

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO
**VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA
POSLOVNA POGAJANJA**

Ljubljana, november 2003

URŠKA KOROŠEC

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	2
1.1. POMEN KOMUNICIRANJA V POSLOVANJU	2
1.2. NAČINI IN METODE KOMUNICIRANJA	2
1.2.1. Verbalno komuniciranje	3
1.2.2. Neverbalno komuniciranje	3
1.3. POGAJANJA KOT NAČIN KOMUNIKACIJE.....	3
1.3.1. Opredelitev pogajanj	4
2. KULTURA KOT RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA KOMUNICIRANJA	4
2.1. OPREDELITEV KULTURE	4
2.2. MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE.....	6
2.2.1. Opredelitev medkulturnega komuniciranja.....	7
2.3. KULTURNI DEJAVNIKI V GLOBALNEM KOMUNICIRANJU.....	7
2.3.1. Navade in običaji.....	8
2.3.2. Poslovne pogodbe	8
2.3.3. Prostor	9
2.3.4. Prijatelji in sodelavci	9
2.3.5. Čas.....	9
2.3.6. Družbeni sloj	10
2.3.7. Religija	10
2.3.8. Spol.....	10
2.4. JEZIKOVNE RAZLIKE PRI GLOBALNI KOMUNIKACIJI	10
2.4.1. Ustno komuniciranje	11
2.4.2. Pisno komuniciranje.....	12
2.4.3. Neverbalno komuniciranje	12
3. KULTUROLOŠKI DEJAVNIKI IN POGAJANJA	13
3.1. POMEN KULTURE V MEDKULTURNIH POSLOVNIH POGAJANJIH.....	13
3.1.1. Nacionalne kulture in mednarodna pogajanja.....	14
3.2. VPLIV KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV V VEČNACIONALNIH POSLOVNIH POGAJANJIH.....	14
3.2.1. Umerjenost k sebi oziroma drugim	15
3.2.2. Komunikacijsko-kontekstni vidiki	16
3.2.3. Vrednotenje časa	16
4. MEDKULTURNA POGAJANJA	17
4.1. VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POGAJANJA	17
4.2. MODEL POSLOVNIH POGAJANJ PO WEISSU IN STRIPU	18
4.3. KULTURA IN RAZLIČNI NAČINI POGAJANJ	19
4.3.1. Cilj pogajanj: pogodba ali medsebojni odnosi	20
4.3.2. Izidi pogajanj: dobim/dobim ali dobim/izgubim.....	21
4.3.3. Osebni stil: neformalni ali formalni	21
4.3.4. Način komunikacije: neposredni ali posredni	22
4.3.5. Občutljivost glede časa: visoka ali majhna	23
4.3.6. Emocionalnost: velika ali majhna	24

4.3.7.	Oblika sporazuma: eksplicitna ali implicitna	24
4.3.8.	Proces oblikovanja sporazuma: deduktivni ali induktivni	25
4.3.9.	Organizacija pogajalcev: en vodja ali skupinsko odločanje.....	25
4.3.10.	Prevzemanje tveganja: nizko ali visoko	26
4.4.	SOOČANJE S KULTURNIMI RAZLIKAMI	27
4.4.1.	Spoznajte kulturo nasprotne strani	27
4.4.2.	Ne uporabljajte stereotipov	27
4.4.3.	Poiščite način za premagovanje kulturnih ovir	28
4.5.	LASTNOSTI POSAMEZNIKOV KOT DEJAVNIK V POSLOVNIH POGAJANJIH	30
5.	OSEM METOD POGAJANJ MED POGAJALCI IZ RAZLIČNIH KULTUR	31
5.1.	SLABO POZNAVANJE KULTURE NASPROTNE STRANI	31
5.2.	DELNO POZNAVANJE KULTURE NASPROTNE STRANI	32
5.3.	DOBRO POZNAVANJE KULTURE NASPROTNE STRANI.....	32
6.	IZBIRA METODE	34
6.1.	RAZMISLITE O LASTNEM KULTURNEM OBRAZCU V POGAJANJIH	34
6.2.	NAUČITE SE POGAJALSKIH OBRAZCEV DRUGE KULTURE.....	35
6.3.	UPOŠTEVAJTE MEDSEBOJNE ODNOSE IN OKOLIŠČINE.....	36
6.4.	PREDVIDITE ALI VPLIVAJTE NA PRISTOP NASPROTNE STRANI.....	38
6.5.	IZBERITE SVOJO METODO.....	39
6.6.	IZVEDITE METODO	40
	SKLEP	41
	LITERATURA	43
	VIRI	44

