

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA KOMUNICIRANJE PRI POGAJANJIH

Ljubljana, oktober 2003

MAŠA GRABNAR

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

_____, in dovolim objavo diplomskega dela na
fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
2 KOMUNICIRANJE	2
2.1. Definicija in namen komuniciranja	2
2.2. Komunikacijski model ter vzroki in posledice neučinkovite komunikacije	2
2.3. Komuniciranje v pogajanjih	4
2.4. Pomen neverbalnega komuniciranja	5
2.4.1. Razlike telesne govornice med narodi	5
3 OPREDELITEV KULTURE	7
4 KULTURA IN POGAJANJA.....	7
4.1. Opredelitev pogajanj	7
4.2. Pogajalski proces	8
4.2.1. Priprave na pogajanja	8
4.2.2. Začetek oz. predstavitev začetnih pozicij	11
4.2.3. Proces iskanja rešitve oz. sporazuma	12
4.2.4. Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj	13
4.3. Metode pogajanj	13
4.4. Pogajanja v mednarodnem okolju.....	15
4.4.1. Pogajanja z neznanim - pogajanja s tujci	15
4.4.2. Kulturne razlike pogajalcev	15
4.4.3. Kulturni stereotipi, predsotki in etnocentrizem	16
4.4.4. Diplomatska pogajanja	17
5 MODEL ZA MEDNARODNA POGAJANJA.....	18
5.1. Osnovna predstavitev modela	18
5.1.1. Osnovni koncept pogajanj	19
5.1.2. Izbira pogajalcev	20
5.1.3. Vloga individualnih teženj	22
5.1.4. Pomen protokola	22
5.1.5. Določanje spornih vsebin	24
5.1.6. Kompleksnost jezika	25
5.1.7. Moč prepričljivega argumenta	26
5.1.8. Vrednost časa	27
5.1.9. Osnove zaupanja	28
5.1.10. Nagnjenost k prevzemanju tveganja	29
5.1.11. Odločanje	30
5.1.12. Oblika zadovoljivega sporazuma	30
6 PRIMER MEDNARODNIH POGAJANJ - POGAJANJA REPUBLIKE SLOVENIJE Z EVROPSKO UNIJO O PRISTOPU	31
6.1. Predstavitev.....	31
6.2. Potek pogajanj	33
6.3. Razlaga spremenjivk modela Weiss&Stripp na primeru.....	36
6.3.1. Osnovni koncept pogajanj	36
6.3.2. Izbira pogajalcev	36
6.3.3. Vloga individualnih teženj	37
6.3.4. Pomen protokola	37
6.3.5. Določanje spornih vsebin	37
6.3.6. Kompleksnost jezika	38
6.3.7. Moč argumenta	38
6.3.8. Vrednost časa	38
6.3.9. Osnove zaupanja	39

6.3.10. Nagnjenost k prevzemanju tveganja.....	39
6.3.11. Odločanje.....	39
6.3.12. Oblika zadovoljivega sporazuma	40
7 SKLEP	40
LITERATURA.....	42
VIRI	44

1 UVOD

V diplomskem delu želim predstaviti pomen kulturnih razlik in njihovo upoštevanje na področju mednarodnih pogajanj. Skušam pokazati, da je upoštevanje in razumevanje različnosti nujno potrebno za uspešen zaključek ali dosežen sporazum pri mednarodnih pogajanjih. Vendar v primeru diplomatskih pogajanj, ki so osrednji predmet te naloge in kjer gre za širši interes, to je za interes na ravni države, upoštevanje kulturnih razlik ni igralo najpomembnejše vloge. Razlog je v definiranih, ustaljenih in birokratskih postopkih, ki so znani že vnaprej in jih je potrebno strogo upoštevati. Tako značilnosti pogajalcev, ki pripadajo določeni kulturi, niso bile tako izpostavljene, vidne in to prav zaradi utečene, formalne narave poteka pogajanj. Ne glede na to, pa so pri pogajalcih še vedno obstajale nekatere tipične lastnosti in stereotipne značilnosti kulture, katere del so in jih, navkljub formalnosti pogajalskega postopka, ni bilo moč zabrisati.

V prvem delu opredeljujem definicijo in namen komuniciranja, ki mora biti učinkovito, da doseže želeni cilj. Sledijo vzroki za neuspešno komunikacijo, ter pomen neverbalnega komuniciranja.

Vzrokov za neuspešno komunikacijo je več. Po opredelitvi pogajalskega procesa se v četrtem poglavju osredotočam na kulturo in kulturne razlike. Ker moje delo temelji na pogajanjih v mednarodnem okolju, opisujem kulturne razlike pogajalcev in kako le te vplivajo na medsebojno komunikacijo. Vsaka država namreč vsebuje splet vsaj ene kulture, zato je pomembno razlike med njimi poznati in se izogibati posploševanju. Za večino kultur veljajo nekateri stereotipi, ki jih opisujem na koncu četrtega dela. Podajam tudi primerjavo z diplomatskimi pogajanjmi, kjer vse poteka zelo formalno in upoštevanje kulturnih razlik ne igra tako pomembne vloge.

Medkulturološka pogajanja prikazujem v petem poglavju na modelu Weiss in Strip. Model omogoča pogajalcu, da razširi svoje poznavanje kulture, kateri pripada nasprotni pogajalec. Pogajalec se ravna po spremenljivkah tega modela, ko zbira informacije o določeni kulturi. Prikazujem tudi razlike med pogajalci različnih kultur, ki so zajete v primeru. To so Švedi, Italijani, Španci, Nemci in Slovenci.

V zadnjem delu prikazujem realno situacijo pogajanj Slovenije in Evropske Unije o pristopu. Po predstavitvi in poteku procesa pogajanj, opisujem dejanske značilnosti in ravnanje prisotnih pogajalcev na pogajanjih v konkretnem primeru in jih primerjam s teoretičnimi dejstvi. Glavne ugotovitve povzemam v sklepu.

2 KOMUNICIRANJE

2.1. Definicija in namen komuniciranja

Večina ljudi se ne zaveda, kako pomembna je komunikacija oz. način komuniciranja, ki ga uporabljamo tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu, da dosežemo želeni cilj. Komunicirati pomeni izmenjevati, posredovati misli in informacije, sporazumevati se; komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1991, str. 393).

Pri komuniciranju gre torej za prenašanje informacij, ki jih Kavčič (2000, str. 3) definira kot nekaj, kar se oddaja v okolje oziroma iz njega sprejema. Avtor definira informacijo kot vse, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju in je namensko sporočilo ter omogoča prilagajanje okolju.

Temeljni cilj poslovnega komuniciranja so koristi posameznika, skupine ali drugih. Lahko rečemo, da je komuniciranje sredstvo za doseganje ciljev delovanja in poslovanja. Cilj mora biti realen in merljiv, ker le tako lahko presodimo, ali je komuniciranje uspelo ali ne (Tavčar, 1995, str. 10-12).

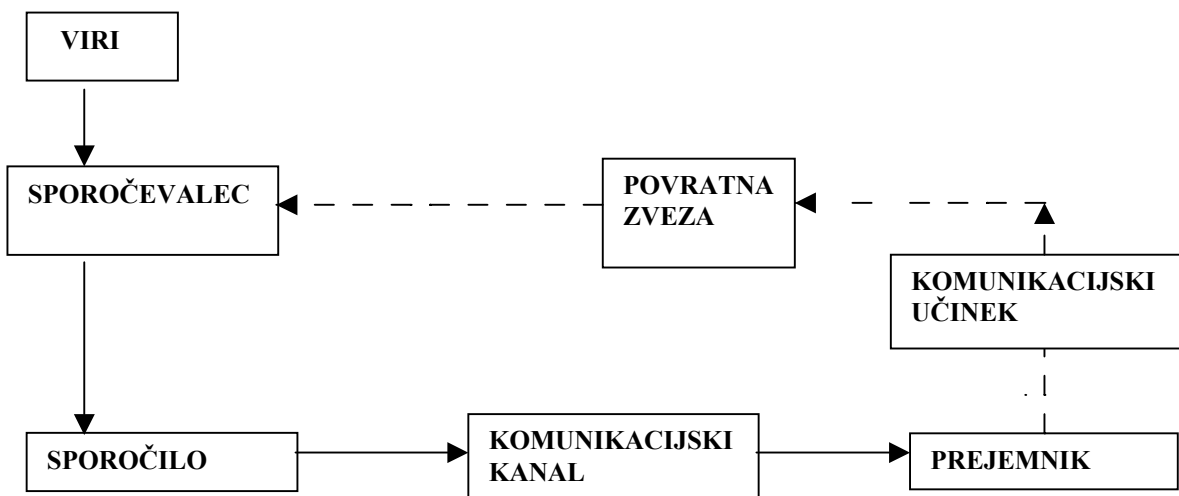
Ne glede na namen komuniciranja, ki je podan že v definiciji, je pomembno, da je le-to učinkovito. Takšno pa je, če prejemnik sporočilo razume na način, ki ga je predvidel pošiljatelj.

2.2. Komunikacijski model ter vzroki in posledice neučinkovite komunikacije

Učinkovito komuniciranje je glavna sestavina poslovnega procesa. Neuspešna komunikacija lahko povzroči na eni strani razočaranje ljudi, neuspešen dogovor ali na drugi strani celo propad podjetja. Da bi komuniciranje bilo uspešno, se ga moramo pravilno naučiti.

Komunikacijski model je predstavljen v sliki 1. Iz njega je razvidno, da na podlagi virov podatkov sporočevalec sestavi sporočilo in ga pošlje prejemniku po komunikacijskem kanalu. Sporočilo ima na prejemnika komunikacijski učinek. Povratna zveza pa omogoča sporočevalcu, da se seznani z reakcijo prejemnika.

Slika 1: Komunikacijski model



Vir: Kavčič, 2000, str. 5.

Pošiljatelj ali sporočevalec je oseba, ki zbira podatke in jih ovrednoti z namenom, da bo pri prejemniku dosegel določen namen. Zato mora vedeti, kdo so prejemniki, kaj želijo izvedeti in kaj že vedo. Sporočevalec tako informacijo preoblikuje v razumljivo sporočilo in jo pošlje prejemniku.

Prejemnik je lahko povsem določena oseba, ali pa ni natanko opredeljena. V vsakem primeru je naslovljenec sporočila, ki je lahko možen, zaželen ali pa predviden. Prejemnik informacijo sprejme in jo dekodira - spremeni v signale, ki jih razume.

Sporočilo so besede, gibi ali drugi znaki; Možina, Damjan (1992, str. 6) ga zato imenujeta signal, ki ga pošiljatelj posreduje prejemniku informacije. Ob oblikovanju sporočila se navadno opravi tudi selekcija informacij, saj je le-teh veliko in je izbira nujna, čeprav lahko prav izbor informacijo popači.

Pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku oziroma sredstvo prenosa sporočila, je komunikacijski kanal. Pogosti kanali v organizacijah so sredstva za prenos glasu (radio, telefon), sredstva za prenos slike in besedila (oglasna deska, časopis, televizija). Vse bolj se uveljavljajo elektronska sredstva komuniciranja. Kapaciteta vsakega komunikacijskega kanala je omejena, in sicer z največjo količino informacij, ki jo je še mogoče prenesti po njem (Možina et al., 1995, str. 44).

Informacijski učinek se nanaša na reakcijo prejemnika sporočila. Obenem je odvisen od tega kako prejemnik zazna sporočilo, od vrste informacije, ki je bila poslana ter od nadaljnje uporabe sporočila (Kavčič, 2000, str. 9). Avtor loči informacije po tem, ali želijo doseči določen učinek (stališče, znanje), ali le izražajo čustva sporočevalca (strah, žalost,

zadovoljstvo), ali pa so naključne, to pomeni, da se jih sporočevalec ne zaveda, saj se v sporočilo vključijo po naključju. Ker si ljudje iste besede velikokrat razlagamo drugače, obstaja verjetnost, da bo prejemnik sporočila le-to do neke mere zaznal drugače, kot je to želel sporočevalec. Od prejemnika je tudi odvisno, kako bo sporočilo uporabil.

V komunikacijskem procesu je predvideno, da prejemnik sam sporoči, kakšen je bil komunikacijski učinek. Prevzame vlogo sporočevalca. Gre za povratno informacijo, ki pa je lahko pozitivna, če doseže zastavljeni cilj, ali pa negativna, če zahteva dodatne spremembe, ker zaželenega cilja ne doseže.

Po komunikacijskem kanalu se lahko poleg sporočila prenašajo še druge stvari (npr. hrup), ki povzročijo napačno razumevanje, ki pa jih ne moremo nikoli v celoti izločiti. V ta namen sporočila bodisi ponavljamo bodisi prilagajamo količino informacij in popravljamo informacije.

Vzroki za napačno sprejete informacije so (Markič et al., 1994, str. 78):

- popačeno zaznavanje sporočila,
- napačni prevodi,
- napake posploševanja in razločevanja,
- neskladnost med načini sporočanja,
- nezaupanje v vir informacij,
- uporaba žargona,
- manipuliranje z informacijami in njihovo zadrževanje.

Uspešno je torej tisto komuniciranje, ki povzroči takšno spremembo znanja, stališč ali obnašanja prejemnika, kot je bila nameravana s strani vira (Muchinsky, 1987, str. 539).

2.3. Komuniciranje v pogajanjih

Nujni pogoj za uspešno komunikacijo je torej razumevanje sporočil, ki si jih sogovorniki pošiljajo. Ravno tako je pri pogajanjih. Če se stranki oz. pogajalska partnerja ne razumeta, se ne moreta sporazumeti (Kavčič, 1992, str. 223). Pogajalskemu partnerju oz. nasprotni strani, s katero se dogovarjamo, skušamo posredovati sporočilo tako, da ga bo pravilno razumela. Vendar nas nasprotna stran ne razume vedno tako, kot smo mislili. To pa lahko vodi do napačnih nadaljnjih odločitev in nesporazumov. Takšno nerazumevanje celo poveča predsodke (Fisher et al., 1998, str. 13-35).

Vzrokov za to je več. Sama se bom osredotočila na kulturne razlike sodelujočih v pogajanjih, saj je njihovo upoštevanje in razumevanje predpogoj za vsako mednarodno pogajanje. Natančneje bom o njih pisala v nadaljevanju.

Pri pogajanjih gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar imata obe strani nekatere skupne in nasprotni interese. Človeške lastnosti so v pogajanjih lahko v pomoč ali pa v pogubo. Delovni odnosi, v katerih se sčasoma razvijejo zaupanje, spoštovanje in razumevanje, lahko olajšajo vsako novo pogajanje in s tem povečajo njegovo učinkovitost. Seveda pa vsako pogajanje zahteva tudi prilagajanje.

