ne razkazujejo brez potrebe, pozorno poslušajo in kažejo razumevanje (Možina et al., 2004, str. 300). Managerji sodobnih generacij bodo, kot pravi radar za svojega sogovornika, kmalu ugotovili, s kakšno osebo imajo opravka, in ali bodo pogajanja na tej točki zaključili ali pa se le-ta lahko nadaljujejo.

4.4.3. Proces iskanja sporazuma

O fazi procesa iskanja sporazuma govorimo kot o fazi pogajanj v ožjem pomenu. Nahaja se med obrazložitvijo pozicij posameznih strani in dokončnim doseženim sporazumom. Ta faza je lahko zelo kratka, v primeru da obe udeleženi strani pristajata na zahteve nasprotne strani, torej če ni konflikta interesov. Podoben je primer, ko obe strani popolnoma zavračata nasprotne predloge. V mednarodnih pogajanjih je običajno ta faza zelo dolga, traja lahko tudi več let. Proces iskanja sporazuma predpostavlja najmanjšo pripravljenost obeh strani, da bi sklenili sporazum (Kavčič, 2004, str. 246).

Tabela 12: Proces razčlenjen na vsebinsko in metodološko

Vsebinsko	Metodološko
Dokazovanje	Prepričevanje
Oblikovanje predlogov različnih stopenj	Popuščanje oziroma dajanje koncesij
Posredovanje predlogov	Spraševanje
Presojanje predlogov nasprotne strani	Uporaba taktik
Povezovanje posameznih predlogov	
Mešetarjenje	
Oblikovanje sporazuma	

Vir: Kavčič, 2004, str. 246

4.4.3.1. Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov

Vzdušje medsebojnega zaupanja, razumevanja in pripravljenosti iskanja skupne rešitve je eden izmed potrebnih pogojev za hiter in ugoden potek pogajanj. Ko pa je ozračje polno sumničenj, nezaupanja, majhne pripravljenosti za sodelovanje in iskanje sporazuma, predstavlja takšno vzdušje največjo oviro za doseg sporazuma.

Produktivno delo je možno le v primeru, če si obe strani zaupata, saj svojo pozornost lahko posvetita predmetu, ki je bistvo pogajanj. Večja možnost za zaupanje je seveda pri partnerjih, ki sodelujeta že dalj časa in se dobro poznata. Pri novih poslovnih navezah sta obe strani še malce zadržani, saj se še ne poznata dovolj in je tudi zaupanje in potek pogajanj temu primeren.

Na vzdušje vplivajo osebne lastnosti pogajalcev, metodologija in prizadevnost obeh strank. Določene osebnosti, ki jim konstruktivno delovno vzdušje ne ustreza in niso nagnjene k iskanju sporazuma, so popolnoma neprimerne za pogajalce. Želijo le zagreniti življenje drugi strani in sebe povzdigniti. Za pogajalce so primerni le, če se dejansko nočemo pogajati in le želimo izvesti začetni ritual (Kavčič, 2004, str. 246). Mala je verjetnost, da bodo poslovni ljudje iz vrst sodobnih generacij ljudi uporabili takšno taktiko pri svojem poslovnem udejstvovanju, saj bi to pomenilo izgubo časa za obe strani. Časa, ki ga nimajo na pretek in bodo z njim ravnali še kako smotrno.

Eden izmed potrebnih pogojev, da uspemo priti do sporazuma med strankama, je ustvarjanje medsebojnih odnosov. V pogajanjih ne gre le za koristnost različnih možnosti, ampak tudi za prepričanja in pričakovanja strank v pogajanjih. Vpliv hotenega odnosa na rezultat pogajanj težko merimo, vendar je vsekakor pomemben. Zaporedje medsebojnih izmenjav med strankama v pogajanjih sestavlja odnos. Razteza se na daljše časovno obdobje in ima specifične učinke na mišljenje in čustva.

Sestavine, ki vplivajo na vedenje pogajalcev in so pomembne za vzpostavljanje vzdušja, so naslednje:

- Pričakovanje pogajalcev; raziskave so pokazale, da dosegajo boljše rezultate pogajalci, ki boljše rezultate tudi pričakujejo. Glede na vedenjske značilnosti sodobnih generacij lahko trdimo, da bodo le-te v pogajanja vstopile zelo samozavestno in brez najmanjšega dvoma v svojo uspešnost pri pogajanjih.
- Cilji pogajalcev; da dosežemo dobro vzdušje, se je potrebno odločiti, kakšne odnose želi pogajalec ali pogajalska stran vzpostaviti z nasprotno stranjo. Uravnotežena moč pogajalskih strani daje najboljše rezultate pogajanj. Poslovneži sodobnih generacij si, kljub svoji mladosti, vsekakor ne bodo dovolili podrejenega položaja, prav tako pa ne bodo pristopili pogajanjem z mislijo, da je nasprotna stran kaj slabša ali manj vredna od njih samih. Pričakovali bodo enakopraven odnos z vzajemnim spoštovanjem.
- Vrednote pogajalcev; razumevanje vrednot nasprotne strani povečuje kooperativne učinke. Nekateri strokovnjaki predlagajo, da se o vrednotah pogovorimo pred pogajanjem. Pogajalci, ki se odločijo za razdeljevalno strategijo, uporabljajo vrednote le za dokazovanje svojih zahtev. Nasprotno pri združevalni strategiji pogajalci pri dokazovanju uporabljajo dejstva in podatke ter se izogibajo uporabi vrednot. Sodobne generacije managerjev bodo jasno dale vedeti, katere so vrednote, ki se jim zdijo pomembne in od katerih ne odstopajo za nobeno ceno.

- Občutki in čustva; čustva pomembno vplivajo na obnašanje pogajalcev. Dejstvo je, da se pod močnimi čustvi zmanjša sposobnost razvijanja novih predlogov, zahtev in drugih racionalnih dejavnosti. Takrat, ko pogajalec deluje pod močnim stresom, ki je značilen za sporne situacije, se odzove na dva načina. Možno je, da se bori ali da se umakne. Za indigo ljudi je značilno, da so borci in je verjetnost, da bodo nadaljevali s pogajanjem, največja. Kristalni in mavrični ljudje pa bodo s svojo blago naravo že vnaprej poskrbeli, da ne bo prišlo do konfliktnih situacij oziroma bodo brez večjih težav konflikt odpravili, če bi do njega vendarle prišlo.
- Razumevanje in poznavanje nasprotne strani; kakšno je znanje in kakšne so izkušnje partnerjev, ki so udeleženi v pogajanjih. Pomemben vidik so izkušnje iz preteklih pogajanj z novimi strankami. Pretekle pozitivne izkušnje ugodno vplivajo na prihodnja pogajanja (Kavčič, 2004, str. 247). Za ljudi sodobne generacije je vsako pogajanje poglavje zase. Iz prejšnjih pogajanj bodo sicer uporabili vso znanje, ki so ga pridobili, hkrati pa jih morebiten neuspeh pri kakšnem izmed prejšnjih pogajanj ne bo omejeval v bodoče.