UVOD

Danes smo priča vse večji mednarodni menjavi, ki predstavlja glavno gonilo svetovne globalizacije. S procesom globalizacije pa ni povezano le povečanje mednarodne trgovine in pretoka kapitala, temveč tudi povečan pretok ljudi in informacij. Vse večja odprtost družb botruje povečanemu številu stikov med posamezniki iz različnih kultur, zaradi česar se kulturni prostor, v katerem delujemo, vse bolj širi oziroma smo izpostavljeni delovanju v vse bolj pestrem kulturnem okolju. Povečano soočanje z različnimi kulturami se odraža tudi v vsakdanjem komuniciranju, saj je le to vedno bolj medkulturno. Procesu soočanja z različnimi kulturami niso izpostavljena le velika podjetja (korporacije), ampak vse bolj tudi srednja in mala podjetja ter javne ustanove, saj se prostor, na katerem delujejo, zaradi procesa globalizacije nezadržno širi. Na ravni posameznika zato medkulturno komuniciranje pridobiva vse večji pomen.

S procesom komuniciranja so tesno povezana tudi pogajanja, saj znaten del komuniciranja med posamezniki poteka na ravni pogajanj. Z naraščanjem medkulturnih stikov tako narašča tudi število in pomembnost medkulturnih pogajanj. Bodisi na poslovnem ali katerem koli drugem področju je pogajalec danes izpostavljen oziroma soočen z veliko večjo kulturno raznolikostjo, kot pa je to veljalo v preteklosti. Za sodobnega pogajalca je zato danes toliko bolj pomembno poznavanje različnih kultur in situacij, ki lahko nastopijo v medkulturnih pogajanjih.

Zato sem se v mojem diplomskem delu osredotočila na medkulturna pogajanja. Predstaviti želim pomen in vpliv kulture na potek in rezultat medkulturnih poslovnih pogajanj ter opisati metodologijo izbire ustrezne pogajalske strategije v medkulturnih pogajanjih, s pomočjo katere pogajalci lahko uspešno premagajo težave, ki jih v medkulturnih pogajanjih povzročajo različne kulture. Zaradi vloge kulture v medkulturnih pogajanjih je z njo prežeto celotno delo.

Diplomsko naloga je poleg uvoda in zaključka razdeljena na sedem poglavij. Vsako poglavje ima značilno temo z namenom, da bi bila naloga bolj pregledna.

Krajši opredelitvi poslovnega komuniciranja in pogajanj sledi poglavje o kulturi ter njeni vlogi v medkulturnem komuniciranju. Največji poudarek je namenjen tistim dejavnikom komuniciranja, kjer so kulturne razlike v ospredju.

V tretjem poglavju je poudarek na kulturoloških dejavnikih in njihovem vplivu na medkulturna poslovna pogajanja. Ljudje, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, nimajo istih osnovnih vrednot, kar vpliva na proces medkulturnih poslovnih pogajanj.

Četrto poglavje je namenjeno medkulturnim pogajanjem in premagovanju ovir, ki jih predstavlja raznolikost kultur. Kako lahko sodobni mednarodni pogajalec premaga kulturne ovire? Eden izmed načinov je, da ugotovi na katerih pomembnih področjih pogajanj se lahko

pojaviijo kulturne razlike. V ta namen sem podrobneje predstavila deset faktorjev, kjer kulturne razlike pridejo najbolj do izraza. V tem poglavju so na kratko prikazana tudi medkulturološka poganja na modelu Weiss in Strip in lastnosti uspešnih mednarodnih pogajalcev.

V petem poglavju so opisane metode pogajanj z vidika medsebojnega poznavanja pogajalskih partnerjev, ki pogajalcu dajejo odgovor na vprašanje, katero metodo naj izbere v primeru slabega, delnega ali dobrega poznavanja kulture nasprotne strani.

Šesto poglavje predstavlja logično nadaljevanje sedmega in podrobneje opisuje potek izbire ustrezne pogajalske strategije in posamezne korake, ki jim je potrebno slediti. Pogajalska strategija ima ključen vpliv na potek pogajanj in posledično na uspeh ali neuspeh v medkulturnih pogajanjih, zaradi česar je zelo pomembno, da se pogajalec odloči za ustrezno strategijo. Vse glavne ugotovitve povzemam v sklepu.

1. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

1.1. Pomen komuniciranja v poslovanju

Danes si ne moremo predstavljati življenja brez komuniciranja, saj le to predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj vsakemu posamezniku in organizaciji. Ljudje medsebojno komuniciramo v skorajda vsakem trenutku svojega življenja (Kavčič, 2000, str. 1). Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako povezano z našim življenjem, da ga štejemo kot nekaj samoumevnega in danega. Ravno zaradi tega se ponavadi ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v našem vsakdanjem življenju.

Poslovno komuniciranje glede na namen in vsebino predstavlja posebno vrsto komuniciranja. Od družbenega komuniciranja, ki je namenjeno razvedrilu, se razlikuje po zastavljenih ciljeh. Poslovno komuniciranje tako poteka v organizacijah in med samimi organizacijami in se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič, 2000, str. 61).

1.2. Načini in metode komuniciranja

Komuniciranje nikakor ne poteka samo z uporabo jezika, v pisni ali ustni obliki. Človek pri komuniciranju uporablja še celo vrsto drugih sredstev za komuniciranje. Poznamo dva načina medsebojnega komuniciranja, in sicer besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno) komuniciranje, ki ga imenujemo tudi govornica telesa (Kavčič, 2000, str. 98).

1.2.1. Verbalno komuniciranje

Besedno komuniciranje je lahko ustno ali pisno (Kavčič, 2000, str. 151). Ustno komuniciranje se v poslovnem svetu uporablja najpogosteje. Njegove prednosti so zlasti hitrost, celovitost pri sporočanju pomena, možnost presoje skladnosti verbalnega in neverbalnega sporočanja, neposredno preverjanje razumljivosti in zasebnost. Poleg tega omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti ustnega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi.

1.2.2. Neverbalno komuniciranje

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede. Zato nekateri uporabljajo tudi izraz govornica telesa ali telesno komuniciranje. Raziskave so pokazale, da se pri komuniciranju večina pomena posreduje na neverbalni način, kar 55% z izrazom obraza, očmi, položajem telesa in drugimi znaki neverbalnega komuniciranja, medtem ko se le 7% pomena prenaša z uporabljenimi besedami, 38% pa z glasom oz. intonacijo govora (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47-51). Neverbalna komunikacija se izraža na različna načine: z uporabo tišine, pogledom, položajem telesa, gibi rok, prostorom, gestami itd.

Večina udeležencev v poslovnem svetu, ki slabše obvladuje nebesedni kot besedni del sporazumevanja, nenehno tvega, da bo večerjemnik opazil neskladje med besedno in nebesedno vsebino sporočila. Neverbalno komuniciranje je namreč mogoče manj zavestno kontrolirati kot verbalno. Vendar pa je potrebno poudariti, da se je tudi neverbalnega komuniciranja mogoče naučiti. Zato je težko razložiti, kdaj gre za spontane gibe in izraze telesa, kdaj pa so ti gibi in izrazi naučeni z namenom, da bi na nas naredili določen vtis.

1.3. Pogajanja kot način komunikacije

Pogajanja so del vsakdanjega življenja vsakega posameznika. Vsi se pogajamo vsak dan, s tem ko skušamo reševati nesporazume in najti najboljšo možno rešitev problema. Pogajamo se s svojimi partnerji, otroci, sodelavci v službi, nadrejenimi in prijatelji. Kot mnogo drugih osnovnih stvari v življenju, je pogajanje veščina, ki se je nikoli nismo posebej učili. V pogajanjih gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar imamo mi in nasprotna stran nekatere interese skupne in druge nasprotne. Pogajanja so način, kako dobiti tisto, kar želimo (Kavčič, 2000, str. 345).

1.3.1. Opredelitev pogajanj

Definicij pogajanj je več. Poglejmo le nekatere izmed njih (Kavčič, 1996, str. 10-11):

- Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse strani pripravljene spreminiti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.
- Pogajanja so barantanja s popuščanji.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo po najnižji možni ceni.
- Pogajanja je mogoče definirati kot konferenco ali razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora ipd.

Medtem, ko obstajajo številne opredelitve pogajanj, ostajajo temeljne sestavine pogajanj nespremenjene (Moran, Stripp, 1991, str. 72, Hrastelj, 1995, str. 372):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- stranki imata tako skupne kot tudi različne interese;
- ko vstopata v pogajalski postopek, imata stranki pred seboj cilj: doseči sporazum;
- čeprav so pogajalske moči strank različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi. Združujejo celo vrsto interdisciplinarnih veščin ter terjajo določeno porabo resursov, zlasti časa, zato se jih lotimo le, če je za to dovolj razlogov in če so možnosti za uspešnost pogajanja dobre. Pogajanja namreč lahko trajajo en dan, tedne, mesece ali celo leta. Čas je pomemben v celotnem pogajalskem procesu, tako v pripravah na pogajanja in samem procesu pogajanj, vpliva pa tudi na doseganje sporazuma ter izid pogajanj.