2.4. Pomen neverbalnega komuniciranja

Za preprečitev popačenja sporočila je potrebno upoštevati več načinov sporočanja. Komuniciramo na tri različne načine: z besedami, z višino in barvo glasu ter z neverbalnim sporazumevanjem. V poslovnem komuniciranju le navidezno prevladuje besedno komuniciranje. Neposreden pomen besed ima v povprečnem poslovnem razgovoru le 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, več kakor 55 odstotkov pa odpade na videz in vedenje, torej na neverbalno komuniciranje (Možina et al., 1995, str. 47).

Ne glede na to kaj kažejo raziskave, morajo biti sestavine med seboj skladne, saj je govorec le tako učinkovit (Tavčar, 1995, str. 73).

Osredečki (1994, str. 106-110) ponuja nasvete, ki naj bi se jih pri neverbalnem komuniciranju držali. Navajam le nekatere izmed njih:

- pri rokovanju ne objemamo sogovornikove roke z obema rokama, ga ne grabimo za zapestje ali komolec in podobno, razen v primeru ko gre za dobrega znanca;
- v družbi ne namigujemo z očmi, ne kažemo s prstom in ne uporabljamo kakršnihkoli drugačnih znamenj, ki bi si jih drugi lahko narobe razlagali;
- pozorni smo na tuj »osebni prostor«, kar pomeni, da se ne približujemo preveč sogovorniku, razen če si nista blizu;
- zavedati se moramo, da sogovorniki kdaj uporabljajo kretnje, ki imajo le na videz kakšno sporočilo, pomenijo pa povsem drugače;
- poskušamo analizirati svoje kretnje in prosimo bližnje, da nas opozorijo na našo neverbalno izražanje med komuniciranjem;
- potrudimo se, da se naša govornica telesa ne bo preveč razlikovala od družbenih norm, ki so značilne za našo kulturno okolje.

2.4.1. Razlike telesne govorice med narodi

Ker v nadaljevanju pišem o pogajanjih in kulturnih razlikah pogajalcev, lahko poudarim, da so le-ti pogostokrat v težavah glede telesne govorice nasprotnikov, sploh če gre za pogajanja na mednarodnem nivoju. Mednarodno sporazumevanje je zelo zahtevno, še posebno, ko je neverbalno. Čeprav mnoge kretnje pomenijo isto v večini držav, obstaja več področij

neverbalnega komuniciranja, katera si pripadniki različnih kultur razlagajo različno. Za primer lahko navedem Japonce, ki uporabijo smeh zato, da ustvarijo zmedo, zadrego ali pa strah, ko sklepajo posle. Evropejci pa v nasprotju z njimi uporabljajo smeh za sprostitve medosebnih odnosov.

Hendon (Hendon, Hendon, 1989, str. 85-111) opisuje še več razlik v izražanju. Razdeli jih na razlike glede uporabe obraza, gledanja, dotikanja, ter razlike, ki so povezane z rokami in gibi telesa. Osnovne razlike so pri nekaterih narodih vidne že pri obrazni mimiki. Npr. Grki in Bolgari s prikimavanjem želijo reči »ne«, medtem ko ostali Evropejci to gesto uporabljajo, ko želijo nekaj pritrditi.

Predvsem pri dotikanju moramo biti izredno previdni. V nekaterih deželah je to znak prijaznosti, drugje pa znak vsiljivosti. Med poslovnimi stiki je dovoljeno dotikanje pri Francozih, Mehikancih in Arabcih. Francozi in Brazilci imajo celo navado javnega poljubljanja ob srečanjih. Za Britance, Američane, Japonce, Kitajce pa medsebojno dotikanje ni značilno. V azijskih državah ga celo enačijo s spolnostjo. Veliko nasprotje najdemo pri Skandinavcih, ki se ne dotikajo, vendar povabilo v savno, kjer se srečajo goli, pomeni začetek prijateljstva.

Tudi rokovanje, stik prstov, roke v žepih itd. zahteva precej previdnosti. Italijani, Latinski Američani in Arabci zelo uporabljajo svoje roke med govorjenjem. Pomeni podporo povedanemu, je znak lastnega izražanja, ter je obenem znak strinjanja ali pa nestrinjanja. Sklenitev prstov in pri tem vrtenje palcev, je sprejemljivo v Angliji, Franciji, Ameriki, na Nizozemskem in v nekaterih drugih državah. Pomeni pa žalitev v Italiji, Španiji, Portugalskem, Malti, Latinski Ameriki in na Japonskem. Pozdravljanje v obliki stiska roke je običajno za večino Evropejcev in Severnih Američanov. Malenkost bolj izstopa pozdrav Nemcev, kateri stresajo roko pogosto in krepko. Dvojno stresanje rok, poljubljanje in objem lahko pričakujemo v Latinski Ameriki. Na daljnem vzhodu, na Japonskem, pa se priklonijo. Globok in dlje trajajoč priklon pomeni večje spoštovanje, odkritost in hvaležnost.

Nekateri narodi so tudi precej občutljivi glede prekrižanih nog. Predvsem Evropejci in Japonci imajo pokončno sedenje s stopali na tleh za primerno obnašanje. Nasprotno je pri Američanih, katerim je ljubša sproščenost, zaradi katere včasih izpadejo arogantni. Vsekakor sta drža in položaj nog pomembni pri ustvarjanju občutka o tem, kakšne namene ima nasprotnik ali je nervozen ali pa morda preveč sproščen.

Vse zgoraj omenjeno nas lahko pri poslovanju izdaja, brez da bi to sami hoteli. A vseeno so ravno zaradi takšnih razlogov pri pogajanjih mize zakrite s prtom, ki sega do tal.

3 OPREDELITEV KULTURE

Ker ljudje pripadamo različnim kulturam, imamo različne običaje, sledimo različnim vedenjskim vzorcem in dajemo pomen različnim stvarim. To pomeni, da smo si med seboj različni. Kultura je namreč zelo širok pojem, njenih opredelitev je ogromno in prav tako tudi avtorjev. Navajam le nekatere izmed njih:

- kultura so priučene značilnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika (Hrastelj, 2001, str. 26),
- kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ter niso dedne, namreč priučene (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 253),
- kultura daje osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo (Hrastelj, 1995, str. 363),
- za razumevanje kulture je treba iti globlje, do nezavednih temeljnih predpostavk, ki so postopno naučene in vzete kot pravilne, vendar določajo, kako člani skupine zaznavajo, mislijo in čutijo (Kavčič, 1996, str. 262).

4 KULTURA IN POGAJANJA

4.1. Opredelitev pogajanj

Pogajanja so eden od načinov za reševanje realnih konfliktov, kadar gre za obstoječe neskladje, in ko ni boljše alternative. Gre za proces, v katerem posamezniki ali skupine predstavijo skupne ali nasprotujoče cilje in nato razpravljajo o predlogih za možno uskladitev (Lipičnik, 1996, str. 319). Za vsako pogajanje je potreben predmet spora in skupni interes.

Vukadinović (Vukadinović, 1995, str. 175) opredeljuje pogajanja še v širšem smislu, saj jih označuje kot proces stikov med državama, ki si prizadevata uskladiti nasprotujoče si interese.

Ne glede na opredelitev pogajanj, lahko trdimo, da če ni skupnega interesa, se pogajalci nimajo o čem pogovarjati. In na drugi strani, če ni spora, je tudi pogajanje brezpredmetno. Pomembno je, da v pogajanjih pridobita obe strani, tako, da si pridobimo dolgoročnega pogajalskega partnerja (Markič et al., 1994, str. 7).

Pri pogajanjih gre torej za komunikacijo med nasprotnima stranema, ki si prizadevata doseči kompromis. To pomeni, da je ena stran pripravljena popustiti pri enih, druga stran pa pri drugih stvareh. Da dogovor, ki je v interesu obeh strani, dosežeta, morata najprej ustvariti prijateljski, poslovni in spoštljiv odnos med seboj, saj bosta le s strnjjenimi močmi prišli do dogovora. Potrebna je tekoča komunikacija, sodelovanje in zaupanje.

Število opredelitev pogajanj se množi. Temeljne sestavine le-teh pa vendarle ostajajo nespremenjene (Markič et al., 1994, str. 5; Kavčič, 1996, str.10; Možina et al., 1995, str. 306-310):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki,
- stranki imata skupne kot tudi različne interese,
- obstaja realen konflikt med strankami,
- nasprotne si strani imajo voljo za pogajanja,
- ko vstopata v pogajalski postopek, imata pred seboj cilj: doseči sporazum,
- čeprav so pogajalske moči strank različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

4.2. Pogajalski proces

Proces pogajanja je razdeljen na več stopenj oziroma faz. Čeprav gre pri vsakem pogajanju za enkratno dogajanje, je vendarle mogoče v pogajalskem procesu razlikovati nekaj tipičnih stopenj (Kavčič, 1996, str. 19):

1. priprava na pogajanja,
2. otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
3. proces iskanja rešitev,
4. doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

4.2.1. Priprave na pogajanja

Pogajanja ne začnejo teči šele v trenutku srečanja nasprotnih si strani, t.j. s prihodom v pogajalski prostor in z rokovanjem članov obeh delegacij, temveč se pričnejo že mnogo prej, in sicer s pripravami.

Priprave na pogajanja so izrednega pomena, predstavljajo namreč pomembno fazo v celotnem procesu pogajanj. Skrivnost uspešnih pogajanj je največkrat v dobrih pripravah. »Težavnejša ko so pogajanja, intenzivnejša mora biti priprava«, opozarja Ury (1998, str. 30). Pripravljen pogajalec vstopa v pogajanja bolj samozavestno, pozna svoj cilj in se lažje spoprijema z morebitnimi odkloni (Maddux, 1989, str. 31-33). Ne glede na izkušnost, je nepripravljenost na pogajanja nedopustna. Pogajanja namreč niso rutina. Vsako pogajanje je edinstven in unikaten proces. Biti nepripravljen, pomeni tveganje za uspešen dogovor oz. zaključek pogajanj.

Računati na to, da svojo nepripravljenost lahko nadomestimo med pogajanja, je najslabše. Posledice tega so (Markič et al. 1994, str. 22):

- čas pogajanj je daljši,
- verjetnost, da pride do nepotrebnega popuščanja je večja,
- zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj,

- verjetnost, da bodo pogajanja zapletena in neprijetna, iskanje rešitve pa dosti težje se povečuje.

Pri pripravi na pogajanja je dobro upoštevati dve pravili (Markič et al., 1994, str. 22-23):

- vzeti si moramo dovolj časa,
- delati moramo načrtno in sistematično.

Priprave na pogajanja (Možina et al., 1995, str. 322-343; Kavčič, 2000, str. 350-358) obsegajo:

4.2.1.1. Določitev ciljev

Jasno postavljeni cilji so temelj za presojanje uspešnosti zaključenih pogajanj. Pri postavljanju ciljev določimo tudi vsebino pogajanj in s tem v nadaljevanju ločimo pomembnejše cilje od manj pomembnih. Več pozornosti se vsekakor nameni pomembnejšim ciljem, zato pri njih tudi manj popuščamo.

4.2.1.2. Izbira pogajalske strategije

Ko so cilji določeni, se postavi vprašanje, kako te cilje doseči. Izbrati je potrebno pogajalsko strategijo. Določimo jo na podlagi poznavanja razmer in na podlagi pričakovanj o ravnanju nasprotne strani. Pravilnost predvidevanj se pokaže šele na pogajanjih. Zato mora biti strategija dovolj fleksibilna, da omogoča prilagajanje dejanski situaciji na samih pogajanjih in spremembam med pogajanjem. Dobimo različne izide pogajanj:

- dobim-dobim, kar pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani,
- dobim-izgubim, kar pomeni, da je ena stranka pridobila na račun tega, da je druga izgubila,
- izgubim-izgubim, označuje rezultat pogajanj, s katerim sta nezadovoljni obe sodelujoči stranki.

4.2.1.3. Zbiranje informacij

Procesu zbiranja informacij je potrebno nameniti veliko pozornosti, saj pomenijo moč pogajalca. Zbiramo informacije o predmetu pogajanj in o nasprotni stranki. Čeprav veliko informacij dobimo med pogajanja, pa nam tiste, ki jih zberemo prej, omogočajo določiti pravilno ravnanje do uspešnejših pogajanj.

4.2.1.4. Določitev pogajalske skupine

Jedro pogajanj so udeleženci, tako na strani pobudnika pogajanj in na drugih straneh. Zato sklop priprav na pogajanja vključuje odločitve o tem, ali se bo pogajal posameznik ali pogajalska skupina. Obe strani to določita še pred začetkom pogajanj. Ne glede na to, kakšna je njuna odločitev, imata tako posameznik, kot skupina v vlogi pogajalca, svoje prednosti in slabosti.

Prednosti posameznega pogajalca (Kavčič, 1996, str. 69-70) so:

1. Kadar se pogaja posamezni pogajalec, v pogajalski stranki ni šibkega člana, ampak je stranka homogena. Kadar pa se pogaja skupina, je verjetnost, da so v stranki tudi bolj popustljivi posamezniki, ki tako predstavljajo šibke člene skupine.
2. Za rezultat pogajanj je odgovoren samo eden. Zato se od njega pričakuje, da se potruji bolj, ker je tudi bolj kontroliran.
3. V pogajalskih skupinah so zaradi različnih interesov in drugačnih pogledov članov skupine prisotni tudi prepiri, ki slabijo pogajalske pozicije. Če pa je pogajalec en sam, takšnih razlik ni.
4. Posameznik se v pogajanjih lahko odloči hitro, v skupini pa je potrebno usklajevanje, kar pa zahteva več časa.

Iz že zgoraj omenjenega, so **glavne prednosti skupine** naslednje (Kavčič, 1996, str. 70-71):

1. Da je skupina bolje usposobljena za pogajanja, jo ponavadi sestavljajo različni specialisti oziroma strokovnjaki različnih področij. To omogoči uporabo različnih znanj med pogajanjem.
2. Med vodjo in člani skupine je možno posvetovanje med pogajanjem. Posameznik lahko naenkrat sprejme omejeno in tudi manjšo količino informacij kot pa skupina. Le-ta opazi stvari, ki jih posameznik morda spregleda. Zato skupina daje posamezniku oporo in zavetje, potrdi ga v njegovih akcijah itd. To velja v primeru, ko je pogajalska skupina navznoter homogena.
3. Nastop skupine v pogajanjih omogoča, da nasprotni strani predstavimo svoje pozicije, predvsem z vidika znanja.
4. Skupina ponavadi porabi manj časa za pripravo na pogajanja kot posameznik, saj v skupini člani zbirajo informacije za svoje strokovno področje, ki ga dobro poznajo. Zato se lahko hitreje pripravijo kot tisti, ki področja ne obvladajo.