4.4.3.2. Dokazovanje

Pri dokazovanju govorimo o celoviti aktivnosti postavljanja zahtev, razpravljanju o teh zahtevah, podpiranju in utemeljevanju z razlogi, presojanju teh razlogov in zavračanju kritik navedenih razlogov (Kavčič, 2004, str. 247). Vsekakor gre pri pogajanjih za proces dokazovanja, kjer ena stran navaja dokaze za zahteve, le-te utemeljuje in jih podpira z razlogi. Drugo stran poskuša prepričati, da ima prav in da je v interesu druge strani, da sprejme zahteve. Druga stran ji oporeka z nasprotnimi dokazi in navaja svoje dokaze za zahteve. Pri procesu dokazovanja gre torej za prepričevanje in izmenjavo informacij, opredelitev vsebine pogajanj in skupno odločanje. Za managerje sodobnih generacij bo malo verjetno, da se bodo hoteli kjerkoli na kakršenkoli način dokazovati. Omenila sem že v prejšnjem poglavju, da se še predobro zavedajo svojih prednosti in slabosti, tako da jim kakšno priznavanje okolice ni niti najmanj pomembno.

Sestavine procesa dokazovanja so torej naslednje:

- Zahteva je tisto, kar govornik kot glasnik ene strani predstavlja drugi strani;
- Podatki so dejstva, ki jih uporablja za utemeljitev in obrambo svoje zahteve;
- Jamstva so načela, ki utemeljujejo povezavo med dejstvi in zahtevo;
- Utemeljitev veljavnosti povezave med zahtevo in podatki;
- Zavrnitev ali dvomi opredeljujejo pogoje, ki negirajo dokaz, ki je bil postavljen na začetku.

4.4.3.3. Nakazovanje novih možnosti

Nakazovanje novih možnosti je sredstvo premoščanja argumentov ali dokončnih predlogov, o katerih se ni mogoče pogajati. Tako drugi strani namignemo, da smo pripravljeni tudi popustiti, vendar popuščanja ne potrdimo. Pri namigu pripravljenosti na

popuščanje moramo biti zelo pozorni na jezik, ki ga uporabljamo. Tu mislim predvsem na uporabo pogojnikov. Vedno bomo najprej postavili svoj pogoj ali zahtevo in potem nakazali morebitno pripravljenost na odstopanje od začetne pozicije. Pozorno spremljanje reakcije druge strani je za uspeh bistvenega pomena (Kavčič, 2004, str. 247).

4.4.3.4. Predlaganje

Za taktiko predlogov se odločimo v primeru zastoja pri pogajanjih. Predlogi, ki jih posredujemo drugi strani, pa so dokaz naše pripravljenosti za rešitev nastalega spora in napredovanje v pogajanjih. Predloge je smiselno oblikovati pogojno, saj je popuščanje brez pogojev sprejeto kot znak slabosti, pomanjkanja argumentov ali nesposobnosti, in ne znak dobre volje. Glede načina spreminjanja predlogov veljajo različna stališča. Praksa nam kaže, da začetna vztrajnost koristi do te mere, da si kasneje lahko privoščimo tudi malo popuščanja, česar nam takojšnje popuščanje ne omogoča. Stranka, ki prva predlaga, ima do določene mere možnost, da usmerja pogajanja. Pozorno je potrebno spremljati predloge nasprotne strani, da svojih zahtev ne postavimo prenizko.

4.4.3.5. Prekinitve pogajanj

Prekinitve pogajanj so v pogajalskem procesu popolnoma običajne in so lahko krajše ali daljše. Pozorni moramo biti na njihovo pogostost, saj imajo lahko negativne učinke (pozabijo se prejšnji dogovori, porabi se preveč časa, druga stran meni, da gre za namerno zavlačevanje). Namen prekinitvev je:

- Pregled in predelava informacij, ki smo jih zbrali do te točke;
- Ponovno premisliti o lastnih stališčih;
- Pomiritev odnosov, če so pogajanja prevroča;
- Izmenjava mnenj in uskladitev znotraj skupine;
- Druga stran dobi čas, da premisli in pretehta predstavljene predloge;
- Drugi strani pokažemo svojo resnost z zavrnitvijo njihovih predlogov.

Prekinitve pogajanja so sestavni del vsakih, predvsem daljših pogajanj, zato predvidevam, da se jih bodo tudi poslovneži sodobnih generacij posluževali, če se jim bo to zdelo potrebno za nadaljnji uspešni potek procesa.

4.4.3.6. Prepričevanje

Prepričevanje je pomemben segment pogajanj, saj je naš uspeh v tem procesu odvisen od naše zmožnosti, da drugo stran prepričamo v pravilnost naših stališč, zahtev, predlogov z utemeljitvami in ustrezno predstavljenimi dejstvi. Prepričevanje je nekaterim že po naravi bolj pisano na kožo kot drugim. Gre za spretnost, ki pa se je v določeni

meri možno tudi naučiti, predvsem če upoštevamo naslednja uporabna navodila (Kavčič, 2004, str. 250): naučimo se aktivno poslušati, izrazimo zanimanje za povedano, poskušamo razbrati, kaj nam želi druga stran povedati med vrsticami, spremljamo govornico gibov, mimiko obraza, držo telesa in ostale oblike neverbalnega izražanja, razumeti poskušamo nasprotnikove interese in potrebe, poudarjamo svoje močne točke, prepričati se moramo, da je druga stran razumela naše predloge, kot smo mi želeli, da jih razume, svoje predloge poskušamo oblikovati kot modifikacijo predlogov druge strani, dobrodošla je zmerna in kontrolirana uporaba čustev. V pogajanjih je priporočljivo več spraševati kot odgovarjati, vendar s svojimi odgovori povečamo prepričljivost. Druge strani ne obremenjujemo z neprijetnimi informacijami, če to ni potrebno.

Pripadniki sodobnih generacij bodo s svojo karizmo, izjemno intuicijo in zmožnostjo empatije zlahka prepričali svojega sogovornika v svoja stališča, ki jih bodo znali tudi kakovostno in z dejstvi podkrepjeno predstaviti. Hitro bodo ugotovili, ali gre pri prepričevanju druge strani za kakšno prevaro ali so prepričevanja v skladu z dobrimi nameni za obe strani.

4.4.3.7. Popuščanje na pogajanjih

Kakor hitro se stranki odločita za pogajanja, že sprejmeta obveznost popuščanja prvotnih zahtev. Začetnih zahtev naj ne bi postavljali prenizko, da si pustimo možnost njihovega zniževanja. Velja pravilo, da se nikoli ne sprejme prva ponudba druge strani, kljub temu da je le-ta ugodna in v skladu z našimi pričakovanji. Hitro popuščanje se šteje za slabost, pomanjkanje argumentov, nesposobnost. Za popuščanje se odločimo, če nam bo le-to kaj prineslo. Težava popuščanja je v tem, da ne vemo, kje je točka sporazuma (Kavčič, 2004, str. 251).

4.4.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj

Pogajalci morajo biti dovolj izkušeni in usposobljeni prepoznati pravi trenutek za zaključevanje pogajalskega procesa. Pogosto predolga pogajanja prinesejo bistveno višje stroške, koristi pa so majhne. Pravi trenutek za zaključevanje je mnogokrat težko ugotoviti, gre v bistvu za oceno, kdaj bi bilo dobro začeti z zaključki. Udeleženci pogajanj morajo spoznati, da so vsaj zadovoljivo dosegli cilje, s katerimi so vstopili v proces (Možina et al., 2004, str. 310).