2. KULTURA KOT RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA KOMUNICIRANJA

2.1. Opredelitev kulture

Na samem začetku je potrebno povedati, da se je zanimanje poslovnih ved za kulturo pojavilo sorazmerno pozno, saj je do tedaj prevladovalo prepričanje, da je kultura konservativni dejavnik, ki zavira in moti gospodarske dejavnosti. Ker pa danes podjetja vse bolj poslujejo na mednarodni ravni, prihajajo s postopno prevlado človeškega kapitala ob hkratnem znižanju carin in drugih ovir za prosti pretok kapitala, izdelkov in storitev v ospredje tudi kultura in kulturološki dejavniki. Tako so danes nekateri avtorji mnenja, da prav te kulturne razlike omogočajo večjo mednarodno gospodarsko dejavnost.

Z analizo koncepta kulture se je ukvarjalo veliko število avtorjev, zato v literaturi obstajajo številne opredelitve. Obstaja namreč več kot 300 različnih opredelitev kulture, kar kaže na njeno kompleksnost in zapletenost (Monthienvichienchai et al., 2002, str. 289). Naj na kratko omenim le nekatere od njih (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 253):

- kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ki niso dedne, temveč priučene;
- kultura je skupinski element, ki omogoča posameznikom preživetje v okoljih;
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili;
- kulturo sestavljajo vrste simbolov, kod in vrednot.

Prav gotovo pa kulturo najbolj jedrnato opisuje Hofstede (1980), ki pravi: »...kultura je kolektivno programiranje duha, ki loči člane ene skupine od druge...« (Usunier, Ghauri, 1996, str. 119).

Hofstede je med leti 1967 in 1973 izvedel obsežno študijo v kar 72 državah in predlagal naslednje razsežnosti nacionalnih kultur (Usunier, Ghauri, 1993, str. 120-122):

1. *odmik moči (power distance)* ali stopnja, do katere pripadniki določenih skupin sprejemajo neenakomerno porazdelitev bogastva in moči posameznikov. Moč in neenakost obstajata v vseh družbah, vendar pa v določenih družbah obstajajo večje neenakosti kot drugje. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki odločajo o vsem (npr. na Japonskem). Obratno je v družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, kar pomeni, da sta moč in odločanje med ljudmi široko razpršena (npr. na Danskem).
2. *individualizem (individualism)/ kolektivizem (collectivism)* ali stopnja pomembnosti zanašanja na samega sebe in poudarjanja individualnih dosežkov v nasprotju s prilagajanjem širši skupini ali družbi. Na strani individualistov najdemo družbe, kjer mora vsakdo poskrbeti sam zase in za svojo družino. Kolektivist pa pripadajo družbam, v katereih ljudje od rojstva naprej pripadajo določenim močno medsebojno povezanim skupinam, ki jim nudijo varnost in zaščito v zameno za brezpogojno lojalnost. Velika Britanija, ZDA, Kanada in Avstralija so visoko na lestvici individualizma, prav nasprotno pa velja npr. za Japonce in Brazilce.
3. *moškost (masculinity)/ ženskost (femininity)* ali razdelitev vlog med spoloma oz. do kakšne mere v določenih kulturah »moške« vrednosti, kot so dosežki, uspehi, denar, konkurenca, prevladajo nad »ženskimi« vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost. Visoka stopnja moškosti je vidna v ZDA, Italiji, na Japonskem, prav nasprotno pa velja npr. za Švedsko in Dansko.
4. *izogibanje negotovosti (uncertainty avoidance)* ali stopnja, do katere se pripadniki določenih skupin izogibajo negotovih in dvoumnih situacij v življenju. Družbe, ki se izogibajo negotovosti, se skušajo tem situacijam izogniti s strogimi zakoni in pravili, na filozofski in religiozni ravni pa s prepričanjem, da obstaja le ena sama resnica. ZDA in Kanada sta na takšni lestvici relativno nizko, saj so ljudje pripravljene odgovorno sprejemati izzive in negotovosti prihodnosti, medtem ko so države, kakršne so Japonska,

Grčija, Belgija, relativno visoko na lestvici, saj si ljudje želijo videti svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki.