4.2.1.5. Odločitev o času pogajanj

Čas je pri pogajanjih velikega pomena. Potrebno je določiti začetek in konec pogajanj. Vsekakor previdnost ni odveč, saj prehitro začetek lahko onemogoča kvalitetno pripravo

strank. Tudi prehitel zaključek pogajanj je lahko usoden, saj pod pritiskom lahko sprejmemo drugačne odločitve, kot bi jih sprejeli, če bi imeli na voljo več časa. Tista pogajanja, pri katerih ocenimo, da potekajo po zastavljenih ciljih, pa je koristneje podaljšati, ker se drugače lahko končajo neuspešno.

4.2.1.6. Določitev kraja pogajanj

Za določitev kraja imamo tri osnovne različice:

- Pogajanja na domačem terenu, kar ima več prednosti za našo stran, predvsem zato ker poznamo prostor, nam ne jemlje časa in sredstev za potovanje, imamo v bližini informacije, strokovnjake, pripomočke itd.
- Pogajanja na nasprotnem terenu, kjer kot prednost lahko izpostavimo to, da z obiskom v delovnem okolju nasprotne strani veliko izvemo o njej, nimamo skrbi z organizacijo in se lahko osredotočimo na pogajanja.
- Pogajanja na nevtralnem terenu imajo to prednost, da sta si stranki zaradi novo okolja enakopravni.

4.2.1.7. Določitev pristojnosti pogajalcev ter določitev o javnosti ali tajnosti pogajanj

Opredelitev pristojnosti je pomembna zato, da nasprotni strani že na začetku pogajanj povemo, kakšne so pristojnosti naše pogajalske skupine. Potrebno je določiti ali so pogajalci pooblaščen za sklenitev sporazuma ali bodo morali prej dobiti soglasje nadrejenih.

V Republiki Sloveniji (RS) ima pogajalska skupina pri pogajanjih za sklenitev mednarodne pogodbe običajno le pooblastilo za pogajanja, nima pa pooblastila za podpis te pogodbe. V tem primeru se pogodbo podpiše kasneje (npr. ob obisku predsednika Vlade RS v državi sopodpisnici).

4.2.2. Začetek oz. predstavitev začetnih pozicij

Začetek pogajanj uradno pomeni medsebojno spoznavanje strank. Gre za pozdrav in rokovanje udeležencev. Lahko je formalno ali pa na osebni ravni. Sledi mu določitev dnevnega reda, potem ko se stranki sporazumeta, o čem se bosta pogajali. Še pred sestavo dnevnega reda stranki predstavita svoje začetne poglede in pozicije na vsebino, ki navadno pomenijo maksimalne zahteve stranke. Prav tako si stranki na začetku pogajanj predstavita svoje pristojnosti. Pristojnosti in raven pogajanja pa so toliko bolj pomembne pri diplomatskih pogajanjih. Vukadinović (1995, str. 179) poudarja, da se mora na tej stopnji pogajanj natančno opredeliti raven, na kateri se bodo udeleženci pogajali, torej ali se bo pogajal minister za zunanje zadeve, veleposlanik ali nižji diplomatski predstavnik.

4.2.3. *Proces iskanja rešitve oz. sporazuma*

Eden izmed namenov te stopnje je, da se čim podrobneje preuči stališča nasprotnika. Pogajalci obeh strani poskušajo ugotoviti, kje je meja, pod katero se ni mogoče spustiti in iščejo minimum, do katerega lahko popustijo (Vukadinović, 1995, str. 179). Obe strani si prizadevata svoj minimum varovati čim dlje časa. Ko je ta razkrit, lahko obe strani ugotovita v kakšnem položaju sta, in kako blizu je možnost sporazuma. To je navadno najdaljši del procesa pogajanj.

Območje, v katerem se je posamezna stran pripravljena gibati od svoje začetne pozicije do svoje končne, imenujemo **interval zaupanja**. Začetne pozicije namreč predstavljajo zahteve, ki so najugodnejše za stranko, ki jih postavlja. Končne pozicije pa pomenijo skrajno mejo popuščanja stranke, vendar zanjo še sprejemljivo rešitev. Področje, kjer se intervala obeh strank prekrivata, predstavlja rešitve sprejemljive za obe strani. Čim bolj se intervala obeh strank prekrivata, lažje je doseči sporazum (Kavčič, 1996, str. 17).

Intervali imajo tri vrednosti (Kavčič, 2000, str. 351-352) :

1. **Idealno (I)**, najugodnejše, maksimalno:

To točko opredeljujemo kot začetno zahtevo. Postavljamo jo sorazmerno visoko, vendar mora biti realna in utemeljena.

2. **Zaželeno (Z)**, realno, sprejemljivo, normalno:

To je tista vrednost, za katero smo prepričani, da jo lahko dosežemo. Za to je potrebna dobra priprava in vztrajnost v pogajanjih.

3. **Minimalno (M)**, ki predstavlja spodnji prag, pod katerega se ne pogajamo več. To je najmanj, kar moramo v pogajanjih doseči.

Če je prisotno nezaupanje, nesodelovanje in nepripravljenost strank, se proces iskanja sporazuma ponavadi zavleče. Gre namreč za minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. Zaradi ponovnega premisleka o stališčih, ki jih zagovarjamo, ali med drugim za uskladitev mišljenja skupine, lahko pride tudi do prekinitve pogajanj. Te so celo dobrodošle, če niso prepogoste. Če pa postane jasno, da stališč ne bo možno uskladiti, se začne razpravljati o tem, ali je nadaljevanje pogajanj sploh smiselno (Vukadinović, 1995, str. 180).

Vsekakor pa smo uspešni toliko, kolikor uspemo nasprotno stran prepričati. Kavčič (2000, str. 363-364) svetuje, da upoštevamo naslednje:

- moramo biti sposobni aktivno poslušati,
- veliko pozornosti moramo nameniti neverbalnim oblikam izražanja,
- poskušamo se vživeti v kožo nasprotnika,

- govoriti moramo zmerno in počasi,
- poudarjamo naše močne točke,
- zmerno in kontrolirano uporabljamo svoja čustva,
- se izražamo tako, da nas nasprotna stran razume enako kot želimo,
- da odgovarjamo na nasprotnikova vprašanja in
- se izogibamo nepotrebnemu draženju nasprotnika.

4.2.4. Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Kavčič (2000, str. 367) razlaga, da je pogajanja idealno zaključiti takrat, kadar sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Sporazum je namreč cilj, zaradi katerega smo se pogajali. Imenujemo ga lahko tudi kot izmenjava vzajemnih pogojnih obljub (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 272). Pogajalci morajo izbrati pravi trenutek za zaključevanje, kar pa ni lahko. Sprašujejo se, če ni mogoče prezgodaj za zaključek, ker bi lahko od nasprotne strani še kaj dobili. Enako je obnašanje ob zavlačevanju pogajanj, ko se sprašujemo, če morda ne bi bilo bolje prej končati, da se nasprotna stran ne premisli in še kaj iztisne od nas. Zato je v primeru, ko nismo povsem prepričani ali smo dosegli manj kot bi lahko, koristno še enkrat opraviti pregled celotnega pogajalskega procesa in dosežkov pogajanj. Tako imamo še možnost za odpravo napak in nejasnosti.

Stranki morata torej določiti vsebino sporazuma, se sporazumeti kdaj in pod katerimi pogoji sporazum začne veljati in med drugim tudi določiti sankcije, če se sporazum ne upošteva. Ko je to storjeno, so pogajanja zaključena. Sledi še podpis, s katerim je cilj, zaradi katerega smo pogajanja začeli, dosežen. Tako ne le izrazimo zadovoljstva nad doseženi, ampak tudi poudarimo, da je bilo doseženo največ od možnega.

Pri sklepanju mednarodnih pogodb v RS v glavnem velja, da delegaciji obeh držav po končanih pogajanjih le parafirata usklajeno besedilo pogodbe in podpišeta zapisnik o poteku pogajanj. Do podpisa pogodbe navadno pride kasneje, največkrat ob priliki uradnega obiska predstavnika ene države pogodbenice v drugi. V kolikor se delegaciji na pogajanjih nista dogovorili, da je izvirnik pogodbe samo v enem svetovnem jeziku (navadno v angleškem), se natisne pogodba v jezikih obeh pogodbenic in v enem svetovnem jeziku, ki velja v primeru različne razlage vsebine pogodbe. Na podpis pogodbe se praviloma povabi tudi vodji obeh držav podpisnic.

4.3. Metode pogajanj

Weiss (Kavčič, 1996, str. 271-274) je glede na to, koliko pogajalci poznajo kulturo nasprotne strani v pogajanjih, oblikoval predlog osmih metod pogajanj. Pomembno je, ali se lahko obe strani odkrito pogovorita o pristopu k pogajanjem in pri tem upoštevata, da različno poznata kulturo druge.

Dobro poznavanje druge kulture lahko merimo kot:

- dobro obvladovanje jezika, ki ga uporabljamo v tej drugi kulturi,
- veliko seznanjenost s to drugo kulturo v preteklosti,
- dobre vtise iz preteklih srečevanj s člani te kulture.

Weiss-ove metode je povzel tudi Kavčič (1996, str. 271-274).

V primeru, če pogajalski strani **malo poznata kulturo** nasprotne strani, potem lahko:

1. Uporabita predstavnika ali svetovalca

Gre za to, da se pogajalci ene strani odločijo, da se bodo pogajali po kulturnem obrazcu druge strani. Ker pa tuje strani ne poznajo, uporabijo predstavnika ali pa svetovalca. Prvi nastopa namesto pravega pogajalca, drugi pa le pomaga pravemu pogajalcu.

2. Uvedeta posrednika

V tem primeru pogajalski strani sporazumno uvedeta v pogajanje tretjo stran - posrednika, ki je precej seznanjen s kulturama obeh strani. Pred pogajanjem ga stranki seznanita s svojimi stališči.

3. Prepričata nasprotno stran, da se pogaja na svoj način

Vsaka stranka v pogajanjih sledi svojemu kulturnemu obrazcu.

Uporaba te metode je odvisna od tega, kako ena stran dojema pogajalce nasprotne strani.

Če pogajalski strani **vsaj delno poznata kulturo** druga druge, sta možni dve metodi:

1. Prilagoditev kulturi nasprotne strani

V tem primeru ne gre samo za opustitev lastnih obrazcev in sprejem nekaterih od nasprotne strani. Pogajalec mora odkriti, katerih običajev se nasprotna stran obvezno drži, katerih pa morda ne. Gre za večjo prilagoditev nasprotni strani.

2. Pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu

Dogovorita se o postopku pogajanj sprejemljiv za obe. Lahko pa izbereta postopek, ki je značilen za neko tretjo kulturo, ki jo obe stranki dobro poznata.

Če obe pogajalski strani v pogajanjih **dobro poznata kulturo** nasprotne strani, pridejo v poštev tri metode:

1. Sprejeti scenarij nasprotne strani

Ena stranka se odloči, da bo v pogajanjih sledila tipičnemu obrazcu nasprotne strani. To metodo običajno uporabljajo ljudje, ki so dovolj dolgo živeli v obeh kulturah in dobro poznajo oba jezika.

2. Improvizacija pristopa

Pomeni, da obe stranki sprti prilagajata postopek pogajanj glede na sposobnost pogajalcev in glede na okoliščine. Vendar je potreben poprejšnji temeljni sporazum o konceptu.

3. Učinkovita simfonija

To je metoda pogajanj, kjer obe strani tako dobro poznata kulturo druga druge, da lahko uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove ali sledita že znanim. Lahko se pogajata na način, tipičen za eno stranko, če so pogajanja pri njej, in način, tipičen za drugo stranko, če so pogajanja pri drugi stranki.

Pogajanja s pogajalci iz druge kulture so zelo zahtevna, saj potrebujejo veliko predpriprav, znanja in izkušenj. Predvsem pa so pomembni dobri pogajalci, ki so se pripravljene in sposobni odzivati na spremembe, do katerih prihaja tako pred, med in po samih pogajanjih.

4.4. Pogajanja v mednarodnem okolju

4.4.1. Pogajanja z neznanim - pogajanja s tujci

Vedno več je mednarodnih stikov in povezav z ostalimi evropskimi državami, ko postajamo del celotne evropske integracije. Pogajanja se odvijajo v mnogo širšem okolju od ene same države. Vsaka država pa vsebuje splet vsaj ene ali več različnih kultur. Pomembno je razlike med njimi poznati, saj nam poznavanje le-teh omogoča lažje komuniciranje, razumevanje in dogovarjanje.

Zavedati se moramo, da kulturne razlike dejansko obstajajo, in da ne moremo predpostaviti, da ima prevod ideje iz enega jezika v drug jezik, enak pomen (Luce, Smith, 1987, str. 191). Že med dvema isto govorečima človekoma iz iste dežele, prihaja do nerazumevanja, toliko večji problemi so med različnimi narodi, kjer imajo določene iste besede lahko popolnoma drugačen ali več pomenov.

Nikoli se pogajalec ne sme pogajati o kulturi oz. o vrednotah kulture. Ni pa nujno, da so nam vedno všeč vsa mnenja in pogledi nasprotnega pogajalca. Vladati mora obojestransko spoštovanje, ki je osnova za uspešen dogovor. Poslovni odnos mora biti profesionalen in brez osebnih nasprotovanj.

4.4.2. Kulturne razlike pogajalcev

V izogib neuspešnim pogajanjem, je pomembno proučiti predvsem glavne razloge neuspešnosti pogajanj, kot tudi odkriti lastnosti in kvalitete idealnih medkulturnih pogajalcev. Pogajajo se ljudje, ki so zelo različni, in se v času spreminjajo. Zato je človeško ravnanje lahko le deloma predvidljivo.

Kulturne razlike se kažejo v lastnostih, kot so: narodnost, jezik, organiziranost, navade, običaji, postopki, izkušnje, cilji itd. So del psihologije človeka, ki se izraža skozi njegovo vedenje, vrednote, obnašanje, temelječ na kulturnih predpostavkah (Luce, Smith, 1987, str. 30-35). Neupoštevanje kulturnih razlik in njihovih učinkov na proces in rezultat pogajanj lahko povzroči nesporazume, strah in nelagodje, zmedenost in napačno usmerjenost, napačno razumevanje sporočil, frustracijo in končno tudi prekinitev pogajanj (Kavčič, 1996, str. 268). Nerazumevanje in nepoznavanje tujih in drugačnih kultur od naše, nas privede do tega, da postanemo ujetniki lastnih kultur. Naenkrat ustaljeni vedenjski vzorci ne veljajo več, nadomestijo jih tuji in nerazumljivi (Moran, Stripp, 1991, str. 47).

Kulturo običajno enačimo z nekim narodom oziroma državo in ne samo s posameznikom. A navkljub temu, da kultura zajema nek narod, po kateri se ta loči od drugega, obstajajo tudi znotraj naroda specifične razlike med posameznimi skupinami. Tako po mnenju Blackwella (Blackwell et al., 2001, str. 317) nastane tako imenovana mikrokultura. Gre za ljudi, ki imajo drugačne vrednote in norme, kot so značilne za celotno družbo v kateri živijo. Avtorji za primer navajajo Združene države Amerike in Švico, katerih nacionalna kultura je sestavljena in več mikrokultur. Nasprotje tej raznovrstnosti pa je homogena Japonska.