Pogajalci so vedno v dilemi, ali je pravi trenutek za zaključevanje ali bi morda lahko od nasprotne strani še kaj iztržili. Običajno je stran, ki začne z zaključevanjem, v prednosti, saj poda interpretacijo, ki ji je v prid, druga stran pa ima možnost oporekanja. Idealno je, da se pogajanja zaključijo, ko sta obe stranki dosegli največ, kar ocenjujeta, da je mogoče.

Za sodobne generacije ljudi je značilna neprekosljiva intuicija, zato trdim, da bodo znali prepoznati ravno pravšnji trenutek kdaj začeti z zaključevanji, da bodo iz celotnega procesa potegnili, kar so želeli. V večini primerov bodo oni tisti, ki bodo začeli z zaključkom, saj jim je njihov čas dragocen, pa tudi stroškov si ne bodo nabijali po nepotrebem.

4.4.4.1. Tehnike zaključevanja

Tehnike zaključevanja, ki jih zasledimo v pogajanjih, so naslednje:

- Zadnja ponudba; ocenimo, da se je druga stran pripravljena sporazumeti, ponudimo ji sporazum, ki temelji na popuščanju in s katerim menimo, da bomo presegli še obstoječe razlike. Predlagani sporazum je na ravni, pod katero se nismo več pripravljene spuščati. Slaba stran te tehnike je, da jo lahko na istih pogajanjih uporabimo le enkrat.
- Povzetek za zaključevanje; s povzetkom pogajanj drugi strani pokažemo, koliko smo se ji približali. Ni priporočljivo uvajanje nobenih novih vprašanj, sporazumemo se o še odprtih postavkah. Gradimo na že doseženih dogovorih in delnih sporazumih.
- Prekinitev za premislek; drugi strani predlagamo prekinitev pogajanj, da bi imela dovolj časa za temeljit razmislek o našem predlogu (Kavčič, 2004, str. 253).

Od naštetih tehnik zaključevanja se bodo managerji sodobnih generacij odločili za prekinitev za premislek, saj bi tudi od druge strani, če bi se le-ta odločila za zaključevanje, pričakovali, da jim bo dala čas za temeljit razmislek o danih predlogih in oblikovanju lastnega mnenja o celotni zadevi. Ker sami težko brez tehničnih argumentov sprejmejo tuje predloge, isto pričakujejo tudi od druge strani.

4.4.4.2. Sporazum

Kratko in jasno ga zapišemo in vročimo vsem pogajalcem, da je lahko merilo za ustrezno ali neustrezno ravnanje. Pomembne sporazume je potrebno v rednih presledkih pregledovati in obnavljati (Možina et al., 2004, str. 310). Pri sporazumu je potrebno natančno določiti vsebino sporazuma, opredeliti za koga velja sporazum, kdaj in pod katerimi pogoji sporazum začne veljati, kaj je kdo dolžan narediti za uresničevanje sporazuma, kakšne posledice doletijo tistega, ki se sporazuma ne bo držal in dogovor glede reševanja sporov in razlage posameznih določil sporazuma (Kavčič, 2004, str. 254).

Enkrat dogovorjeno in sprejeto bo za pripadnike sodobnih generacij rešeno. Pričakovali bodo, da se bodo tega vsi držali, v kolikor se okoliščine seveda ne spremenijo. Sporazumi bodo na vpogled vsem, ki se jih tičejo, da ne bi prihajalo do nepotrebnih zastojev in neprijetnosti pri njihovem uresničevanju.

Tabela 13: Nacionalni pristopi dopoljnjeni z ugotovitvami o sodobnih generacijah managerjev

Pristop	Komuniciranje	Individualno - kolektivno	Moško - žensko	Tvegaje	Razlika v moči	Dojemanje časa	Izgled	Dolgoročna orientiranost	Kompleksnost jezika
Nemški	Monokrono	Individualno	Moško	Izogibanje	Možnost za vsakogar	Občutljivi	Konzervativno	Priljubljeni na spremembe	Nizko kontekstno
Francoski	Polkrono	Individualno	Ni izrazito	Izogibanje	Pomembna	Liberalni	Konzervativna, kakovostna oblačila	Priljubljeni na spremembe	Visoko kontekstno
Italijanski	Polkrono	Individualno	Moško	Izogibanje	Ni pomembna	Radi zamuja	Moderna kakovostna oblačila	Priljubljeni na spremembe	Visoko kontekstno
Britanski	Implacitno in kontekstualno	Individualno	Moško	Nizko	Ni pomembna	Točnost	Konzervativno	Priljubljeni na spremembe	Visoko kontekstno
Severnoameriški	Eksplicitno, neposredno	Individualno	Moško	Visoko	Možnost za vsakogar	Točnost	Klasično	Priljubljeni na spremembe	Nizko kontekstno
Japonski	Monokrono	Kolektivno	Moško	Izogibanje	Velika	Točnost	Konzervativno	Dolgoročna	Nizko kontekstno
Kitajski	Monokrono	Kolektivno	Moško	Izogibanje	Velika	Točnost	Konzervativno	Dolgoročna	Nizko kontekstno
Sodobne generacije managerjev	Monokrono	Individualno	Žensko	Visoko	Možnost za vsakogar	Točnost	Kakovostna oblačila iz naravnih materialov	Priljubljeni na spremembe	Visoko kontekstno

Vir: Lastni vir, tabelarično povzete ugotovitve iz podpoglavja o nacionalnih pristopih, dopoljnjene z značilnostmi managerjev sodobnih generacij

5. SKLEP

Iz dialoga med Sokratom in Faidrosom naj na začetku sklepa povzamem odstavek, ki bi lahko bil celo nekakšen povzetek celotnega magistrskega dela: '... Kar se tiče modrosti, pa posreduješ učencem samo neko mnenje, ne pa resničnosti. Zakaj veliko bodo od tebe slišali, ne da bi se kaj naučili, in si bodo domišljali, da so mnogovedni, medtem ko so po večini nevedni, in boš težko pri njih kaj opravil, ker so postali le navidezno modri, ne pa v resnici.' Bistvo magistrskega dela je, da so sodobne generacije ljudi, generacije, ki prihajajo bistveno bolj usmerjene na dejansko izboljšanje poslovnih procesov, s poudarkom na etičnem delovanju tako posameznikov kot družbe v celoti.

Družbo sestavljajo ljudje in njihova kultura. Pisati o ljudeh, njihovi kulturi ali njenih značilnostih je zelo težko, saj jih je nešteto in mnoge so današnji družbi nejasne in zato pogosto nesprejemljive. Bistveno lažje je ljudem, že stoletja dolgo, podjarmiti neznano in le- to spremeniti po svojih željah, normah in pravilih, kot pa sprejeti drugačnost in se iz nje kaj naučiti.

Ko se pojavi kakšen nov vzorec, se večina ljudi dela, da ga ne opazi. Tako v glavnem delujemo vedno, kadar se soočamo z nečim, kar nam je tuje in nas pravzaprav straši. Vse, kar je izven naših vsakdanjih, običajnih in znanih okvirjev, nam predstavlja določen napor in ni nič kaj dobrodošlo v naših življenjih. Ob vsem, česar se bojimo, se počutimo ranljive, kar ni ravno prijeten občutek. Počutimo se nedorasli neki situaciji, zato se novostim raje izognemo, kot da bi si nakopali kakšne neprijetne občutke o nas samih ali celo kakšen dvom v lastne sposobnosti. Vzorec, ki ni dovolj močan, bo ob taki neugodni reakciji propadel ali vsaj še nekaj časa ostal v mirovanju, saj ne bo nikogar, ki bi ga negoval, vzgajal in mu dal možnost razvoja.