5. *časovni horizont (dolgoročnost/ kratkoročnost) (time perspective) – t.i. Confucian dynamism* ali dimenzija, na enem koncu katere je dolgoročna usmeritev dejavnosti, na drugem koncu pa kratkoročna. Gre za dimenzijo, ki jo je Hofstede prevzel od raziskovalcev kitajske kulture, saj ima po njegovem mnenju širši pomen. Raziskave so namreč pokazale, da v posameznih kulturah prevladuje ena in v drugih kulturah druga dimenzija. Ameriška družba je npr. bistveno bolj kratkoročno delujoča kot japonska ali kitajska, ki izražata dolgoročnost bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja. Poleg tega so ugotovili, da ta dimenzija dobro korelira z ekonomsko rastjo posamezne države v zadnjem četrt stoletju (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 56).

Kljub številnim opredelitvam kulture, za kulturo veljajo naslednje značilnosti (Vida, 1997, str. 392):

- kultura ni prirojena, temveč jo posamezniki pridobijo iz okolja v katerem živijo;
- kulturo sestavljajo številni elementi, ki se med seboj prepletajo;
- kultura je predpisujoča, saj vključuje norme in pravila;
- kultura zagotavlja stalnost in neprekinjenost, vendar je istočasno podrejena spremembam časa;
- kultura je skupinski pojav, ki si ga delijo posamezniki v določeni družbi ali skupini.

2.2. Medkulturno komuniciranje

Medkulturno komuniciranje ni novo. Potujoča nomadska plemena, misijonarji in osvajalski vojaki so se že od začetka časa srečevali z ljudmi, ki so bili drugačni od njih samih. Ta začetna srečanja so bila podobno kot današnja mnogokrat sovražna in begajoča. V današnjem času pa je medkulturno komuniciranje bolj pogost in v mnogih pogledih tudi bolj pomemben pojav (Samovar, Porter, 1991, str. 5).

V organizacijah je učinkovito komuniciranje pomembno v vsakem trenutku. Komuniciranje s strankami, kupci in ostalimi organizacijami pa dobi prav poseben pomen, ko to komuniciranje postane del globalne strategije podjetja. Primerno in učinkovito komuniciranje v eni kulturi je lahko neprimerno in neučinkovito v neki drugi kulturi. Poslovneži, ki želijo biti uspešni pri svojem globalnem komuniciranju, se morajo torej zavedati obstoja kulturnih razlik in se z njimi soočiti (Spinks, Wells, 1997, str. 287).

Prvi korak pri komuniciranju z ljudmi iz drugih kultur je, da se zavemo, kaj kultura pravzaprav pomeni. Izrednega pomena je tudi poznavanje lastne samopodobe, saj nam bo to kasneje olajšalo komuniciranje z osebami iz drugih kultur.

Kadar se srečamo s potrebo ali željo po učenju druge kulture, lahko to storimo na dva načina. Prvi način je, da določeno kulturo, s katero bomo kasneje imeli opravka, skušamo spoznati čim bolje, kar pomeni, da se učimo njen jezik, kulturno ozračje, zgodovino, družbena pravila itd. Drugi način je, da si pridobimo neko splošno znanje o medkulturnem komuniciranju, ki nam koristi v vsaki kulturi (Thill, Bovee, 1991, str. 454-455). Zavedati se moramo, da kultura vpliva na sam način komuniciranja posameznikov ter, da se predvsem neverbalno komuniciranje močno razlikuje med kulturami.

2.2.1. Opredelitev medkulturnega komuniciranja

Komuniciranje, ki prečka nacionalne meje in ga imenujemo mednarodno komuniciranje, ni nujno kakorkoli drugačno od komuniciranja znotraj nacionalnih meja. Do razlik pride v medkulturnem komuniciranju, torej komuniciranju med ljudmi iz različnih kultur. (Wells, Spinks, 1998, str. 302). Do medkulturnega komuniciranja pride, ko pripadnik ene kulture oblikuje sporočilo in ga posreduje pripadniku druge kulture (Samovar, Porter, 1991, str. 70). V praksi sta oba načina komuniciranja pogosto identična, saj komuniciranje preko nacionalnih meja pogosto poteka med posamezniki iz različnih kultur (Mowlana, 1997, str. 147).

2.3. Kulturni dejavniki v globalnem komuniciranju

Ne glede na državo ali gospodarski sektor se posli sklepajo med dvema ali več posamezniki. Uspešnost vzpostavitve poslovnega dogovora je tako odvisna od sposobnosti teh posameznikov, da se medsebojno ujamejo, si zaupajo, razumejo drug drugega in vzpostavijo nek skupni interes. Iz tega sledi, da je proces komunikacije bistvenega pomena za uspešna pogajanja med sodelujočimi.