V realnosti pa tudi znotraj posameznih skupin nekega naroda obstajajo razlike. To so razlike med posamezniki, kljub temu, da so pripadniki iste skupine, organizacije ali regije. To so osebne lastnosti, navade in prepričanja, ki so tipična samo za posameznika in ga razlikujejo od drugih posameznikov (Kavčič, 1996, str. 263).

Zato moramo biti pri ocenjevanju posameznikov vnaprej, pri tem mislim na njihovo vedenje in slog poslovanja in pogajanj, izredno previdni, saj nas posploševanje lahko zavede in pripelje do napačne predstave. Hrastelj (1995, str. 393) razlaga, da lahko v okoliščinah globalnega mednarodnega poslovanja, o različnih nacionalnih in kulturnih slogih pogajanj govorimo le pogojno. S tem misli na dejstvo, da značilnosti ene kulture ne moremo posplošeno prenesti na vse pogajalce, ki izhajajo iz ene kulture oziroma so iste nacionalnosti.

4.4.3. Kulturni stereotipi, predsotki in etnocentrizem

Mednarodni pogajalci so pogosto presenečeni, kako lahko različni običaji narodov zapletejo njihovo dogovarjanje s tujci. Srečanje z ljudmi, ki jih ne poznamo in ki so drugačni, dostikrat povzročijo občutek negotovosti in celo strah. To povzroči, da si o njih ustvarimo pričakovanja, ki pa so ponavadi bolj negativna kot pozitivna, kar pa pripelje do predsodkov in ustvarjanja stereotipov.

Stereotipi so namreč prve najboljše informacije, ki jih imamo za razumevanje obnašanja tujcev (Hrastelj, 2001, str. 82). Tako na primer vemo, da na Japonsko ne bomo odšli sklepati poslov brez da bi imeli pri sebi vizitke. Izmenjavanje vizitk je del rituala spoznavanja, ki pa je

za Japonce zelo pomembno. Če vizitke ne dobiš, moraš na koncu pogajanj sam prositi zanjo (Ferfila, 1999, str. 16). Za Nemce pa je značilno, da zasebno življenje strogo ločijo od poslovnega (Luce, Smith, 1987, str. 112-113). Zato ne gre računati, da bomo sprostili napetosti, če bomo pred začetkom sestanka govorili o družinskem življenju. V Italiji pa si nikakor ne moremo zamisliti pogajanj, če nimamo s seboj tudi prevajalca. Italijani namreč ne govorijo dobro angleškega jezika (International Business Culture, 2003), kateri je še vedno eden izmed pogostejših pri mednarodnih poslih.

Značilnosti in navade drugačnih od nas, moramo upoštevati, saj s tem izražamo spoštovanje do drugih. Za pogajanja in sploh za komuniciranje s tujimi osebami je nevarno prepričanje in ravnanje, kot da je naša skupina center vsega, oziroma, da vse druge ljudi presojava z našimi merili in jih vrednotimo z našimi standardi (Kavčič, 1996, str. 270). Gre za občutek etnocentrizma. To je tem bolj razvito, kolikor manj izkušenj imamo s pripadniki drugih kultur, kolikor večje so razlike med kulturami in koliko bolj natančno so oblikovana in sankcionirana v posamezni kulturi pravila o medskupinskih stikih (Kavčič, 2000, str. 50). Po drugi strani pa tudi drugi pričakujejo, da se bomo vedli na način kot je običajen v njihovi kulturi.

Kultura postane pomemben dejavnik pogajalskega procesa. Gre za prilagajanje nacionalnih ambicij, interesov in aktivnosti (Plantey, 1982, str. 11).

Poznavanje kulturoloških razlik ni samo stvar korektnega obnašanja, temveč vodi do bolj učinkovitega poslovanja (Vida, 1997, str. 393). Če pogajalec razlik ne pozna, s tem tvega tudi uspešnost dogovora in zaključka pogajanj. Vsekakor ne more popolnoma poznati tuje kulture, pri kateri gre za celoto vrednot, prepričanj in stališč, ki določajo tipične obrazce vedenja, značilne za pripadnike posamezne kulture. Vsak narod ima svojo zgodovino, njihove vrednote pa so že nekako vkoreninjene v mišljenje in delovanje naroda. Gre za posebne uveljavljene norme, ki niso podedovane, vendar so priučene (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 62).

Bolj ko nam je znano kulturološko ozadje ljudi, bolj so nam pogajanja lahko v korist. Vsekakor moramo vedno vedeti, s kom se bomo pogajali, od kod pogajalec prihaja oz. del kakšne kulture je. Vse te informacije dajejo mednarodnemu pogajalcu veliko prednost, pa čeprav ob hitrem gospodarskem in družbenem razvoju, nekateri stereotipi in značilnosti kultur počasi bledijo in postajajo manj izraziti (Hrastelj, 2001, str. 82).

4.4.4. Diplomatska pogajanja

Kulturne razlike pogajalcev, predvsem njihovo upoštevanje in spoštovanje, pa v diplomatskih in političnih pogajanjih ne igrajo tako zelo pomembne vloge kot v primeru, če gre za pogajanja med dvema podjetjema, ki si prizadevata na primer uskladiti oglaševalski slog za določen izdelek.

Cohen (1997, str. 20) razlaga, da se je v zadnjem času izoblikovala nekakšna mednarodna diplomatska kultura, ki hitro socializira svoje pripadnike k podobnemu vedenju. Iz tega lahko razberemo, da kulturne značilnosti posameznikov niso več tako opazne, saj začenjajo povzemati lastnosti neke skupne kulture, ki je značilne za diplomatske predstavnike ali ljudi, ki delajo v diplomaciji.

»Pogajanja so naloga diplomacije«, opisuje Vukadinović (Vukadinović, 1995, str. 175). Obravnava jih celo kot najpomembnejšo diplomatsko dejavnost. V širšem smislu avtor razlaga pogajanja, kot proces stikov med državama, ki si prizadevata uskladiti nasprotujoče si interese. Gre za medkulturno komunikacijo, kjer ima vsaka kultura svojo lastno logiko, prepričanja, norme, itd., ki ustvarjajo razloge za različne načine komunikacije in določen pogajalski stil oz. pristop.

Diplomatska pogajanja veljajo za izredno formalizirana. Tisto, kar se z njimi doseže, se potrdi z dvostranskim sporazumom. Del pogajanj se opravi na najvišji ravni in pri njih sodelujejo visoki državni funkcionarji, kateri se pogajajo in nato podpišejo pogodbo (Vukadinović, 1995, str. 175). Pogajanje, ki je v pristojnosti diplomatskih predstavnikov, je na nekoliko nižji ravni in gre najpogosteje za dogovarjanje o dvostranskih odnosih, povezanih z mednarodnimi konferencami. Pri teh pogajanjih se diplomat ravna po navodilih, ki jih dobi od vlade.

5 MODEL ZA MEDNARODNA POGAJANJA

5.1. Osnovna predstavitev modela

Za obvladovanje in boljše poznavanje različnih kultur sta Weiss in Stripp razvila model, ki pogajalcem omogoča predvideti in pojasniti ravnanje nasprotne strani, jim pomaga pri pripravah na pogajanje in sprejemanju ustreznih odločitev. Model omogoča pogajalcu, da razširi svoje poznavanje kulture, kateri pripada nasprotni pogajalec. Ima štiri glavne sestavine, razdeljene v dvanajst spremenljivk, v katerih se odražajo medkulturni vplivi.

Tabela 1: Pregled modela

ŠTIRI SESTAVINE	12 SPREMENLJIVK
POLITIKA	Osnovni koncept pogajanj
	Izbira pogajalcev
	Vloga individualnih teženj
	Pomen protokola
	Določanje (spornih) vsebin
INTERAKCIJA	Kompleksnost jezika
	Moč argumenta
	Vrednost časa
PREMISLEK	Osnove zaupanja
	Nagnjenost k prevzemanju tveganja
	Odločanje
REZULTAT	Oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 91.

5.1.1. Osnovni koncept pogajanj

Vsak pogajalec je pod vplivom tradicije, navad, ki so značilne za kulturo, kateri pripada. Temu primerno uporablja tudi pogajalske metode in tehnike, da doseže zastavljene cilje. Ravno tako se obnaša tudi nasprotni pogajalec. Zato mora pogajalec poznati nasprotnikovo filozofijo pogajanj, saj je drugače prepuščen številnim zapletom. S poznavanjem nasprotnika se nanj lahko ustrezno pripravi in s tem pripomore k hitrejšem in ustrežnejšem sporazumu.

V grobem obstajata dve filozofiji pogajanj, ki si medsebojno nasprotujeta. Na eni strani obstajajo **strateško usmerjene** kulture, na drugi pa **sinergične** kulture. Za prve je značilno, da so tekmovalne, želijo dobiti več kot druge, rade izsiljujejo in podobno. Pogajalski strani se večkrat obnašata celo neetično za dosego svojih ciljev. Za sinergične kulture pa velja, da so pogajalci odprti in prilagodljivi. Komunikacija je odkrita in sproščena. Vsaka stran želi pridobiti čimveč, vendar s sodelovanjem. Iščejo kompromise in obojestranske zadovoljive rešitve.

Ne moremo trditi, da v splošnem prevladuje le en koncept, čeprav je večim kulturam bližji sinergični. V razmerah sedanjih mednarodnih trgov, ki predstavljajo veliko nepričakovanih sprememb in tveganj, pa so uspešnejši tisti načini mednarodnega poslovanja, ki temeljijo na delitvi tveganja (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 266).

Za **Slovence** velja, da smo bolj nezaupljivi. Velja, da se za pogajanja ne pripravimo dobro, in da premalo vemo o nasprotniku (Hrastelj, 2001, str. 41; Markič et al., 1994, str. 131).

Za bolj strateško usmerjene pogajalce veljajo **Nemci**, saj radi tekmujejo in želijo dobiti na pogajanjih čim več. Vnaprej jih tudi skrbno pripravijo, tako tudi pričakujejo od svojega nasprotnika (International Business Culture, 2003). Ker ločijo zasebnost od posla, ne pričakujejo, da se bo med pogajanci staklo osebno prijateljstvo med strankami, saj jim to tudi ni cilj. So tudi precej nezaupljivi, še posebej do pogajalcev, ki prihajajo iz južnih dežel. Ne moremo pa reči, da so neetični in vsiljivi, saj to niso karakteristike dobrega pogajalca, ki naj bi bil potrpežljiv, prilagodljiv in kazal spoštovanje do drugače kulture (Hendon, Hendon, 1989, str. 35).

Tudi **Švedsi** niso zaupljivi do tujih partnerjev. Značilno je, da jih preverjajo in ocenjujejo kar precej časa, preden začnejo sklepati posle. Ne navežejo prijateljskih stikov, ponavadi sodelujejo le poslovno in stikov, če ni potrebno, ne ohranijo (Kneževič, 1992, str. 29). Drugi jih celo vidijo kot ljudi, s katerimi je težko sodelovati, saj nimajo potrpljenja za nikogar in se ne želijo prilagajati. Veljajo za korektne.

Pri **Špancih** pa se je vredno potruditi in pokazati razumevanje do njihovega načina obnašanja, saj ni mogoče pričakovati, da se bodo oni prilagodili našemu. S tem bomo pokazali spoštovanje do njihove kulture in zmožnost, da smo se sposobni prilagoditi, kar bo izredno cenjeno. Veliko dajo na svojo zgodovino in so nanjo zelo ponosni. So odkriti in jih skrbi, da bo vse potekalo v najlepšem redu, še posebej, ko poslujejo s tujci (International Business Culture, 2003). Osebni odnosi so bistveni za poslovni uspeh v Španiji.

5.1.2. Izbira pogajalcev

Če je odločeno, da se pogaja skupina, je posebna pozornost namenjena tudi sami sestavi skupine. Ta mora delovati kot tim. Na čelu tima je vodja pogajanj, ki ima dovolj znanja in izkušenj, primeren osebni ugled in sposobnost za izbiranje pravega načina in poteka pogajanj (Možina et al., 1995, str. 326). Tudi ostali člani skupine morajo biti skrbno izbrani. Ponavadi so to izvedenci za posamezna področja oziroma različni specialisti.

Med kulturami se razlikuje tudi število članov pogajalske skupine. Nekateri so mnenja, da so sposobni sami voditi pogajanja, spet drugi prihajajo v številnih delegacijah. Vsekakor je večje število bolj primerno, saj je potrebno med pogajanci dobro poslušati, govoriti, razmišljati o argumentih, se odločati in iskati rešitve. To pa je za enega člana prevelika obremenitev.

Kriteriji za izbiro pogajalcev, so pri nekaterih tehnične narave, pri drugih pa poudarjajo družbene izkušnje.

Tabela 2 : Kriteriji izbire pogajalca

TEHNIČNO ZNANJE	SOCIALNA SPRETNOST
Dosežki	Komunikativnost
Strokovna izvedenost	Status
Formalna izobrazba	Osebne značilnosti
Splošna razgledanost	Poznanstva
Znanje jezika	Družbeni razred

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 96.

Tehnična sposobnost se kaže v izkušnjah, pogajalskih spretnostih, znanju na specifičnem področju, obvladovanju jezika, sposobnosti učenja novih navad, zmožnosti improviziranja in podobno. Zaželjene osebne lastnosti, status, mesto pogajalca na lestvici ugleda in vpliva in politično usmerjenost, pa uvrščamo med **socialne spretnosti**. Vsaka stran namreč izbere pogajalca, za katerega verjame, da bo dosegel zastavljene cilje. Vendar je lahko človeški dejavnik pogajanj tako v pomoč kot v oviro (Moran, Stripp, 1991, str. 95).

V **Franciji** se za pogajalca odločijo na podlagi izobrazbe. Izobrazba in socialni razred pogosto določata, kdo bo vodil posle. Ta status se odraža v obliki dragih avtomobilov, univerzitetni stopnji, nazivu na poslovni kartici. Družbeni položaj pogajalca je izredno pomemben, zato vztrajajo, da je tudi nasprotna stran na podobni ravni (Hrastelj, 2001, str. 67). Podobno kot za Francoze, lahko tudi za ostale zahodnoevropske narode trdimo, da pri pogajalcih, kot kriterij izbire, prevladuje njihova izobrazba. Za **Nemce** je izredno pomemben status pogajalca. S tem mislimo na premoženje, na standard zaposlenosti, na avto, ki ga vozi itd.

Tehnična usposobljenost, znanje in izkušnje pa so kriteriji, ki jih cenijo na **Švedskem**. Omenjene lastnosti iščejo v nasprotniku in jih upoštevajo tudi, ko izbirajo svojega predstavnika pri sklepanju poslov. So veliki zagovorniki enakosti med spoloma, tako da ženska na visokem položaju ni nekaj nenavadnega (International Business Culture, 2003).