V kolikor pa imamo vzorec, ki je močnejši in se ne da odpraviti kar tako, da ga ne opazimo, stopimo na drugo stopnico. Ugotovili smo torej, da nekaj novega obstaja in da ne bo kar izginilo. Sedaj se s tem poskusimo soočiti in to sprejeti, vendar pa je za to že potrebna določena stopnja osebnega razvoja, ki mnogim na žalost še ni domača. Imamo pa seveda še drugo možnost, da se vzorcu upremo in se z njim bojujemo, dokler bo pač šlo, čeprav se zavedamo, da je bitka že vnaprej izgubljena.

Po mojem mnenju je bil ravno to slučaj pri otrocih sodobnih generacij v zadnjih tridesetih letih. Spremembe so bile opazne, vendar ni bilo znanja, da bi jih lahko sprejeli in iz njih potegnili največ, se največ naučili. Šele slabih deset let nazaj lahko govorimo o počasnem sprejemanju fenomena, vendar tudi to le v določenih krogih. Danes je že ogromno priznanih svetovnih psihologov (Virtue, Ocker), ki so teorijo sprejeli in jo poskušajo razložiti in približati tudi širši javnosti. Po mnenju Tappe bo ravno nekako z letom 2007, ko so prvi izmed indigo otrok stari okoli trideset let, prišlo do večjih zasukov v denimo šolskih sistemih, ki so pri vzgoji otrok sodobne generacije bistvenega pomena.

Ljudje ekonomijo pogosto doživljajo kot nekaj neetičnega, nepoštenega, nekaj kar ni vedno najbolj v skladu z dobrim. Obstaja nekakšno prepričanje, da etika in poslovanje ne gresta skupaj, saj je vedno ena stran, ki izkorišča in druga, ki je izkoriščana. Kot najbolj očitni primer in največkrat omenjen dokaz se navaja globalizacija, ki smo ji priča. Po mojem mnenju ni slučajno, da se je o etiki v poslovanju in v mednarodnem poslovanju začelo govoriti šele v sedemdesetih oziroma devetdesetih letih prejšnjega stoletja. V sedemdesetih se je, z vojno v Vietnamu, pojavila močna protiutež temu nasilju v obliki hipijev, otrok cvetja, krilatic o miru in lahkotnejšega pristopa življenju. Ti naj bi bili tudi nekakšni predhodniki, starši otrok, ki so se začeli pojavljati v sedemdesetih letih in jih danes imenujemo z različnimi imeni (indigo, x generacija, kristalni otroci, mavrični otroci ...).

Z nalogo sem želela pokazati, da prihaja drugačna generacija ljudi, ki bo spremenila odnose med ljudmi in pripomogla k mišljenju, da sta ekonomija in poslovanje lahko in morata biti etična. Naziv indigo sem prevzela, kot je omenjeno v četrtem poglavju, od Tappe. S tem nazivom se mnogo znanstvenikov sicer ne strinja, ker naj bi pojem ne bil dovolj raziskan. Vendar pa so kljub temu vsi prepričani, da so današnji otroci drugačni, zanje so značilne hitre razvojne spremembe in potrebujejo nove vzgojne prijeme.

Ocenjujem, da je bila hipoteza podana v uvodnem poglavju skozi delo sistematično dokazana, z zaključki v četrtem poglavju, ko sem povezala značilnosti sodobnih generacij ljudi in priznanih modelov pogajalskega procesa. Podrobneje sem predstavila pristop po Hofstedovih kriterijih, s komentarji za ljudi sodobnih generacij, analizo s pomočjo Weiss-Strippovega modela, dopolnila Nicholsonovo shemo in po fazah razčlenila potek pogajanj managerjev sodobnih generacij.

Hofsteda sem izbrala, ker se na njega sklicujem na več mestih in je do potankosti razvil in širši javnosti predstavil posamezne nacionalne pristope k pogajanjem in samemu poslovanju. Za vsakega poslovneža, ki želi delovati v mednarodnem okolju, so njegove, in ugotovitve njegovih sodelavcev, neprecenljive. Weiss-Strippov model pa je z dvanajstimi spremenljivkami eden najbolj razdelanih in splošno uveljavljenih ter najpogosteje uporabljenih na področju poslovnih pogajanj. Štirje glavni segmenti, ki se razčlenijo na več manjših, dajejo celovito sliko tako strokovnjakom, ki se s temo ukvarjajo bolj podrobno, kot vsakemu laiku, ki želi pridobiti osnovna znanja o poslovnih pogajanjih. Že ob prvem srečanju z Nicholsonovo tabelo in njegovo delitvijo na bojevnike in trgovce, pa sem imela občutek, da to ni vse, da obstaja vsaj še ena skupina, ki v njegovi shemi ni zajeta, tako sem postopoma oblikovala še tretji stolpec, ki velja za generacije, ki prihajajo in bodo v bodoče krojile poslovne odnose in mednarodna poslovna pogajanja.

V vse tri modele sem vpletla skozi delo ugotovljene značilnosti sodobnih generacij ljudi, in tako oblikovala nov pristop, za katerega verjamem, da bo predstavljal pomemben člen v mednarodnem poslovanju in bo za marsikakšnega poslovneža koristen pripomoček pri

delovanju v globalnem in lokalnem merilu. Že samo sprejetje dejstva, da se je potrebno z novostmi soočiti in jim dati priložnost, da se razvijajo in nas bogatijo, je korak v pravo smer, tako za vsakega posameznika kot za družbo v celoti.

Prepričana sem, da bodo generacije managerjev, ki prihajajo, z značilnostmi, ki sem jih natančno opisala v tretjem poglavju in jih tudi razložila, poslovale v prihodnosti veliko bolj etično in bo le-to temeljilo na bolj zdravih pravilih in pristopih kot doslej. Vsak dan se srečujemo z raznimi novimi gibanji, društvi in podobnim, ki nas opozarjajo na nekatere na novoobujene, do včeraj skoraj pozabljene, vrednote. Generacije, ki prihajajo, zagotovo prinašajo s sabo povsem nove, bolj etične vzorce delovanja in življenja.

Poudariti je potrebno, da gre za prehodno generacijo, ki predstavlja most med starim in novim načinom mišljenja in življenja. Predstavljajo vero v bodočnost, ki bo mirnejša, močnejša in z več ljubezni. Ker pa je za enkrat še premalo učiteljev, ki bi znali pravilno pristopati tem otrokom in jim pomagati adekvatno razvijati svoje sposobnosti, bo še nekaj časa prihajalo do trenj med novim in starim načinom razmišljanja. Indigo otroci bodo prisilili svoje starše, da razmislijo in spremenijo svoje vzgojne strategije in učitelje, da prestrukturirajo šole in šolske sisteme. Mavrični in kristalni ljudje pa jim bodo s svojo mirnostjo in suverenostjo pomagali skozi te, za marsikoga težke čase sprememb.

Nova generacija ljudi predstavlja silo, ki bo tiho, a zagotovo prinesla spremembe v naše medsebojne odnose. Globalno bodo spremenili odnose, stran od tekmovalnosti in proti sodelovanju. Za sam konec pa še kratek citat F. Schillerja, ki naj vsakega, ki bo prijel tole delo v roke, vzpodbudi h kratkemu razmišljanju o sebi, svoji okolici in času, v katerem živi: 'Živi s svojim stoletjem, vendar ne bodi njegova stvaritev, bodi na voljo svojim sodobnikom, vendar s tistim, kar potrebujejo, ne z onim, kar hvalijo.'