Večina komunikologov je tudi prepričana, da je izvor medčloveških in celo mednarodnih problemov posredno ali neposredno povezanih s pomanjkljivim ali neučinkovitim komuniciranjem, pri čemer so v ozadju tudi različne kulture. Dve osebi lahko učinkovito komunicirata le, če sta imeli primerljive izkušnje, če imata primerljive potrebe, če se ukvarjata s primerljivimi problemi ter prihajata do primerljivih rezultatov, nikoli pa ne moreta imeti enakih. Če te primerljivosti ni, komuniciranje ni učinkovito ali ga sploh ni. Pri medosebnem komuniciranju morata imeti sporočevalec in naslovnik skupno izkustveno polje, kar pomeni določeno prekrivanje kultur, kajti besede in tudi nebesedna sporočila imajo v različnih kulturah različen pomen. Pogoj za razumevanje je torej vsaj v določeni meri razumevanje kulture drug drugega oziroma prekrivanje obeh kultur (Trček, 1998, str. 30-32).

Medkulturno komuniciranje je mnogo bolj zahtevno kot komuniciranje znotraj ene same kulture zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na sam proces komuniciranja. Materin jezik dveh posameznikov je različen, zaradi česar je manj možnosti, da bo interpretacija določenih besed pri obeh identična. Nadalje ima vsaka beseda poseben odtenek pomena glede na kontekst, na fonetiko, na sintakso, sinonime, itd. Če posameznika uporabljata prevajalca, je

sam proces komuniciranja še bolj zapleten in hkrati manj natančen, saj je procesu komuniciranja dodana interpretacija besed nekoga tretjega, včasih celo četrtega. Poleg tega ni nujno pripisan isti pomen določenim kretnjam, simbolom oz. neverbalnemu komuniciranju (Garzone, 2003).

Na medkulturno komuniciranje vplivajo številne kulturne razlike. Te kulturne razlike vplivajo na najrazličnejša področja komuniciranja, kot so navade in običaji, poslovne pogodbe, prostor, prijatelji in sodelavci, čas, družbeni sloji, obleka, religija, spol, poslovna etika, učinkovitost, konkurenca, zasebnost, formalnost in enakost (Spinks, Wells, 1997, str. 288).

2.3.1. Navade in običaji

Med posameznimi kulturami obstajajo znatne razlike v družbenih običajih. Tako so družbeni običaji in navade, ki so sprejemljivi za eno kulturo, lahko neprimerni in nesprejemljivi v drugih kulturah. V določenih kulturah so poslovna darila sestavni del poslovnih pogajanj in je druga stran lahko celo užaljena, če darila ne izročimo, saj to pomeni, da poslovnemu srečanju ne pripisujemo velikega pomena. Drugod taka darila poslovneži štejejo kot podkupnino. Spet drugje so nekatera darila obravnavana kot primerna, druga pa kot neprimerna ali celo žaljiva. Podobno je neformalna obleka sprejemljiva v določenih kulturah, medtem ko jo drugje lahko razumejo kot pomanjkanje zanimanja za poslovni sestanek ali celo kot znak nespoštovanja preostalih poslovnih partnerjev.

Seznam družbenih navad in običajev, ki so pomembni v medkulturnih pogajanjih, je tako rekoč neskončen, zato je jih je nemogoče obravnavati do podrobnosti v vsaki posamezni kulturi. Kljub temu pa se morajo uspešni poslovneži seznaniti z navadami in običaji kulture, ki predstavlja njihovo poslovno okolje. Drugače lahko pride do nerazumevanja v komuniciranju, tako verbalnem kot neverbalnem, in po možnosti tudi do užalitve poslovnih partnerjev iz drugih kultur. V nekaterih kulturah so ljudje še posebej občutljivi na kršitve njihovih običajev in navad, zaradi česar moramo še posebej paziti, da jih ne užalimo.

2.3.2. Poslovne pogodbe

V različnih kulturah so poslovne pogodbe obravnavane na različne načine. Tako so v ZDA pogodbe bistvenega pomena za poslovne aktivnosti. Predstavljajo namreč dokončno sklenitev sporazuma med dvema ali več pogajajočimi se poslovnimi partnerji in so ponavadi tudi pravno osnovane. Poleg tega pogodbe predstavljajo pravno zaščito vsem stranem, saj zagotavljajo, da bo vsaka stran izpolnila svoj del obveznosti. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da so za Američane pogodbe svete (Herbig, Lecture 12, 2003). V določenih državah, npr. na Japonskem, pogodbe niso tako strogo spoštovane in njihova kršitev nima nikakršnih posledic. Ko pogodbo skleneta domača in tuja stran se zato pogosto zgodi, da pogodbenih določil ni mogoče uveljaviti (Salacuse, After the Contract What, 2003).