Kot sem že omenila, je za narode zahodne Evrope značilno, da svoje pogajalce izbirajo na podlagi izobrazbe. Vsekakor to ne velja za vse države. Za Japonsko je značilno, da se pogajajo moški in ne ženske. Mesta na visokih položajih so že po njihovi tradiciji rezervirana le za moške. Poleg tega izbirajo pogajalca glede na njegov status in položaj v podjetju. V Latinski Ameriki pa so pogajalci izbrani predvsem na podlagi poznanstev ter osebnega in političnega vpliva. Pogajalci v večji meri uveljavljajo svoje lastne interese, s katerimi se kasneje samopotrjujejo (Moran, Stripp, 1991, str. 150-230).

5.1.3. Vloga individualnih teženj

Želje in potrebe pogajalca in podjetja, ki ga pogajalec zastopa, se redko popolnoma ujemajo (Moran, Stripp, 1991, str. 97). Interesi pogajalca so lahko dostikrat precej osebni ali na ravni družine. Če pa so širši, pa to razumemo, da podpirajo želje podjetja oziroma družbe ali naroda, katerega del je pogajalec.

Holfstede deli kulture na **kolektivistične** in **individualistične** (Foster, 1995, str. 267). Individualističen pristop je bolj značilen za nordijske kulture, Nemčijo, ZDA, medtem ko je kolektivističen bolj vzhodno usmerjen. Pripadniki kolektivističnih kultur so motivirani z željo, da si zadovoljijo skupne interese in prav taki so tudi medsebojni odnosi. V nasprotju z njimi pa so individualistične kulture, kjer se izražajo posameznikovi osebni interesi, ki so v ospredju tudi na pogajanjih.

Za **Nemce**, kot pripadnike individualističnih kultur, lahko rečemo, da imajo radi zasebnost, formalno vedenje in dobro izobrazbo. Se držijo bolj zase, v krogu družine, značilni so prav po svoji socialni distanci (Luce, Smith, 1987, str. 112-113). So individualisti, strogo ločijo zasebnost od poslovnega. Na pogajanjih so čustveno zadržani, natančni in bolj nepopustljivi. Niso preveč naklonjeni timskemu delu, raje stremijo za osebnimi dosežki. Njihovo napredovanje in plačilo sta odvisna od individualnega dosežka (Kenna, Lacy, 1994, str. 27).

Tudi **Slovenci** radi dajemo prednost sebi in družini (Hrastelj, 2001, str. 65). Veljamo za bolj prepirljive in zamerljive.

Švedska spada tudi bolj med individualistične kulture, čeprav je za njih običajno, da se odločajo skupaj v večjih skupinah in ne posamezno. Zelo spoštujejo zasebnost in jo tudi oni strogo ločijo od poslovnega življenja. V pogovoru ne prevzemajo iniciative in veljajo za bolj zadržane (Knežević, 1992, str. 29). Medsebojnih odnosov ne vzdržujejo, če ni potrebe za to. Španski poslovneži jim celo očitajo, da se obnašajo superiorno in se ne trudijo poznati niti razumeti drugih.

5.1.4. Pomen protokola

Protokol je uveljavljena praksa postopkov in ceremoniala, ki ne izhaja le iz avtoritete in zaupane odgovornosti, marveč upošteva tudi občutke nasprotne strani (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 268). Protokolarna pravila so stroga in zahtevajo natančno izvajanje. Neizvajanje ali napačno izvajanje protokolarnih pravil, bi lahko razumeli kot nepripravljenost ali samovoljnost tistega, ki jih ne sprejema oziroma kot nepripravljenost izpolnjevati sprejete obveznosti (Mikolić, 1995, str. 8). Protokol lahko torej pogajanja podaljšuje ali pa jih zavira.

Kadar gre za izredno **formaliziran protokol**, pogajalci sledijo strogim pravilom, izražanje je jasno, pomemben je status. K omenjenim pravilom med drugim sodijo (Hrastelj, 1995, str. 385):

- izbira lokacije pogajanj,
- dobrodošlica,
- sprejemi,
- organiziranje prevozov,
- pogostitve,
- sedežni red,
- darila,
- uradno naslavljanje,
- dogovor o uporabi jezika ter uporaba prevajalcev.

V primeru kršenja protokolarnih pravil se je kršiteljeva stran dolžna opravičiti drugi strani, in sicer sklicujoč se na nehote storjeno napako. Marsikatera nepravilnost je lahko posledica neznanja, slabe vzgoje ali neizkušenosti posameznika. Torej, ko gre za formaliziran protokol, se neupoštevanje pravil lahko razlaga kot nespoštovanje nasprotnika (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 268).

Če pa gre za **neformalen** protokol, potem pogajalski postopek ne poteka po vnaprej predvideni poti. Pogajalci ne sledijo pravilom protokola, obnašanje je bolj sproščeno, manj pozornosti namenjajo za vljudnost, rabo imen in dotikanje. Pri takšni obliki protokola se omenjeno vedenje ne razlaga kot nespoštovanje do nasprotne strani in ne povzroča zmede med pogajalci.

Za **Italijane**, kot predstavnike mediteranskih narodov, je protokol razmeroma visoko na seznamu sestavin pogajanj (Hrastelj, 2001, str. 67). Pri govoru zelo veliko uporabljajo svoje roke. Običajno se ne kličejo po imenih, uporabljajo nazive ali priimke, pa čeprav delajo skupaj že dlje časa (Business Culture Guide to Italy, 2003). S tem izkazujejo medsebojno spoštovanje. Rokovanje je le kratek stisk roke. **Španci**, pozornost namenijo obleki, ki je ne glede na priložnost moderna in elegantna (International Business Culture, 2003). Z izgledom namreč odražajo svoj družbeni položaj. Španci cenijo darila, vendar morajo biti boljše kakovosti, predvsem ko gre za predmet z logotipom podjetja nasprotnika.

Za **Nemce** je še bolj značilna formalnost. Kaže se v daljšem ohranjanju distance do strank, formalnem naslavljanju z akademskimi naslovi in vikanju (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 273). Zelo radi delijo, razvrščajo ljudi v skupine, saj so jim nazivi, titule in status dokaj pomembni (Hendon, Hendon, 1989, str. 50). Ob prihodu in odhodu na pogajanja močno stisnejo roko, saj slovijo kot resni in trdi pogajalci. Tudi pri oblačenju spoštujejo zakone formalnosti. Tako jih največkrat vidimo v temnih oblekah, dajejo celo občutek konzervativnosti.

Manjša formalnost velja za **Švede**, saj je v navadi, da hitro preidejo na tikanje (Hrastelj, 2001, str. 74). Razumejo ga kot priznanje enakopravnosti, upoštevanja in sodelovanja, ne pa kot znak podrejenosti, neupoštevanja in podcenjevanja (Knežević, 1992, str. 47). Ker jim družbena enakovrednost veliko pomeni, to izražajo tudi z oblačenjem. Čeprav so v oblačenju precej formalni, je običajno, da se dobro plačani direktorji podjetji ne oblačijo drugače kot ostali delavci. Poslovnih daril niso vajeni. Če pa že, je darilo praktično, ponavadi so to knjige ali tipični izdelki države, iz katere poslovnež prihaja (Knežević, 1992, str. 22). Izroči se ga ob zaključku pogajanja in ne na začetku.

5.1.5. Določanje spornih vsebin

Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali in določiti zaporedje obravnavanih vsebin (Kavčič, 1996, str. 81). V začetku se določijo skupne vsebine, oziroma tiste, ki za obe strani niso sporne in jih obe sprejmeta. Nato vsaka zase določi za njiju najpomembnejše vsebine in zatem še vsebine, katerim se nista pripravljena odpovedati. Tako spoznajo glavne interese obeh strani oziroma prednostne želje nasprotnega pogajalca. Ključne točke so lahko stvarne narave. Pri tem pogajalec želi zadovoljiti otipljive interese, kot so denar, lastnina, moč, prestiž. Neotipljive vsebine pa temeljijo na medsebojnih odnosih. Tu je izpostavljena želja po medsebojnem sodelovanju, ki bi se nadaljevalo tudi v prihodnosti. Na koncu je potrebno ugotoviti še sporne vsebine.

Za **Francoze** je značilno, da strogo ločijo posle in razvijanje prijateljstev, ne posvetijo se v veliki meri odnosom, ampak takoj preidejo k materialnemu vidiku posla (Moran, Stripp, 1991, str. 185). Podobno so tudi **nemški** pogajalci mnenja, da bi se osebni odnosi lahko vmešali med posle, zato držijo svojega pogajalskega partnerja na določeni razdalji. Prevladujejo stvarne, materialne vsebine (Moran, Stripp, 1991, str. 176).

Tudi **Švedi** so v določenih pogledih precej podobni Nemcem. So resni pogajalci, cenijo iskrenost in se zelo hitro lotijo posla. Vrednote, ki jih Švedom pripisujemo, so tudi: lojalnost, strpnost in enakost (Hrastelj, 2001, str. 74). Kar nekaj časa lahko posvetijo ocenjevanju nasprotnika, oz. podjetja, v katerem je zaposlen in predlogov, ki jih ima pogajalec. Veljajo za stroge in hladne. Na pogajanja pridejo pripravljene, z vnaprej izdelano strategijo (Knežević, 1992, str. 39). Praznih obljub ne poznajo, kar pričakujejo tudi od drugih. Precej se zanašajo na preverjena dejstva in številke, zato so raznovrstne razpredelnice, grafi in statistične analize nujno potrebne.

Za bolj odprte in sproščene veljajo **Španci**. Ponavadi se ne lotijo posla takoj, vendar dajo prednost osebnemu poznanstvu. Sprva želijo nasprotnika spoznati in šele nato z njim sklepati posle. Čustva igrajo veliko, včasih celo pomembnejšo vlogo v medsebojnih poslovnih

odnosih. Ko se o nasprotniku prepričajo, da mu gre zaupati, pogajanja stečejo bolj uspešno kot sicer.

5.1.6. Kompleksnost jezika

Učinkovita komunikacija je za uspeh na pogajanjih ključnega pomena. Težave pri razumevanju sporočil so zaradi verbalnega in neverbalnega značaja komunikacije.

Zavedati se moramo, da ni dveh identičnih kultur, ki bi sestavine komunikacije uporabljala in sprejemala na enak način. Edvard Hall je razdelil kulture v dve skupini (Foster, 1995, str. 280):

- **visoko kontekstne** in
- **nizko kontekstne** kulture.

Za visoko kontekstne kulture je značilno, da je njihovo izražanje prepletanje besed, kretenj in govorico telesa. Na to vpliva posameznikov status, leta, spol, izobrazba, razni nazivi, ipd. Za nizko kontekstne kulture pa je značilno skoraj izključno besedno izražanje, ki je precej direktno. Informacije so razumljive in dosegljive katerikoli kulturi.

Nerazumevanje, pa naj bo to ignoranca ali napačna interpretacija, predstavljajo veliko težavo nizko kontekstnim kulturam pri komuniciranju z visokokontekstnimi kulturami (Cohen, 1997, str. 154).

Zgoraj opisane razlike in razhajanja pa so lahko tudi eden izmed vzrokov, da se v mednarodnih pogajanjih pogosto pojavi potreba po prevajalcu. Zgodi se, da se nasprotna stran kljub znanju uporabljenega jezika v pogajanjih, želi pogajati v lastnem jeziku. Če se torej sporazumeva preko prevajalca, na ta način pridobi nekatere prednosti. Medtem ko prevajalec ponovi izrečeno in pritegne pozornost druge strani, ima nasprotnik čas, da svojega partnerja preučuje. Ko druga stran odgovarja, ima zopet dvojni čas, da oblikuje odgovor (Luce, Smith, 1987, str. 77). Velik pomen ima prevajalec tudi pri prevodu končne pogodbe, saj je potrebna izjemna previdnost in natančnost.

Nemci so predstavniki nizko kontekstne kulture, ki ne odobravajo preveč neverbalne komunikacije. Veljajo za izredno formalne. Pomemben je stik z očmi, ne marajo pa nikakršnih čustvenih kretenj (Moran, Stripp, 1991, str. 177). Dotikanje med pogajanci ni zaželeno. So dokaj čustveno hladni, zato je tudi stisk roke kratek. Vrata svojih pisarn imajo pogosto zaprta, zato je nevljudno in neprimerno vstopiti brez predhodne najave (Hendon, Hendon, 1989, str. 87).

Za **Italijane** je značilno, da ne govorijo le z usti, temveč uporabljajo tudi ostale telesne kretnje. Intenzivno uporabljajo govorico telesa (Hrastelj, 2001, str. 67). Pri sklepanju poslov z njimi je potreben prevajalec, saj je njihovo znanje tujih jezikov šibko.

V nasprotju z mediteranskim temperamentom, so **Švedi**, ki vsekakor ne veljajo za glasne in prepirljive, čeprav njihov jezik zveni hladno, trdo, včasih celo kruto (Kneževič, 1992, str. 45). Njihova intonacija je pogosto bolj podobna ukazovanju. Odziva v besedah in njihovi mimiki ne dobimo takoj, saj nepotrebne in nepričakovane kretnje niso običajne. Razen rokovanja ob predstavljanju in poslavljanju, so dotiki rezervirani le za otroke in ljubljene osebe (Kneževič, 1992, str. 34). V znanju tujih jezikov so veščji in so razočarani ter začudeni, če se pojavimo pred njimi s prevajalcem.

Slovenci veljamo za precej formalne, a vseeno visoka formalnost za nas, kot za večino zahodnoevropskih držav, ne velja.

5.1.7. Moč prepričljivega argumenta

Z argumentacijo skuša pogajalec prepričati druge, da bi mislili in ravnali v določeni smeri (Moran, Stripp, 1991, str. 103). Pogajalci se v mednarodnih pogajanjih opirajo na različne stvari in iščejo poti prepričevanja. Tako se eni opirajo na logične in stvarne dokaze, drugi upoštevajo avtoriteto pogajalcev, tretji pa nasprotno pogajalsko stran prepričujejo na osnovi čustev.

Logični pogajalci se torej opirajo na stvarne dokaze, ki so logični in preverjeni. Uporabljajo statistična poročila, finančne analize in podobno (Hrastelj, 1995, str. 388). Za razliko od logikov pa **dogmatični** pogajalci skušajo na nasprotnika vplivati z avtoriteto. Navajajo mnenja ljudi, ki so zaradi visoke izobrazbe ali bogatih lastnih izkušenj cenjeni, in na nekem področju predstavljajo avtoriteto. Redko popuščajo, za dogovore potrebujejo več časa, zato jih sklenejo manj. Imajo zelo trda načela in so manj prilagodljivi. Pogajalci, ki pa želijo **čustveno** vplivati na nasprotnika, ga prepričujejo z motivacijo, ki vzpodbudi čustva in vrednote v posamezniku. Ponavadi se sklicujejo na tradicijo in zgodovino.