6. LITERATURA

1. Agocha Bede V., Cooper Lynne M.: Risk perceptions and safer-sex intentions: does a partner's physical attractiveness undermine the use of risk-relevant information? 1999. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 746–759.
2. Albaum Gerald, Strandkov Jesper, Duerr Edwin: *International Marketing and Export Management*. Prentice Hall: Corporate finance manuals, 2004. str. 688.
3. Anderson Don: *Indigo Adults: The lost generation*.
http://www.aliendave.com/Article_Indigo-Adults.html; 01. 02. 2005.
4. Assagioli Roberto: *Psychosynthese*. Pariz: Desclee De Brouwer, 1997. str. 286.
5. Badaracco Joseph: *Defining moments: When managers must choose between right and right*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. str. 147.
6. Benson John, Kennedy Gavin, McMillan John: *Managing Negotiations*. London: Hutchinson Business Books, 1990. str. 239.
7. Boatright John R.: *Ethics and Conduct of Business*. Prentice Hall College Division 1996. str. 238.
8. Brett Jeanne M., Adair Wendi L., et al.: Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal*, 14(1): 61–86. 1998.
9. Brett Jeanne M.: *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries* San Francisco: Jossey-Bass, 2001. str. 246.
10. Butler Patty: Middle East: <http://www.cyborlink.com/besite/mideast.htm>;
15. 06. 2006.
11. Carroll Lee, Tober Jan M.: *Indigo otroci*. Založba EPTA, 2004. Ljubljana. str. 250.
12. Chapman Wendy H.: *Have indigos lived before*.
<http://metagifted.org/topics/metagifted/indigo/havetheylivedbefore.html>;
01. 02. 2006.
13. Chapman Wendy H: Are you an adult indigo?: <http://www.sunfell.com/adult.htm>;
06. 06. 2006.
14. Cobb Sara, Rifkin Janet: *Practice and Paradox: Deconstructing Neutrality in Mediation*. New York: Law nad Social Inquiry, 16 (1), 1991, str. 35–62.
15. Cova Bernard, Mazet Florence, Salle Robert: *Project Negotiations: An episode in the relationship*. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. str. 437.
16. DeGeorge Richard T.: *Competing with Integrity in International Business*. Oxford University Press, 1993. New York, 1993. str. 256.
17. Dion Karen K., Berscheid Ellen S., Walster Elaine: What is beautiful is good. 1972. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 285–290.
18. Djukić David: *Odnos slovenskih managerjev do pogajanj na medorganizacijskih trgih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2003. str. 106.
19. Donaldson Thomas: *Corporations and morality*. New York: Pretice Hall, 1982. str. 214.

20. Donaldson Thomas, Dunfee Thomas W.: The Ties that Bind: A Social Contact Approach to Business Ethics. Boston: Harvard University Business School Press, 1999. str. 306.
21. Donaldson Thomas: The Ethics of International Business. New York: Oxford University Press, 1989. str. 103.
22. Elinwood Ellae: Understanding Your Life Through Color By Nancy Ann Tappe: http://www.sentienttimes.com/04/feb_mar_04/color.htm; 09. 01. 2006.
23. Fells Ray: Preparation for Negotiation. Personnel Review, 1996, št. 2. str. 50–60.
24. Field Richard H. G.: The Selffulfilling- Prophecy Leader: Achiving a Metharme Effect; Journal of Management Studies, zv. 26, št. 2, marec 1989.
25. Firth Alan: The Discourse of Negotiation. Oxford: Pergamon, 1995. str. 436.
26. Fisher Glen: International Negotiation: A Cross- Cultural Perspective. Intercultural Press, 1980. Chicago, 1980. str. 229.
27. Fisher Roger, Shapiro Daniel: Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate. New York: Viking, 2005. str. 246.
28. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. GV Založba, Ljubljana, 1998. str. 214.
29. Follett Parker Mary: The New State- Group Organization, the Solution for Popular Goverment. Pennsylvania State University Press, 1999. str. 385.
30. Frederick William C.: Values, Nature and Culture in the American Corporation. New York: Oxford University Press, 1995. str. 318.
31. Fromm, Erich: Imeti ali biti. Ljubljana: Vale Novak, 2004. str. 183.
32. Gesteland Richard R.: Cross- cultural Business Behavior. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002. str. 347.
33. Golubović Gordan: Stare modrosti v sodobni marketinški misli. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Ljubljana, 2003. str. 73.
34. Gottlieb Marvin, Healy William J.: Making Deals: The Business Negotiating. New York: New York institute of Finance, 1990. str. 194.
35. Graham John L., Evenko Leonid I., Rajan Mahesh N.: An Empirical Comparison of Soviet and American Business Negotiations. Journal of International Business Studies, Vol. 23, No 2, 1992.
36. Graham John L.: The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations. Journal of International Business, Vol. 16, No 1, 1985.
37. Gross Allen E., Crofton Christine: What is good is beautiful. 1977. Sociometry, 40, 85–90.
38. Gulbro Robert, Herbing Paul: Cross-cultural negotiating processes. Industrial Management & Data Systems, 1996, št. 3, str.17–23.
39. Hall Edward T.: The silent language. Harward Business Review, maj–junij 1960.
40. Hartman Edwin M.: Organizational Ethics and Good Life. New York: Oxford University Press, 1996. str. 214.
41. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV Založba, 2001. str. 338.

42. Hendon Donald W., Hendon Rebecca A., Herbig Paul A.: Cross-Cultural Business Negotiations. Westport: Conn Quorum, 1996. str. 256.
43. Henss Ronald: Waist-to-hip ratio and female attractiveness: evidence from photographic stimuli and methodological considerations. 2000. Personality and Individual Differences, 28, 501–513.
44. Heydenfeldt Jo Ann G.: The Influence of Individualism/Collectivism on Mexican and US Business Negotiation, International Journal of Intercultural Relations, 24:383-407. 2000.
45. Hofstede Geert: Culture and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill 1991. str. 300.
46. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. GV, Ljubljana, 1995. str. 23.
47. Jayson Sharon: Indigo kids: Does science fly?: USA Today. http://www.usatoday.com/news/religion/2005-05-31-indigo-kids_x.htm; 31. 05. 2005.
48. Jensen-Campbell Lauri A., Graziano William G., West Stephen G.: Dominance, prosocial orientation, and female preferences: do nice guys really finish last? 1995. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 427–440.
49. Jensen Iben: Practices of Intercultural Communication - Reflections for Professionals in Cultural Meetings. Journal of Intercultural Communication, 6, May, 2004. str. 39.
50. Johnson Sharon L.: Therapist's Guide to Substance Abuse Intervention. New York: Academic Press, 2003. str. 350.
51. Jung Carl G.: Sodobni človek išče dušo. Ljubljana: Založba Julija Pergar, 1994. str. 189.
52. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: GV Založba, 1992. str. 257.
53. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1996. str. 307.
54. Keber Mateja: Indigo otroci - vprašanja in odgovori: <http://www.lunin.net/Magazin/Prispevki/Razno/11/>; (objavljeno v reviji Aura) 18. 01. 2004.
55. Keeley Michael C.: Social Contracts Theory of Organizations. University of Notre Dame Press, 1998. str. 277.
56. Kenda Vladimir: Mednarodno poslovanje. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001. str. 347.
57. Kierkegaard Soren A.: Ponovitev filozofske drobtinice ali drobec filozofije. Ljubljana: Slovenska matica Ljubljana, 1987. str. 272.
58. Kniffin Kevin M in Wilson David S.: The effect of nonphysical traits on the perception of physical attractiveness. Three naturalistic studies: <http://biology.binghamton.edu/dwilson/Wilson%20publications/DSW13.pdf>; 29. 01. 2004.
59. Kotler Philip, Trias De Bes Fernando. Lateralno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2004. str. 145.