2.3.3. Prostor

Medosebni prostor se nanaša na fizično razdaljo, ki jo želimo in uveljavljamo pri različnem komuniciranju z drugimi (Kavčič, 2000, str. 200). Pravila obnašanja glede razpolaganja s prostorom obstajajo v vseh kulturah, čeprav so pri tem vidne velike kulturne razlike. Obstajajo namreč kulture, kjer so dotiki pogosti, kot pri Arabcih, v Latinski Ameriki in Italiji, ter kulture, kjer je dotikov zelo malo, sem spadajo Severna Amerika, severna Evropa ter Azija. Američani imajo namreč okoli sebe raje veliko prostora, saj se drugače počutijo utesnjene. V arabski kulturi ljudje potrebujejo veliko manj osebnega prostora in se ne počutijo utesnjene v natrpanih prostorih. Američanom se tako lahko Arabci zdijo neolikani in vsiljivi, Arabci pa imajo občutek, da so Američani hladni in neosebni (Herbig, Session 2, 2003). Italijan se bo denimo močno približal svojemu sogovorniku, ko bo želel poudariti določeno stvar. Nемец pa se bo instinktivno umaknil korak nazaj, saj ni navajen komunicirati na tako majhni razdalji. Italijan bo to gesto nemškega sogovornika lahko razumel kot nesramnost ali celo kot nestrinjanje s povedanim, Nемец pa bo imel Italijana za vsiljivega in neolikanega.

2.3.4. Prijatelji in sodelavci

Način, kako si ljudje izbirajo svoje prijatelje in sodelavce, se razlikuje glede na pripadnost posamezni kulturi. Določene kulture vse ljudi obravnavajo kot prijatelje, razen v primeru, ko je posameznik storil kaj takega, kar bi bil lahko vzrok, da bi ga začeli obravnavati drugače. V drugih kulturah se medsebojno prijateljstvo oblikuje bolj postopoma in je tudi mnogo bolj premišljeno in načrtovano. Pri tem bi vsakdo, ki bi skušal pospešiti potek tega procesa, lahko užalil nasprotno stran.

Prebivalci ZDA ponavadi hitro sklepajo nova prijateljstva in niso užaljeni, ko nekdo poskuša na hitro vzpostaviti prijateljsko vez. Svoje poslovne partnerje lahko prav tako obravnavajo kot dobre prijatelje. Na Japonskem pa so pri sklepanju prijateljstev veliko bolj previdni in le sčasoma zaupajo svojim poslovnim partnerjem. Prijateljstva ponavadi sklenejo na osnovi dolgoletnega medsebojnega poznavanja (Spinks, Wells, 1997, str. 289).

2.3.5. Čas

V različnih kulturah ljudje času pripisujejo zelo različen pomen. Tako je za prebivalce ZDA in severno Evropo čas dragocen in se ga ne sme po nepotrebem zapravljati. Točnost ima velik pomen in se šteje kot znak zanesljivosti. Čas je skrbno načrtovan in treba se je držati dogovorjenih rokov in urnika. Končanje nalog in obveznosti pred dogovorjenim rokom se šteje kot vrlina in nekaj, na kar je lahko posameznik ponosen. V drugih kulturah je zamuda nekaj povsem običajnega in ni potrebno nikakršno pojasnjevanje ali opravičilo, zakaj je prišlo do zamude (Latinska Amerika, Tanzanija). Država, kjer ima čas še posebej velik pomen, je Nemčija. Nemci se držijo dogovorjenih rokov in enako pričakujejo tudi od nasprotne strani.

Razporeda aktivnosti se strogo držijo in stvari načrtujejo daleč vnaprej (Moran, Stripp, 1991, str. 177).