Nemci so zelo empirični, kar radi dokazujejo s številnimi dejstvi. Gre za tehnične podatke, saj so precej natančni in podrobni in to pričakujejo tudi od nasprotne strani (Kenna, Lacy, 1994, str. 39). Opirajo se na stvarne dokaze, statistična poročila in finančne analize. So logični in realni, hkrati pa znajo biti trdi pogajalci in redko popuščajo.

Spoštovanje in upoštevanje hierarhije je med **Švedi** prisotno ves čas. Celo bolj se upošteva kot leta in izkušnje sodelavcev ali poslovnih partnerjev (Kneževič, 1992, str. 59). Popustljivost in prilagodljivost nista običajni, saj dajejo Švedi občutek, da se mora prilagoditi nasprotnik in ne oni sami. Ne marajo praznega govorjenja, temveč dejstva in dokaze.

Slovincem manjka potrpežljivosti in poguma. Smo precej zapri vase in neradi tvegamo. Vprašanju nasprotnika se bomo celo poskušali izogniti (Markič et al., 1994, str. 132).

Španci dajejo veliko prednost čustvom, ki so pomembnejša od dejstev in empiričnih dokazov. To pomeni, da če imajo o nasprotniku dober občutek in si ustvarijo pozitivno mnenje o njem, je možnost za uspešno izpeljan posel večja (International Business Culture, 2003).

Tudi **Italijani** pripisujejo velik pomen čustvom. Zato je pomembno, da se nasprotni pogajalec potruji in si zagotovi odobravanje italijanskega poslovneža. Tako bo pogajanja lahko hitreje in uspešneje zaključil. Zelo spoštujejo hierarhijo moči in starost.

5.1.8. Vrednost časa

Kulture se razlikujejo tudi glede na pojmovanje in doživljanje časa ter glede na časovno perspektivo (Moran, Stripp, 1991, str. 105). Od njihovih kulturnih vrednot in pogajalskega obnašanja pa je odvisno tudi, ali so bolj usmerjene v preteklost, prihodnost ali sedanjost. Za nekatere je čas bistvenega pomena, vse mora delovati po točno določenem urniku, ostali pa čas dojemajo bolj sproščeno. Zato po dimenziji časa razlikujemo monokrone ali enočasovne kulture, ter polikrone ali veččasovne kulture.

Za pripadnike **monokrone** kulture je čas linearen. Točno ga razdelijo po aktivnostih, in se ga strogo držijo. Čas je denar. Je kontroliran in organiziran. Sem spadajo predvsem germanske kulture (Foster, 1995, str. 118).

Značilnost **polikronih** kultur pa je poudarek na ljudeh in ne na času. Ta je nelinearen. Točnost ni pomembna. Zagovarjajo načelo, da je časa veliko, zato so tudi sestanki večkrat prestavljeni ali celo odpovedani. Življenje jemljejo kot nepredvidljivo in neznano. Sem spadajo latinsko ameriške, nekatere afriške, centralno in južno azijske ter polinezijske kulture (Foster, 1995, str. 118).

Švede lahko uvrstimo k monokronim kulturam, saj za njih velja večina tipičnih lastnosti monokronosti. Spoštujejo čas in se ga držijo. Enako pričakujejo od svojih poslovnih partnerjev. Njihova točnost je skorajda obsedenost, saj je to znak upoštevanja in spoštovanja drugih.

Izrazito monokrona kultura je tudi **Nemška**. Čas ima velik pomen, točnost je bistvena. Problem nastopi, ko komunicirajo s strankami iz drugih kultur, za katere je čas manj pomemben. Takrat morajo pokazati izredno potrpežljivost.

Polikrona kultura je na drugi strani blizu **Italijanom**, ki imajo ohlapnejši odnos do časa. Na sestanke zamujajo, podobno je s plačili (Hrastelj, 2001, str. 67). Odložajo se počasi in

premišljeno. Včasih traja tudi po več mesecev, preden sprejmejo končno odločitev (International Business Culture, 2003).

Za **Špance** pa je značilna polikronost, saj je potrpežljivost pri poslovanju z njimi, nujno potrebna. Nikamor se jim ne mudi, čas ni tako pomemben kot pri Nemcih ali Švedih. Ravno tako je pri odločitvah. Sklenejo jih po tehtnem premisleku, saj se med seboj posvetujejo in predloge natančno preučijo, kar pa vzame precej časa (International Business Culture, 2003).

Slovenci se pogosto pogajamo iz napačnega stališča, ki nasprotnika postavlja v napačen položaj, saj se lahko miselno zanašamo na to, da so aduti na naši strani, kar pa je posledica nepravilne ocene svoje in partnerjeve konkurenčnosti (Markič et al., 1994, str. 131-132).

5.1.9. Osnove zaupanja

Zaupanje pomeni, da se stranki lahko zaneseta na medsebojno izmenjane informacije in obojestransko željo po končnem sporazumu. Pogajalec mora znati sklepati o resničnih namenih, interesih in prednostih nasprotne strani. Čeprav pa popolnega zaupanja skoraj nikoli ni, po drugi strani pa popolno nezaupanje izključuje možnosti kakršnegakoli sporazuma (Hrastelj, 1995, str. 390). Manj si stranki zaupata, daljša so pogajanja.

Nekatere kulture tako iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. prijateljstvu, druge pa v pravnem sistemu.

Za **Nemce** je zaupanje manjšega pomena, kot pri drugih kulturah (Moran, Stripp, 1991, str. 177). Izogibajo se intuiciji in bolj upoštevajo preteklo ravnanje posameznika ali podjetja. Ravno tako so tudi pogodbe napisane podrobno in ne dopuščajo dvoumnosti. Veljajo za bolj nezaupljive, vendar ko začutijo zaupanje, postanejo zelo lojalni (Hrastelj, 2001, str. 66).

Švedom medosebni odnosi ne pomenijo toliko, da bi jih ohranjali dlje časa, vendar dokler posla ne zaključijo. Stiki z njimi so ponavadi izključno poslovni in ne osebni in prijateljski. Ne marajo presenečenj in improvizacije. Zanašajo se na dejstva, nekateri tujci jih vidijo kot ljudi, s katerimi je težko sodelovati in jih opisujejo kot velike formaliste (Knežević, 1992, str. 67). Ko dogovor sklenejo in podpišejo, se ga držijo in izpolnijo svoje odgovornosti (International Business Culture, 2003).

Ker **Španci** poudarjajo medosebne odnose, je logično, da bodo sklenili posel šele, ko bodo čutili, da lahko nasprotniku zaupajo. Pogajajo se z ljudmi, ki so na enakih položajih kot oni sami, torej da imajo enako funkcijo in imajo pristojnosti za sklepanje končne odločitve (International Business Culture, 2003).

Na področju zaupanja gre tudi za vprašanje **etičnosti** pogajanj, to pomeni iskrenosti oz. laganja in zavajanja nasprotnika z nepopolnimi ali napačnimi podatki (Kavčič, 1992, str. 125). Z lažjo se doseže le kratkoročni učinek, na dolgi rok pa v nasprotniku vzbudimo dvom in s tem lahko porušimo nadaljnje sodelovanje.

5.1.10. Nagnjenost k prevzemanju tveganja

Pripravljenost za prevzemanje tveganja je bistvena vsebina mednarodnega poslovanja (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 271). Odločitev, ki potekajo v gotovosti je precej manj. Več je takšnih, pri katerih je prevzem tveganja neizogiben. Zato avtorja poimenujeta tiste, ki se bojijo skleniti slab posel, so skeptični in nočejo izgubiti ugleda položaja v podjetju, za previdneže. Njihova stopnja izogibanja negotovosti je visoka. Nasproti njim so pustolovski pogajalci, katerih stopnja izogibanja tveganju, je nizka.

Za kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti je značilno (Foster, 1995, str. 268, 287):

- da se ljudje nenehno trudijo, da bi se izognili negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam,
- da se odločajo počasi, in ne individualno, saj mora odločitev odobriti več ljudi,
- da upoštevajo birokratska pravila,
- zaupajo le najbližjim (ponavadi je to družina),
- izogibajo se dvomnosti in čustva redko razkrivajo.

Za kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pa je značilno (Foster, 1995, str. 268-269, 287):

- sprejemanje tveganjih in dvomljivih situacij,
- hitrejše in pogumnejše odločanje na podlagi maloštevilnih informacij,
- neupoštevanje birokracije,
- obravnavanje načrtovanja kot sredstvo, ki omogoča večjo kontrolo nad prihodnostjo, ne pa izogibanje negotovim situacijam ter
- sproščeno izražanje misli in občutkov.

Nemci in **Švedi** spadajo med pogajalce, ki se poskušajo izogibati tveganim situacijam, če je le mogoče, kar se kaže tudi v tem, da so na pogajanja vedno skrbno pripravljene. Poleg tega svojih čustev ne razkrivajo in so precej uradni do ostalih. Pri odločitvah, ki so vse prej kot hitre in spontane, so natančni in temeljiti. Upoštevajo pravila in postopke skoraj na vsakem koraku. Pri tem so nepopustljivi. Predvsem Švedi se odločajo skupinsko, pri Nemcih pa je značilno, da se odloči vodja, čeprav pri odločitvah sodelujejo tudi tehnični strokovnjaki.

Italijani in **Španci** niso zelo uradni, hitro sklenejo osebna prijateljstva in so bolj čustveni in odprti. Čeprav na birokracijo ne dajo veliko, odločitve ne sprejmejo takoj, vendar traja kar nekaj časa, preden se končno odločijo. Velikokrat posle sklepajo na podlagi ustvarjenega

zaupanja in manj na podlagi priloženih dokazov, zato je izogibanje tveganju pri omenjenih kulturah manjše.

5.1.11. Odločanje

Proces odločanja je med kulturami različen. Ene dajejo prednost **avtoritarnemu**, druge **konsenzualnemu** ali soglasnemu načinu odločanja. Za avtoritarno odločanje velja, da se odloča posameznik, ki je vodja, ali pa druga oseba z visokim vplivom, ki obenem tudi ne sprejema mnenja drugih (Moran, Stripp, 1991, str. 110). Odloča se lahko tudi brez posveta nadrejenih, ki pa lahko njegovo odločitev zavrnejo.

Za soglasen oz. konsenzualen način odločanja pa velja, da se skupina odloča skupaj, vodja mora upoštevati nasvete ostalih članov in za odločitev pridobiti podporo večine. Vedno se morajo posvetovati s svojimi nadrejenimi. Končno odločitev lahko sprejmejo podjetje ali vlada, združenja, delničarji, dobavitelji ipd. (Moran, Stripp, 1991, str. 110).

Ena izmed potencialnih šibkih točk, ki jih pri **Švedih** ugotavlja Moran, je zanašanje na skupino za pobude (Hrastelj, 2001, str. 74). Res je, da se ponavadi odloča nadrejeni oziroma vodja pogajalske skupine, vendar je vseeno običajno, da se o odločitvi prej posvetuje z ostalimi člani skupine. Spoštujejo ideje vseh, saj pričakujejo, da bodo sodelovali pri končni odločitvi. Avtor razlaga, da se, podobno kot Japonci, odločajo kolektivistično.

Nemci se kot **Španci** odločajo počasneje. Veliko pozornost namenijo informacijam, ki jih dobijo med samimi pogajanci (Hendon, Hendon, 1989, str. 35). Čeprav se odločajo timsko, upoštevajo mnenja ljudi, ki se spoznajo na tehnične postopke posla. Končna odločitev je v rokah ljudi, ki imajo najvišjo funkcijo v podjetju. Ravno tako je v Španiji, kjer odloča vodilni človek, podrejeni pa sledijo njegovim navodilom. Velikokrat bodo, še pred odločitvijo, poiskali podporo in nasvet pri družinskih članih ali osebnih prijateljih.

V **italijanski** kulturi večino odločitev sprejme več ljudi skupaj in ne le vodja oz. najvplivnejši človek. Za Italijo so značilna družinska podjetja, kjer ima glavno besedo vodja družine, ki tudi sprejme končno odločitev (International Business Culture, 2003).

Slovenci sprejmejo odločitev po skupnem posvetovanju, a vseeno končno odločitev poda vodja pogajalske skupine.

5.1.12. Oblika zadovoljivega sporazuma

Se bosta pogajalski strani zanesli le na obljube, medsebojni odnos, ali bosta dogovorjeno zapečatili s podpisom pogodbe? Zaključek pogajanj namreč predstavlja sklenjen sporazum, ki mora biti sprejemljiv za obe strani. Pri tem morata biti obe strani pozorni na to, kako

sporazum razumeta. Namreč, kar je za eno pogajalsko stran le nov predlog, je lahko za drugo že dogovor in obratno (Luce, Smith, 1987, str. 82).

Pogajalci se nagibajo k dvema skrajnima oblikama sporazuma (Hrastelj, 1995, str. 391):

- eksplicitni sporazum, ki pisno opredeljuje vsa vprašanja in
- implicitni sporazum, ki veže stranke predvsem s kakovostjo medsebojnih odnosov.

Vedeti je treba, da sporazum nikoli ne nastopa v čisti eksplicitni ali čisti implicitni obliki. Po Weissu bi morali živeti v kulturi dve do tri leta, da bi jo resnično poznali (Kavčič, 1996, str. 272-273). In ker so posledice napačnega razumevanja sporazuma lahko precej negativne, morata biti obe strani pozorni na to, da bo sporazum sprejemljiv in razumljiv obema enako. Danes se je praksa ustnih dogovorov skoraj v celoti umaknila pisnim (Hrastelj, 1995, str. 393).

Za **Nemce** je značilno, da ko posel sklenejo, ga po podpisu pogodbe nikakor ne spreminjajo. Še prej pregledajo vsako malenkost, da kasneje ne bi prišlo do kakšnega nesporazuma. Pri tem so zelo formalni (Dawson, 1995, str. 193).

Končen sporazum **Švedi** običajno sklenejo pisno. Kar je s sporazumom določeno, za njih takoj stopi v veljavo, kar pomeni, da ga začnejo upoštevati in spoštovati takoj po podpisu (International Business Culture, 2003).

Preden se sklene sporazum s **Španci**, ga le-ti dobro analizirajo in izrazito natančno pregledajo. Zelo pomembno je, da sodelujemo pri izpolnitvi oz. izvršitvi pogodbe. Razloga za to ne smemo iskati v nezaupanju, ki ga ne smemo pokazati, saj se bodo počutili užaljene. Pokazati je treba, da smo na razpolago za vse dodatne informacije in pomoč, če jo potrebujejo.