60. Kuhar Ivana in Brajdić Katarina: Indigo djeca, Pokretači svjetskih promjena. Astro magazin, Zagreb, št. 216 (2006). str.16–17.
61. Langlois Judith H., Kalakanis Lisa, Rubenstein Adam J., Larson Andrea, Hallam Monica in Smoot Monica: Maxims or myths of beauty?: a meta-analytic and theoretical review. 2000. Psychological Bulletin, 126, 390–423.
62. Lewicki Roy J., Saunders David M., Minton John W.: Negotiation readings, exercises and cases 4th ed. Boston: McGraw-Hill, Burr Ridge, 2003. str. 722.
63. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. str. 483.
64. Martin Drew, Herbig Paul, Howard Carol, Borstoff Pat: At the Table: Observations on Japanese Negotiation Style. American Business Review, 17(1): 1999. str. 65–71.
65. Maslow Abraham H.: Maslow on Management. Wiley; Rev Ed edition, 1998. str. 336.
66. Milton Friedman: The Social Responsibility of Business is to increase Its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970.
67. Moffitt Michael L., Bordon Robert C.: The Handbook of Dispute Resolution. Cambridge: A Publication of the Program on Negotiation at Harvard Law School, 2003. str. 543.
68. Moran Robert T., Stripp William G.: Dynamics of successful International Business Negotiations. Gulf Publishing Company, Houston. 1991. str. 89–93.
69. Nicholson Harold: Diplomacy. New York: Oxford University Press, 1952. str. 144.
70. Nierenberg Gerald I.: The Art of Negotiating: Psychological Strategies for Gaining Advantageous Bargains. Barnes and Noble, 1995. str. 146–187.
71. Nisbett Richard E., Wilson Timothy DeCamp: The halo effect: evidence for unconscious alteration of judgments. 1977. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 250–256.
72. Numprasertchai Haruthai Putrasreni, Swierczek Fredric William: Dimensions of Success in International Business Negotiations: A Comparative Study of Thai and International Business Negotiators. Journal of Intercultural Communication, ISSN 1404–1634, 2006, issue 11.
73. Peterson Robert M., Lucas George H.: Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions. Journal of Marketing Theory and Practice, 2001, št. 4, str. 40–41.
74. Platon: Faidros. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1969. str. 87.
75. Platon: Sofist. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1980. str. 254.
76. Priest Matt: France: <http://www.cyborlink.com/besite/france.htm>; 15. 06. 2006.
77. Priest Matt: Germany: <http://www.cyborlink.com/besite/germany.htm>; 15. 06. 2006.
78. Priest Matt: Italy: <http://www.cyborlink.com/besite/italy.htm>; 15. 06. 2006.
79. Priest Matt: United Kingdom: http://www.cyborlink.com/besite/united_kingdom.htm; 15. 06. 2006.

80. Raiffa Howard: *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge: Harvard University Press, 1982. str. 382.
81. Rhodes Gillian, Halberstadt Jamin, Brajkovich Gemma: Generalization of mere exposure effects to averaged composite faces. 2001. *Social Cognition*, 19, 57–70.
82. Riskin Leonard L., et al.; *Dispute Resolution and Lawyers, Abridged 3rd*. Stamford: West Thomson Foundation Press, 2006. str. 604.
83. Roberts Kimberley, Taylor Stephen: United States of America: <http://www.cyborlink.com/besite/us.htm>; 15. 06. 2006.
84. Roberts Kimberley: Geerd Hofstede Analysis: <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>; 15. 06. 2006.
85. Salacuse Jeswald W.: Ten Ways That Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, 14(3): 1998221–240.
86. Sawyer Jack, Guetzkow Harold: *Bargaining and Negotiation in International Relations. International Behavior: A Social-psychological Analysis*. Holt, Reinhart and Winston, 1965. New York, 1965. str. 464–520.
87. Schiller Friedrich: *O estetski vzgoji človeka*. Ljubljana: Študentska založba, 2003. str.146.
88. Susskind Lawrence, Ozawa Connie: Mediated Negotiation in the Public Sector: The Planner as Mediator. *Journal of Planning Education and Research* 4, no. 1 (August 1984): 5–15.
89. Thornhill Randy, Grammer Karl: The body and face of woman: one ornament that signals quality? *Evolution and Human Behavior*, 20, 1999105–120.
90. Townsend John M., Levy Gary D.: Effects of potential partners' costume and physical attractiveness on sexuality and partner selection. 1990. *Journal of Psychology*, 124, 371–389.
91. Ury William: *Od nasprotovanja do sodelovanja*. GV Založba. Ljubljana, 1998. str. 184.
92. Usunier Jean – Claude: Cultural Aspects of International Business Negotiations, Pp. 93-118 v P.N. Ghauri & J-C.Usunier (Eds.), *International Business Negotiations*. Oxford: Redwood Books, 1996. str. 437.
93. Usunier Jean – Claude: *International Marketing: A Cultural Approach*. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1993. str. 494.
94. Usunier Jean – Claude: *International Marketing*. Prentice Hall, New York 1993. str. 43.
95. Usunier Jean - Claude, Ghauri Pervez N: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. str. 437.
96. Watkins Lucy M., Johnston Lucy: Screening job applicants: the impact of physical attractiveness and application quality. 2000. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 76–84.
97. Weiss Stephen E.: Negotiating with Romans, Part I. *Sloan Management Review*, 35(2): 51–61. New York, 1994.
98. Williams De' Edra: Japan <http://www.cyborlink.com/besite/japan.htm>; 15. 06. 2006.

99. Williams De'Edra: China: <http://www.cyborlink.com/besite/china.htm>;
22. 06. 2006.
100. Wise Naomi: Passport Thailand: Your Pocket Guide to Thai Business, Custom and Etiquette. Novato, CA, USA: World Trade Press, 1997. str. 95.

7. VIRI

1. Adult Indigos. <http://metagifted.org/topics/metagifted/indigo/adultindigos/>;
01. 02. 2006.
2. Answer Corporation. Culture. <http://www.answers.com/topic/culture>; 15. 06. 2006.
3. Approaches to Negotiation. From Wikipedia, the free encyclopedia.
http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiations#Approaches_to_negotiation;
08. 06. 2006.
4. Business Ethics Takes On More Importance As Business Scandals Make Headlines. George S. May International Company.
http://ethics.georgesmay.com/business_scandals.htm; 12. 06. 2006.
5. Business Ethics. From Wikipedia, the free encyclopedia:
en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics; 15. 06. 2006.
6. Comparison Among Group Activities:
http://www.flickr.com/photo_zoom.gne?id=43608535&size=o; 15. 09. 2005.
7. Criticism and Scientific investigation. From Wikipedia, the free encyclopedia.
http://en.wikipedia.org/wiki/Indigo_children#Criticism_and_scientific_investigation;
22. 06. 2006.
8. Culture. From Wikipedia, the free encyclopedia.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Culture>; 15. 06. 2006.
9. Definitions of Words and Phrases Commonly Found in Licensing Agreements. Negotiations. Yale University library, 2006:
www.library.yale.edu/~llicense/definiti.shtml; 12. 06. 2006.
10. Doing What's Right: Check Before You Act. George S. May International Company. http://ethics.georgesmay.com/doing_right.htm; 12. 06. 2006.
11. EBEN: Links: http://www.eben-net.org/eben_links.htm ; 21. 12. 2005.
12. General Business Ethics. From Wikipedia, the free encyclopedia.
http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics#General_business_ethics;
15. 06. 2006.
13. Glossary of Terms. Negotiations. The Regional Environmental Centre:
www.rec.org/REC/Publications/BndBound/terms.html; 12. 06. 2006.
14. Guidelines For Ethical Business Operations. George S. May International Company. http://ethics.georgesmay.com/ethics_guidelines.htm; 12. 06. 2006.
15. <http://solski-razgledi.com/forum/read.php?f=1&i=16&t=16>; 19.07. 2004.
16. <http://www.immi.se/intercultural/nr11/numprasertchai.htm>; 05. 06. 2006.

17. Incubators glossary. Negotiations. www.promitheas.com/glossary.php; 12. 06. 2006.
18. Indigo svet. <http://www.sepet-sanj.com/sprostitev/Indigo%20svet.htm>; 15. 03. 2006.
19. Indigo - the symbol of hope. Indigo children's world. http://www.indigochild.co.za/indigos_world.htm; 11. 06. 2006.
20. International Business Ethics. From Wikipedia, the free encyclopedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics#International_business_ethics; 15. 06. 2006.
21. Negotiation as a process. From Wikipedia, the free encyclopedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiations#Negotiation_as_a_process; 08. 06. 2006.
22. Negotiations: www.collectionscanada.ca/confederation/kids/h2-1800-e.html; 10. 05. 2001.
23. New human race of indigo children appears on Earth: Indigo children's immune system is several thousand times stronger than that of an average human being: <http://english.pravda.ru/science/tech/08-12-2005/9357-indigo-0>; 08. 12. 2005.
24. Non-mystic interpretations. From Wikipedia, the free encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Indigo_children#Non-mystic_interpretations; 22. 06. 2006.
25. Tactics. From Wikipedia, the free encyclopedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiations#Tactics>; 08. 06. 2006.
26. The Breakdown and Background. http://en.wikipedia.org/wiki/Indigo_children#The_Breakdown_and_Background; 22. 06. 2006.
27. Theoretical issues in Business Ethics. From Wikipedia, the free encyclopedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics#Theoretical_issues_in_business_ethics; 15. 06. 2006.
28. Who we are Why join EBEN?: http://www.eben-net.org/About_us/who_we_are.htm; 21. 12. 2005.

PRILOGA 1 Kviz: Pogajanja – govorite poslovno?

Preverite, koliko poznate pogajalski jezik.

1. Ta pogajalski pristop se imenuje roka roko umije? Kateri je?
2. Kaj je Boulwarism?
 - a) Posel, ki se zaključuje v nedogled
 - b) Ponudba, o kateri se ne pogaja
 - c) Pogojni sporazum
3. Gre za pogajanje o dveh ali več izdelkih ali storitvah v enem paketu in z eno ceno. Kako ga imenujemo?
4. Opisuje kritično točko pri pogajanjih, ki povzroči, da posel propade. Izrek, ki ga uporabljamo v taki situaciji, je slamica, ki je zlomila kameli hrbet. Kako se imenuje?
5. Kako pravimo ponudbi, ki jo druga stran takoj sprejme?
 - a) Prekletstvo zmagovalca
 - b) Elegantna rešitev
 - c) Gladka kupčija
6. Pravkar ste zaključili s pogajanjem za nove tiskalnike, ko vas prodajalec spomni, da dogovorjena cena ne vključuje stroškov prevoza. Mislili ste, da je ta strošek vključen v ceno in se še dobro spomnite, da ste prodajalca opomnili, da je politika vašega podjetja takšna, da nikoli ne plačate stroškov transporta posebej. Kaj boste naredili?
 - a) Sprejeli boste dejstvo, da so se pogajanja pravkar znova odprla. Sprijaznite se s tem.
 - b) Posel je za vas propadel. Poskušali so vas izkoristiti in če so poskusili enkrat, bodo tudi v bodoče.
7. Pravilno ali napačno: Ko poslujete s prodajalcem, ga smatrajte za svojega partnerja. Več informacij mu boste dali, bolj vam lahko pomaga.
8. Ko so se pogajanja zaključila, niste dobili vsega, kar ste hoteli, ampak tudi druga stran ni dobila zelenega. Ali ste zmagali?
9. Pravilno ali napačno: Najboljši pogajalci so potrpežljivi. Včasih je dovolj le, da počakaš, da se nasprotna stran vda.
10. Pravilno ali napačno: Vedno imej partnerja, ko se pogajaš --- ni pametno, da se zadeve lotiš sam.

Vir: http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid19_gci1062145,00.html

Rešitve:

1. Recipročnost; v pogajanjih je recipročnost vzajemna izmenjava uslug ali privilegijev. Označuje ga tudi latinski izraz Quid pro quo, ki pomeni nekaj za nekaj.
2. Boulwarism; je ponudba ali kontra-ponudba, o kateri se naj ne bi pogajalo. Ta strategija vzemi ali pusti se imenuje po Lemuelu Boulwaru, nekdanjem podpredsedniku General Electric. Ko je bil soočen s stavko delavcev, je na samem začetku pogajanj z IUE (International Union of Electrical Workers) razložil, da je podjetje že ovrednotilo potrebe delavcev in priložil prvo, zadnjo in najboljšo ponudbo na mizo.

3. Sveženj (bundling); pri nakupu je bundling ponudba dveh ali več izdelkov ali storitev v enotnem paketu za eno ceno.
4. Vrhnja točka (tipping point); je kritična točka v razvijajoči se situaciji, ki vodi k novemu in nepovratnemu razvoju dogodkov. Termin naj bi izviral iz epidemiologije, ko infekcijska bolezen doseže točko, izza katere več nihče ne more vplivati ne njeno neširjenje. Ta termin se danes uporablja na mnogih področjih. Novinarji ga uporabljajo pri družbenih spremembah, demografskih podatkih in pri skoraj vseh spremembah, ki bodo imele še določene dodatne posledice. Pri efektu metulja, o katerem govorimo pri teoriji kaosa, majhen zamah metulja s krili, ki s časoma vodi do nepredvidenih in nepričakovanih rezultatov, lahko imenujemo vrhnja točka. Vendar pa so posledice doseganja vrhnje točke takoj vidne.
5. Prekletstvo zmagovalcev; termin namiguje na dejstvo, da čeprav je bila ponudba sprejeta, stran, ki je dala ponudbo, ni uspela zanjo najugodnejše zaključiti posla.
6. a; ko smo že globoko v pogajanjih, ni nenavadno, da zgubimo živce. Če se v zadnjem trenutku zgodi nekaj nepričakovanega, ni priporočljivo odkorakati stran. Nadaljujte s pregovori in poiščite alternativo, ki bo sprejemljiva.
7. Napačno; mnogi poslovneži se motijo, ko smatrajo prodajalca za partnerja in mu pogosto dajo informacije o izdelkih in stroških. Strokovnjaki odsvetujejo takšno ravnanje.
8. Če mislite, da ste zmagali, ste zmagali. Z druge strani pa, če mislite, da ste bili prevarani, so vas prevarali. Pred začetkom pogajanj se vprašajte naslednje:
Kakšen je izid po zame najboljšem scenariju?
Kaj je najmanj, s čimer se lahko sprijaznim?
Vse vmes se imenuje 'področje poravnave' (settlement range). Če lahko dosežete dogovor v tem področju, ste zmagali.
9. Pravilno; mnogo sporazumov je bilo sklenjenih, ker je bila ena stranka izčrpana od pogajanj in si ni mogla zamisliti, da bi šla skozi vse še enkrat s kom drugim.
10. Pravilno. Razložite, da obstaja še ena stranka, ki ni prisotna, s katero se morate posvetovati. Ta stranka je lahko resnična ali izmišljena. S takšnim nastopom lahko pridobite na času in preprečite prenaplajene odločitve, lahko pa si tudi odprete vrata za nasprotno ponudbo.