6 PRIMER MEDNARODNIH POGAJANJ - POGAJANJA REPUBLIKE SLOVENIJE Z EVROPSKO UNIJO O PRISTOPU

Za primer mednarodnih pogajanj podajam pogajanja RS z Evropsko Unijo (EU) o pristopu. Ker so v pogajanjih sodelovali tako politiki, ministri, kot pravni svetovalci, strokovnjaki specifičnih področij, lahko trdim, da so bila pogajanja izredno formalna in so potekala po nekakšnih ustaljenih pravilih in poteh. Ni šlo za tipična poslovna pogajanja, temveč za politična pogajanja, kjer so interesi širši od podjetja. So na državni ravni.

6.1. Predstavitev

Uradno so se pogajanja začela že marca 1998, s prvo Pristopno konferenco na ravni glavnih pogajalcev (zunanjih ministrov). Kmalu zatem je Vlada Republike Slovenije imenovala ožjo pogajalsko skupino, desetčlansko ekipo ekspertov, ki jo je vodil minister za evropske zadeve.

Zaradi obsega in narave skupne zakonodaje EU je bila ta za potrebe pogajanj razdeljena na 31 vsebinskih področij. Vlada RS je ustanovila 31 delovnih skupin za pregled zakonodaje po teh vsebinskih področjih in za pripravo pogajalskih izhodišč. Delovne skupine so sestavljali predstavniki posameznih ministrstev ter predstavniki delodajalcev in delojemalcev. Vsa področja pogajanj so prikazana v spodnji razpredelnici.

Tabela 3: Vsebinska področja pogajanj.

	Naziv področja		
1	Prost pretok blaga	17	Znanost in raziskave
2	Prost pretok oseb	18	Izobraževanje, usposabljanje in mladina
3	Prost pretok storitev	19	Telekomunikacije in informacijske tehnologije
4	Prost pretok kapitala	20	Kultura in avdiovizualna politika
5	Pravo gospodarskih družb	21	Regionalna politika in koordinacija strukturnih skladov
6	Konkurenca in državne pomoči	22	Okolje
7	Kmetijstvo	23	Varstvo potrošnikov in zdravja
8	Ribištvo	24	Pravosodje in notranje zadeve
9	Transport	25	Carinska unija
10	Obdavčitev	26	Zunanji ekonomski odnosi in mednarodna razvojna pomoč
11	Ekonomska in monetarna unija	27	Skupna zunanja in varnostna politika
12	Statistika	28	Finančni nadzor
13	Socialna politika in zaposlovanje	29	Financiranje in proračun
14	Energija	30	Institucije
15	Industrijska politika	31	Razno
16	Mala in srednja podjetja		

Vir: Pogajalski proces. [URL:<http://www.gov.si/ops/slo/>], 2003.

Predmet pogajanj je bila uskladitev, oziroma način uskladitve zakonodaje države kandidatke, v tem primeru Slovenije, s pravnim redom Evropskih skupnosti in na sposobnost za izvajanje le-tega. Naloge slovenskih pogajalcev so bili torej pregledi usklajenosti domače z evropsko zakonodajo (t.i. screening). Poleg tega je vsaka delovna skupina skupaj z ožjo pogajalsko skupino, po potrebi tudi z zunanjimi strokovnjaki, pripravljala pogajalska izhodišča ter druge podlage za pogajanja za vsako od pogajalskih področij. Za lažjo prilagoditev je lahko država kandidatka zahtevala prehodna obdobja. To je dodaten čas, v katerem se bo postopoma, še po vstopu v Evropsko Unijo, usklajevala z veljavnim evropskim pravnim redom. Predhodna obdobja je morala Slovenija časovno natančno opredeliti.

Ker pa je Evropski pravni red nastajal več desetletij in je plod številnih kompromisov držav članic, se država kandidatka o njem ne more pogajati. Sprejeti ga je treba takšnega, kakršen je.

Slovenska posebnost pri pogajanjih je bila, da je bilo vsako izhodišče potrjeno na vladi, nato pa so jih obravnavali še pri pristojnemu odboru Državnega zbora.

Velik del pogajanj se je med uradnimi izmenjavami pogajalskih izhodišč odvijal v neuradnih pogajanjih med Evropsko Komisijo in državami članicami ne eni, ter slovenskimi pogajalci in predstavniki pristojnih ministrstev na drugi strani. Formalna pogajanja pa so potekala na srečanjih v okviru "Konference o pristopu k Evropski uniji"¹, pred katerimi je Odbor stalnih predstavnikov pri Svetu Evropske Unije (predstavniki vseh držav članic) še uradno potrdil izhodišča EU. Iskanje dogovora in čim večje stopnje usklajenosti stališč je med državo kandidatko in Komisijo in članicami potekalo do konference. Na sami konferenci se je nato v izmenjavi nastopov ugotovil napredek, ki je bil zabeležen tudi v zapisniku posameznega srečanja v okvir. Torej so se formalizirali dogovori, ki so bili doseženi pred konferenco, v govorih udeležencev pa so bili izraženi tudi poudarki, ki jih posamezna stran želi podati v aktualnih fazah pogajalskega procesa.

6.2. Potek pogajanj

Konkretni primer, ki ga opisujem v nadaljevanju, temelji na pogajanjih Slovenije z Evropsko unijo. Zaradi obsežnosti in številnih pogajanj, ki so potekala za različna področja, se osredotočam le na eno, in sicer na ribištvo. Pogajanja so v "predhodni fazi" na vseh področjih potekala zelo podobno, po skoraj identični poti, saj je usklajevanje pravnega reda države kandidatke in Evropske Unije izredno formaliziran in standardiziran postopek.

V primeru navedene informacije, sem pridobila na podlagi intervjuja s svetovalcem Ožje pogajalske skupine za pristop Slovenije k Evropski uniji, ki je v omenjenih pogajanjih sodeloval.²

Pregled, čeprav na podlagi konkretnega področja, je podan kot ilustrativen, saj ne zajema vseh vmesnih faz, temveč opredeljuje glavne akterje na podlagi njihove udeležbe na zaključku pogajanj na tem področju.

¹ Uraden naziv "Medvladna konferenca o pristopu Republike Slovenije k Evropski uniji".

² mag. Matjaž Malgaj, svetovalec vlade v kabinetu ministra za Evropske zadeve. Od leta 1999 je kot pravni svetovalec vodje ožje pogajalske skupine sodeloval pri pristopnih pogajanjih. Intervju sem opravila 14.08.2003 v prostorih Službe vlade za evropske zadeve.

Pogajalci obeh strani:

- **EU pogajalci:**

- generalni direktor na Generalnem Direktoratu za širitev Evropske komisije (Španija),
- vodja enote Slovenija na direktoratu B Generalnega direktorata za širitev (Španija),
- član pogajalske skupine zadolžen za sektorsko koordinacijo pogajanj na področju ribištva z vsemi državami pristopnicami (Italija),
- članica pogajalske ekipe za Slovenijo, zadolžena za koordinacijo pogajanj (Švedska),
- predstavnik Generalnega direktorata zadolženega za ribištvo (Nemčija).

- **Slovenski pogajalci:**

- glavni pogajalec in vodja skupine,
- pogajalec pristojen za ribištvo,
- eden ali več dodatnih strokovnih sodelavcev iz pristojnega ministrstva ali vladne službe (v tem primeru Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano),
- pravni svetovalec,
- predstavnik iz Misije RS pri EU v Bruslju, zadolžen za podporo in spremljanje pogajanj (sekretar pogajanj),
- diplomatski predstavnik na Misiji RS pri EU zadolžen za področje kmetijstva in ribištva.

1. Priprave na pogajanja

Prve priprave za pogajanja, ki jih opisujem, so se začele že leta 1998. Strokovnjaki države kandidatke, Slovenije, so najprej predstavili veljavne predpise v svoji državi. Skupaj s strokovnjaki Evropske Komisije, so opredelili neskladnosti. Identificirali so razlike in določili načrte za postopno uskladitev slovenske ureditev z veljavnimi predpisi Evropske Unije.

Pogajanja so potekala v angleškem jeziku. Tako kot za vsa druga poglavja, se je tudi za poglavje ribištvo, opravil analitični pregled zakonodaje, ki je potekal v Bruslju. Pregledi usklajenosti so potekali na sestankih, med slovenskimi strokovnjaki in strokovnjaki Komisije Evropske Unije, ali pisno.

Pogajalske ekipe so bile bolj ali manj stalne, pri čemer je bilo pri obeh straneh normalno, da so se posameznih sestankov udeleževali predstavniki organov, ki vsebinsko pokrivajo posamezna področja v nacionalni administraciji (RS - Ministrstva, Vladne službe) oziroma v strukturi Komisije (Generalni direktorati). Konkretno udeležence posameznih sestankov sta si strani sporočali po elektronski pošti ali pisno, ponavadi s posredovanjem Misije RS pri EU.

Na strokovnih sestankih in razreševanju paketnih vprašanj je bilo tudi čez deset predstavnikov na vsaki strani. Na ožjih, polformalnih sestankih je bilo število udeležencev kdaj zelo nizko, redko samo na štiri oči. Na sestankih pogajalske konference je bilo na nasprotni strani vsaj 18 ljudi (predstavniki članic in Evropske Komisije), na slovenski pa najmanj 4 do 5.

2. Začetek pogajanj oz. predstavitev začetnih pozicij

Na podlagi pregledov usklajenosti in ocene realnih možnosti za izvajanje pravnega reda v Sloveniji, je delovna skupina pripravila prvi osnutek pogajalskega izhodišča. Član ožje pogajalske skupine, ki je za področje ribištva zadolžen in podporni oddelek OPS sta v sodelovanju z delovno skupino izboljšala to izhodišče, kadar je bilo to treba. Izhodišče je nato obravnavala Vlada.

Ko je Vlada omenjeni predlog sprejela in ga je potrdil še Odbor za zunanjo politiko Državnega zbora, je Slovenska pogajalska skupina za obravnavano področje, posredovala angleški prevod pogajalskega izhodišča organom Evropskih skupnosti.

3. Proces iskanja rešitve

Pogajalska skupina na strani Evropske Unije je po prejemu predlaganih izhodišč zapisala svoje mnenje v obliki osnutka skupnega stališča Evropske Unije. Nato ga je posredovala Svetu Evropske Unije. Delovna skupina za širitev pri Svetu Evropske Unije na tej podlagi pripravi skupno stališče Evropske Unije (vseh držav članic) za obravnavo na konferenci o pristopu.

4. Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Na medvladni konferenci, kjer sodelujejo namestniki glavnih pogajalcev, si odbor stalnih predstavnikov pri Svetu EU in država kandidatka razložita pogajalska izhodišča obeh strani ter uskladita stališča o vsebini posameznih poglavij. Ker v tem primeru na področju ribištva problematičnih vsebin ni bilo, se pogajanja za to področje lahko zaprejo. To pomeni, da se lahko rezultati pogajanj za obravnavano področje vključijo v osnutek pristopne pogodbe, ki je kasneje predložena Svetu EU in evropskemu parlamentu v potrditev. Ko so potrjeni rezultati pogajanj na vseh enaintridesetih področjih, in potrjena soglasja iz obeh pogajalskih strani, se pristopna pogodba podpiše.

6.3. Razlaga spremenljivk modela Weiss&Stripp na primeru

6.3.1. Osnovni koncept pogajanj

Odnos med slovensko pogajalsko skupino ter med pogajalci, ki zastopajo Evropsko Unijo, se je v celotnem času, od začetka do zaključka pogajanj, spremenil. Postal je manj formalen kot v začetnih mesecih, pogovori so bili bolj sproščeni, prav tako sestanki. Vsekakor pa to ni pomenilo, da bi bili popustljivi.

Za obe strani je značilen sinergični pristop. Obe strani si želita pridobiti čim več. Ker pa gre predvsem za prilagajanje zakonodaje Slovenije k zakonodaji Evropske Unije, je Slovenija bolj v vlogi tistega, ki popušča in sprejema, kot pa nasprotna stran. Gre namreč za zakone, o katerih se ni mogoče pogajati.

Čeprav za Slovence velja, da smo do tujcev nezaupljivi, obravnavani primer tega ni pokazal. Tudi pogajalci nasprotne strani so kazali veliko mero razumevanja in zaupanja v to, da bo prevzem zakonodaje stekel čim bolj tekoče in brez posebnih zapletov, četudi bo iz slovenske strani zahtevan dodatni čas za prilagoditev.

6.3.2. Izbira pogajalcev

Glavni pogajalec za pristop Slovenije k Evropski uniji je bil zunanji minister, na operativni ravni se je v imenu Slovenije pogajala Ožja pogajalska skupina. Visoki državni uradniki, državni sekretarji, znanstveniki, ki so strokovnjaki na svojem področju, so bili izbrani v delovne skupine. Obenem so morali biti vredni zaupanja in kredibilnosti.

Velik pomen pri izboru so poleg strokovne izvedenosti namenili dosedanji stopnji izobrazbe, dosežkom in znanju tujega jezika. Lahko trdimo, da so bila v ospredju tehnična znanja in ne socialne spretnosti. Vseeno pa je bila pri oblikovanju pogajalske skupine pomembna komponenta osebnih značilnosti, ki je pripomogla, da je skupina delovala kot tim brez napetosti in tekmovalnosti. Upošteval se je tudi status pogajalca, njegov ugled in vpliv v družbenem okolju.

Na strani predstavnikov EU so bili za pogajalce izbrani visoki državni uradniki, ki jih je določila Evropska komisija. Generalni direktorat za širitev je imel vse naloge povezane s širitvijo Evropske Unije. V okviru direktorata so bili določeni vodje pogajalskih skupin za posamezne države, prav tako za Slovenijo.

6.3.3. Vloga individualnih teženj

Pri pogajanjih, ki jih opisujem ni bilo hitrih in nepremišljenih odločitev. Odločitve so bile vedno sklenjene na podlagi skupnega (konsenzualnega) odločanja. Končno besedo je imel vodja. To pomeni, da ni bilo striktno avtoritarnega odločanja, zato so bila mnenja in ideje sodelujočih (članov pogajalske skupine) v veliki meri upoštevane.

Pri obeh straneh ni bilo tipičnih individualističnih lastnosti, ne glede na to da so bili pogajalci na strani EU pri nekaterih točkah nepopustljivi in so se držali svojih načel. V vsakem primeru pa obe strani nista delovali le v svojem lastnem interesu, saj je šlo pri slovenskih pogajalcih za interes celotne Slovenije, pri pogajalcih EU pa za interes vseh petnajstih držav članic Evropske Unije.

6.3.4. Pomen protokola

Pri pogajanjih, ki trajajo dlje časa, npr. leto dni ali več, se med pogajalci vzpostavijo bolj osebni odnosi. Ponekod celo prijateljski, vendar v omenjenem primeru ni bilo povsem tako. Celotna pogajanja so potekala zelo formalno. S tem mislimo na rokovanje vodij pred začetkom vsakokratnih pogajanj in ne vseh članov pogajalskih skupin. Vsekakor je bila komunikacija med pogajalci zelo uradna, z navedbo nazivov pred navedbo imen, medsebojno vikanje in podobno. Kar se tiče izmenjevanja poslovnih daril, pri tovrstnih pogajanjih ni tako običajno, vendar zaradi dolžine pogajalskega procesa, pride do obdarovanja ob praznikih, kot je novo leto ali božič, kot izraz pozornosti. Darila so simbolična, večkrat značilna za državo ali pokrajino iz katere tisti, ki darilo da, prihaja (npr. značilno pokrajinsko vino...).