PRILOGA 2 Test: indigo ali kristal

Na spletni strani www.ninosindigochile.cl/test_adulto.php najdete naslednji vprašalnik v španskem jeziku. Če koga zanima ali je sam odrasel indigo ali kristal, si lahko pomaga s spodaj prevedenim vprašalnikom. Trditve so prevedene v istem vrstnem redu.

1. Vprašalnik za avtodiagnozo: sem odrasel indigo ali odrasel kristal

Natančno preberite vsako trditev in jo označite s **Točno** (T) ali **Napačno** (N). Če izberete **Točno**, pomeni, da ste se v izjavi prepoznali. Če pa izberete **Napačno**, pomeni, da se ne vidite kot predstavnik opisanih značilnosti. Zapomnite si, da ni pravih ali napačnih odgovorov. In ne pozabite odgovoriti na vsa postavljena vprašanja.

Rezultate testa lahko pošljete po elektronski pošti.

Ime:	
Starost:	
Spol:	Ženski Moški
Država:	
Email:	

(Vsi podani podatki so zaupni in se bodo uporabili zgolj v statistične namene).

N	TRDITVE	T	N
1	Mnogi so me doživljali kot težavnega otroka oz. najstnika.		
2	Mati mi je povedala, da sem ji pred svojim rojstvom povedal, kako mi je ime.		
3	Vedno sem bil upornik in prepirljivec. Težko spoštujem razne norme oz. pravila.		
4	Občutim globoko ljubezen do otrok in živali. Čutim, da med nami obstaja nekakšna posebna zveza.		
5	Zlahka se učim z raziskovanjem in eksperimentiranjem, imam pa velik odpor do učenja na pamet.		
6	Moj pogled je globok in prodoren.		
7	V glavnem se mi je težko zbrati, vendar če me nekaj zanima, se zlahka zberem in uspešno opravim začetno.		

N	TRDITVE	T	N
8	Potrebujem čas samo zase. Opažam, da malo ljudi razume mojo potrebo po samoti.		
9	Zlahka se znajdem v različnih situacijah, v glavnem to počnem s pomočjo intuicije.		
10	Poskušam se izogniti gneči; motijo me gneče v nakupovalnih centrih, metroju, ko gre večina ljudi v službe oz. se iz njih vračajo, ob prometnih konicah ...		
11	Sposoben sem uganiti kar drugi čutijo in/ali mislijo.		
12	Občutljiv/-a in/ali alergičen/-na sem na nekatera živila, kemične izdelke, sončno svetlobo in elektromagnetne valove (radio, TV, mikrovalovne pečice ...).		
13	Ne prenesem laži in manipulacij.		
14	Sem zelo občutljiv/-a, intenzivnost mojih čustev me dela ranljivega/ ranljivo.		
15	Zbrati se v šoli, na predavanjih mi je bilo zelo težko, vendar če me je stvar zanimala, sem se jo bliskovito naučil/-a.		
16	Dnevno čutim potrebo po stiku z naravo, tako se čistim negativnih misli in uravnavam energijo, ki me obdaja.		
17	Všeč mi je kaos, ki izgleda, da kraljuje mojemu življenju. Bolj mi je všeč živeti s konstantnimi spremembami.		
18	Počutim se nelagodno, ko se drugi prepirajo ali občutijo negativna čustva. Kamorkoli prispem, zlahka občutim 'slabo vzdušje'.		
19	Moram se počutiti spoštovan/-a, da lahko tudi sam/-a spoštujem ostale.		
20	Zlahka komuniciram s svojimi vodniki in duhovnimi mojstri. Vedno se z njimi pogovarjam.		
21	Kot majhnemu/majhni so mi diagnosticirali sindrom pomanjkanja pozornosti ali hiperaktivnost. ADD/ADHD.		
22	Svoje mnenje o neki zadevi podam le, če me nekdo vpraša za nasvet. Ne maram se vmešavati v življenja drugih.		
23	Imel/-a sem težave z avtoritetami, vedno dvomeč v njihovo 'pomembnost'. Moram spoštovati nadrejene, da lahko izpolnim njihove zahteve.		
24	Ne prenesem hrupa, ostrih zvokov in/ali kričanja.		
25	Vedno me je privlačil svet duhovnosti.		

N	TRDITVE	T	N
26	Ko sem jezen/jezna ali vznemirjen/-a, čutim, da me tuširanje, plavanje ali igranje v vodi sproščajo.		
27	Vedno sem bil/-a zelo radoveden/-na, vedno moram izvedeti 'zakaj'.		
28	Včasih imam melanholične trenutke in sem žalosten/-na.		
29	V mojem življenju obstaja določen kaos, za katerega ne vem vedno, zakaj se pojavi.		
30	Raje imam oblačila in nakit iz naravnih materialov, druga me dražijo ali povzročajo določeno elektriciteto. Všeč so mi udobna oblačila iz naravnih materialov in če je le možno, sem brez oblačil.		
31	Že od malega sem izražal/-a svoja občutja in misli, ne glede na to, ali me kdo posluša ali ne. Pogosto sem se moral/-a vzdržati te značilnosti.		
32	Sem privrženec/-ka zdrave in naravne hrane. Raje od mesa jem zelenjavo. Dogajalo se je, da sem od dodatkov dobil/-a razne alergije, glavobole ali kaj podobnega.		
33	Od malega sem zelo vesel/-a, optimističen/-a in energičen/-a.		
34	Znam se 'odklopiti', posebej v preveč napornih ali travmatičnih situacijah.		
35	Tudi sedaj, kot odrasel, sem še vedno sposoben/-na delati več stvari hkrati, kar drugi vidijo kot rastešenost.		
36	Potrebujem pomoč, če želim svojo energijo usmeriti fizičnim aktivnostim, športu, vojaškim aktivnostim, jogi ali plesu.		
37	Sem v ravnovesju z naravo in me zelo zanimajo ekološke teme.		
38	Pogosto me je strah pokazati svoja čustva, da ne bi odstopal / -a od drugih.		
39	Kot majhen/-na sem imel/-a namišljene prijatelje.		
40	Zmožnost pomirjevanja in zdravljenja drugih z rokami se mi je vedno zdelo normalno.		

Vprašalnik sta izdelali Ester Munizaga in Mariella Norambuena za Niños Indigos Chile.