K formalnemu protokolu sodi tudi obleka. Pogajalci so bili v tem primeru vedno oblečeni v poslovna oblačila, ki so izraz spoštovanja in resnosti.

Pogajanja niso tekla le v sejnih sobah, ampak tudi na delovnih kosilih ali večerjeh. Le-ta niso bila namenjena osebnim pogovorom in neformalnemu druženju, temveč so se pogovori o vsebini pogajanja začela zelo hitro, brez večjih osebnih vprašanj na začetku.

6.3.5. Določanje spornih vsebin

Vsebina pogajanj je bila vedno točno določena, saj sta si jo nasprotni strani poslali že vnaprej. Prav tako je bil narejen dnevni red, ki sta ga imeli možnost obe preučiti in popraviti še pred samim začetkom pogajanj. Tako so bile usklajene želje obeh strani, ki sta ob srečanju lahko takoj prešli na samo vsebino pogajanj.

6.3.6. Kompleksnost jezika

Ker so pogajanja potekala po formalni poti, je bil takšen tudi začetek vsakega srečanja. Ker je v obravnavanih pogajanjih sodelovalo le manjše število pogajalcev (do 4 na vsaki strani), so se ob srečanju rokovali vsi sodelujoči. Če je članov več, je običajno, da se rokujeta le vodji obeh pogajalskih skupin.

Kar zadeva kompleksnosti jezika, sta se obe pogajalski strani bolj približali nizko kontekstni kulturi. Opirali sta se večinoma na verbalno komunikacijo in ne toliko na govorico telesa. Zaradi visokega nivoja pogajanj je bila vsaka informacija podana besedno. Pomen tako ni mogel biti izkrivljen, vsi so morali natančno slediti in razumeti nasprotnika.

Neverbalno izražanje je bilo omejeno, saj določene geste, kot na primer nepokončna drža ali vrtenje palcev, lahko pomenijo nezanimanje in nespoštovanje. Nasprotnika lahko celo užalijo. Vsekakor je bil ob prihodu potreben stisk roke in pogled v oči.

6.3.7. Moč argumenta

Za Slovence velja, da se neradi nagibamo k tveganjem, smo bolj zaprti vase in ne preveč zgovorni. V primeru pogajanj Slovenije z EU, so bili Slovenci bolj podobni logičnemu tipu pogajalcev, kot pa tistim, ki s čustvi vplivajo na izid pogajanj. Pravzaprav sta bili obe pogajalski strani izredno natančni, opirali sta se na stvarne dokaze. Pogajanje je bilo na visoki ravni tudi iz finančnega vidika, zato so bili izračuni, statistični prikazi in preverjene trditve nujno potrebni na obeh straneh.

6.3.8. Vrednost časa

Obe pogajalski strani sodita med monokrone pogajalce. Ne glede na to, da so bili udeleženci pogajanj na strani Evropske Unije različnih narodnosti, med njimi so bili namreč tudi Španci in Italijani, ki spadajo med polikrone kulture, je bilo upoštevanje časa nujno potrebno. Obe strani sta bili točni na sestankih. Čas sestankov, njihov začetek in dolžina trajanja, so bili že vnaprej natančno določeni. Včasih je prišlo tudi do podaljšanja, vendar je bil začetek vedno točen. Prekinitve niso bile v navadi, četudi je bilo potrebno opraviti poslovne telefonske razgovore z nadrejenimi za posredovanje dodatnih navodil, ali se posvetovati z ostalimi člani. Temu so bili namenjeni odmori.

Tudi kasneje pri pošiljanju sprejetih izhodišč slovenske strani in podajanju skupnega mnenja držav članic, sta bila točnost in upoštevanje določenih rokov potrebna.

6.3.9. Osnove zaupanja

Zaupanje ni temeljilo na prijateljstvu in osebnih odnosih, saj gre za izredno odgovorne postopke. Oboji so se zanašali na pravni sistem in v njem iskali podlago za medsebojno zaupanje. Prav zaradi tega, je bil pri vsakem sestanku prisoten tudi pravni svetovalec, katerega vloga je bila izjemno pomembna. Pomagal je pri iskanju kreativnih rešitev, saj je iz pravnega stališča veliko zadev dvojnega pomena in zato nerešljivih.

Za organizacijo, usklajevanje in predvsem za nadzor dela, je Vlada RS ustanovila Delovno skupino za pripravo Pogodbe in aktov o pristopu Republike Slovenije k Evropski Uniji. Skupina je v okviru svojega delovanja tesno sodelovala s številnimi državnimi organi, ki so sodelovali v pristopnih pogajanjih, v okviru skupin razdeljenih po 31 pogajalskih poglavij. Pri obravnavi določenih vprašanj je sodelovala tudi z drugimi državami pristopnicami, kar je v več primerih pripeljalo do usklajenosti nastopa in nekaterih skupnih predlogov. O svojem delu je redno obveščala vodjo ožje pogajalske skupine in vlado.

6.3.10. Nagnjenost k prevzemanju tveganja

Ker se pogajalci EU z usklajevanjem pravnega reda in s pristopnimi pogodbami ukvarjajo že zelo dolgo časa, tudi v primeru usklajevanja s Slovenijo vedo, čemu se morajo izogibati in na kaj morajo biti pozorni. Tveganju se izogibajo tako, da so na pogajanjih zelo dobro pripravljene in imajo pripravljen dodaten načrt, ki ga ob morebitnem neuspehu uporabijo. In ker so bila tovrstna pogajanja za Slovence izredno pomembna, so se tudi naši pogajalci temeljito pripravljali in imeli rezervne rešitve. Nikakor ni smelo priti v obzir predstavljanje informacij, ki niso bile natančne in preverjene, saj bi lahko takšno ravnanje pogajanja podaljšalo ali celo prekinilo. V interesu obeh strani je bilo vzpostaviti zaupanja vreden in zanesljiv odnos.

6.3.11. Odločanje

Bistvo pogajanj je doseči odločitev, ki bo zadovoljiva za obe strani. Ne moremo govoriti o avtoritarnem odločanju, saj pri nobeni pogajalski strani ne odloča le en posameznik. Odločitve so sprejeli na podlagi konsenza. Z mnenjem, ki ga poda Svet EU, se morajo strinjati predstavniki vseh držav članic. Prav tako je potekalo odločanje v Sloveniji, saj so bila že pogajalska izhodišča, preden so bila poslana pogajalcem EU, najprej posredovana vladi RS v sprejem.

6.3.12. Oblika zadovoljivega sporazuma

Na vsakem pogajanju se piše zapisnik oz. osnutek zapisnika, ki je nato poslan obema strankama. Tega obe strani natančno pregledata in dopolnita z morebitnimi spremembami ali ugovori. Ko se obe strani strinjata in uskladita, ga podpišeta. Podpisani zapisnik se potrdi na naslednji medvladni konferenci, kjer se lahko poda uradni ugovor, ki je nato dodan na zapisnik. Kakršnekoli spremembe se upoštevajo pred sprejetjem oz. uradno potrditvijo zapisnika. Zaključek je bil pisen. Na podlagi uradnega zapisnika so nato pripravili pogodbo, katere priprava je bila dolgotrajna.

V prvem obdobju (prva polovica leta 2002) je priprava pristopne pogodbe zavzemala predvsem izpolnjevanje in posredovanje prilagoditev aktov institucij EU. Evropska Komisija je Sloveniji, kot tudi ostalim državam kandidatkam, posredovala sezname predpisov, ki jih je bilo potrebno ustrezno dopolniti ali spremeniti. S pripravo določb (druga polovica leta 2002) je bilo nato omejeno ali pa odloženo polno izvajanje predpisov Evropskega pravnega reda. Naslednje leto so potekala še zadnja usklajevanja, katerim je sledilo soglasje s strani EU. Vlada RS je nato pooblastila Misijo RS v Bruslju, da predsedstvu EU sporoči tudi soglasje RS. Po tem, ko je Evropska komisija sprejela pozitivno mnenje Slovenije o bodočem članstvu, je bil v naši državi izveden še referendum o članstvu v Evropski Uniji.

V tem okviru je treba ponovno omeniti pomembnost pravnih svetovalcev. Te so bili pri zadnji fazi pogajanj nujno potrebni, saj je bilo vse dosedanje dogovore potrebno natančno povzeti in pravno zavarovati. Velik pomen je pri tem imela ravno Delovna skupina za pripravo pogodbe in aktov o pristopu Republike Slovenije k Evropski Uniji.

Iz celotnega postopka je razvidno, da je za pogajanja z Evropsko Unijo značilna izredna formalnost. Temu so se slovenski pogajalci morali prilagoditi in s tem upoštevati dolgotrajne postopke preverjanja, usklajevanja, podajanja mnenj in podobno.

7 SKLEP

Vpliv medkulturnih razlik pri pogajanjih ostaja pomemben dejavnik. Za Slovenijo oz. slovenske pogajalce, je poznavanje le-teh pomembno predvsem zaradi vključevanja v evropske in evroatlantske organizacije, ko bo teh pogajanj več in bo njihov rezultat vplival na vsakodnevno življenje vsakega državljana.

Vsaka država vsebuje splet vsaj ene kulture, zato je pomembno poznati njene posebnosti, saj nam poznavanje le-te omogoča lažje komuniciranje in dogovarjanje.

Najpomembnejša sposobnost pogajalca je videti položaj tako, kot ga vidi nasprotna stran. Pri doseganju ciljev se morajo odmakniti od ustaljenih vedenjskih vzorcev in biti sposobni vživeti se v vlogo nasprotne strani. Pomembno je, da pogajanja potekajo tako, da pomagajo in ne škodujejo prihodnjim odnosom in pogajanjem. Če je le mogoče, je potrebno poiskati dobim-dobim rezultat pogajanj.

Glavne razlike, na podlagi katerih lahko razvrščamo mednarodne pogajalce, sem prikazala na modelu kulturoloških pogajanj po Weissu in Stripu. Glavna primerjava je temeljila na primerjavi švedskih, nemških, španskih, italijanskih in slovenskih pogajalcev. Opisane kulture pogajalcev se med seboj precej razlikujejo. Prišla sem do ugotovitev, da se veliko navedenih teoretičnih lastnosti ujema z vedenjem pogajalcev v navedenem primeru. Nemci veljajo za izredno formalne pogajalce, Švedski so jim podobni. Oboji spadajo med individualistične, nizko kontekstne in izrazito monokrone kulture. So zelo resni, natančni in ne marajo tveganja. Precej nasprotni so Španci in Italijani, ki spadajo med visoko kontekstne in polikrone kulture. Veljajo za bolj sproščene in odprte. Imajo ohlapnejši odnos do časa, posle pa sklepajo na podlagi ustvarjenega zaupanja in manj na podlagi priloženih dokazov.

Slovenski pogajalski slog je na splošno bližje nemškemu, a vendarle tako visoke formalnosti ni opaziti. Bolj se tudi nagibamo k tveganjem in manj časa namenimo pripravam. Odločitev sprejmemo po skupnem posvetovanju, čeprav končno odločitev poda vodja pogajalske skupine. Do teh ugotovitev sem prišla na preiskovanem primeru.

Kljub velikemu pomenu upoštevanja kulturnih razlik pri pogajanjih, pa je bilo v primeru preiskovanih diplomatskih pogajanj to manj opazno. Kot sem poudarila že v uvodu, je razlog v formalni in utečeni naravi pristopnih pogajanj. Tako se tudi obnašajo vsi prisotni pogajalci, ne glede na to, kateri kulturi pripadajo. Razlikujejo pa se v niansah in osebni pristopu do nasprotne strani.

LITERATURA

1. Blackwell D.Roger, Miniard W.Paul, Engel F. James: Consumer behavior. Ninth Edition. Ohio: South-Western Thomson Learning, 2001, 570 str.
2. Cohen Raymond: Negotiating Across Cultures. Revised Edition. Washington D.C.: Institute of Peace Press, 1997. 268 str.
3. Dawson Roger: Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating. Hawthorne: Career Press, 1995. 301 str.
4. Ferfila Bogomil: Japonska: dežela samurajev in robotov. Radovljica: Didakta, 1999. 556 str.
5. Fisher Roger, Patton Bruce, Ury William: Kako doseči dogovor. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
6. Foster Allen Dean: Bargaining Across Borders. New York: McGraw-Hill, 1995. 326 str.
7. Hendon W. Donald, Hendon A. Rebecca: How to Negotiate Worldwide. Hants: Gower Publishing Company Limited, 1989. 270 str.
8. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 483 str.
9. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
10. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
11. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
12. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanj. Kranj: Moderna organizacija, 1996. 307 str.
13. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
14. Kenna Peggy, Lacy Sondra: Business Germany. Lincolnwood: Passport Books, 1994. 55 str.
15. Knežević Ana Nuša: Spoznajmo jih - Švedi. Ljubljana: Biro M d.o.o., 1992. 84 str.
16. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
17. Luce Louise Fiber, Smith Elise: Toward Internationalism. Cambridge: Newbury House, 1987. 283 str.
18. Maddux B. Robert: Successful Negotiations. Los Altos: Chrisp Publications Inc., 1989. 62 str.
19. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
20. Mikolić Mario: Diplomatski protokol. Praksa u Republici Hrvatski. Zagreb: Mate, 1995. 313 str.
21. Moran T. Robert, Stripp G. William: Successful International Business Negotiations. Huston: Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.

22. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
23. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1995. 511 str.
24. Muchinsky Paul M.: Psychology applied to work. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press, 1987. 712 str.
25. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Lesce: Oziris, 1994. 296 str.
26. Plantey Alain: A Cultural Approach to International Negotiation. International Social Science Journal, 1982, 3, str.1-10.
27. Tavčar I. Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Novi forum, 1995. 87 str.
28. Ury William: Od nasprotovanja do sodelovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 184 str.
29. Vida Irena: Kulturološki dejavniki v večnacionalnih poslovnih pogajanjih. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 48 (1997), 5, str. 391-405.

VIRI

1. Slovar slovenskega jezika. Ljubljana: DZS, 1991.
2. Intervju z mag. Matjažem Malgajem - svetovalec Ožje pogajalske skupine za pristop Republike Slovenije k EU in namestnik vodje pogajalske skupine za širitev Evropskega gospodarskega prostora.
3. Pogajalski proces. [URL: <http://www.gov.si/ops/slo/>], 15.8.2003.
4. International Business Culture. [URL: <http://www.executiveplanet.com/>], 5.9.2003.