2.3.6. Družbeni sloj

Gibljivost posameznikov znotraj družbenih slojev se med kulturami močno razlikuje. V ZDA se ljudje po družbeni lestvici lahko gibljejo brez večjih problemov. V določenih kulturah, denimo v Latinski Ameriki, ljudje pripadajo in so omejeni z določenim družbenim slojem oz. razredom in se le težka premikajo po družbeni lestvici. Poleg tega morajo upoštevati stroga pravila, ki veljajo za njihov družbeni razred. Ko poslujemo in komuniciramo z ljudmi, ki prihajajo iz kultur, kjer veljajo stroga pravila družbene hierarhije, moramo še posebej paziti, da ne kršimo teh nenapisanih pravil. Pozorni moramo biti, da se ne spuščamo v pogajanja z ljudmi, ki pripadajo različnim družbenim slojem.

2.3.7. Religija

Pripadnost določeni religiji verjetno v največji meri vpliva na navade in običaje v posamezni kulturi. Ljudje so trdno zaverovani v pravilnost svoje veroizpovedi in občutijo močan družbeni pritisk ob kršitvi njihovih verskih prepričanj. V nekaterih državah vera predstavlja način življenja, v nekaterih pa vera le spremlja normalno življenje (Popovič, 2002, str. 7). Veliko kultur najde v religiji razlog za obstoj (Czinkota, 1998, str. 71). Religija je sestavina kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblje obnašanje različnih kultur.

2.3.8. Spol

Vloga spola v družbi se razlikuje od kulture do kulture. Vloga moških je v vseh kulturah dokaj enaka, zelo različna pa je vloga žensk v posameznih kulturah. V nekaterih kulturah ženske ne smejo sodelovati v poslovnem svetu in so omejene le na skrb za svojo družino. V drugih kulturah pa povsem enakopravno sodelujejo v vsakdanjem poslovnem svetu in političnem življenju.

V nekaterih kulturah, kjer obstaja družbena hierarhija, ženske le težka pridejo do vodilnih položajev v podjetjih. Predvsem v Južni Koreji, na Japonskem in v Saudski Arabiji imajo moški v poslovnem svetu višji položaje. Vodilne položaje v podjetjih zasedajo moški, ki niso navajeni poslovno sodelovati z ženskami, zaradi tega pa ženske tudi niso obravnavane enakopravno (Gesteland, 2002, str. 52).

2.4. Jezikovne razlike pri globalni komunikaciji

O jeziku mnogi pravijo, da je ogledalo kulture. Na svetu naj bi bilo kar 2796 jezikov, od tega je približno 100 jezikov, ki se danes bolj ali manj pogosto uporabljajo v poslovnem svetu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 259). Največje razlike v kulturah se izražajo prek

različnih jezikov, saj prav jezik odraža značaj in vrednote posamezne kulture. Obstajajo torej jezikovne razlike, ki so še posebej v ospredju pri medkulturnem komuniciranju. Tako ustno in pisno komuniciranje kot tudi semantika predstavljajo resne ovire pri medkulturnem komuniciranju. Poleg tega tudi neverbalno komuniciranje lahko povzroči vrsto problemov.

Najprej se je za vprašanja uspešnega komuniciranja začel zanimati poslovni svet iz preprostega razloga, da bi bil gospodarsko bolj uspešen. Spoznali so ne le pomen znanja različnih jezikov, temveč tudi poznavanje običajev, navad, tradicije, okusov, vrednot, itd. Za poslovno uspešnost ni dovolj le poznavanje tujega jezika, ampak je bolj pomembno poznavanje njihove kulture. Poslovnežem se je hitro pridružila diplomacija, za njo še turizem in na zadnje še znanost. Nastala je vsesplošna potreba po bolj uspešnem komuniciranju.

Problem komunikacij se danes kaže na globalni ravni v več smereh, npr. (Trček, 1998, str. 12):

- množica jezikov, ki jih uporabljajo narodi sveta;
- množica različnih kultur, ki so temelj vseh jezikov;
- velik pomen neverbalne komunikacije ter razlik v različnih kulturah;
- izjemna kompleksnost komunikacijskih procesov;
- komunikacija in pristnost, kajti komunikacija je tudi igranje, pretvarjanje in varanje.

Z uveljavitvijo nekaterih »močnih« jezikov se rešuje problem svetovnega sporazumevanja. Angleški jezik dobiva vlogo esperanta, vendar s tem niso premagane kulturne pregrade, kajti jezik je le izraz in odsev kulture. Samo poznavanje denotativnega pomena tujega jezika ne zadostuje, potrebno je poznavanje kulture, teh pa je veliko. Če se pripadnika različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovila za uspešno sporazumevanje, poznati morata še kulturo drug drugega (Trček, 1998, str. 14). Vprašanje uspešnega premagovanja jezikovnih preprek je bolj problem poznavanja različnih kultur.

2.4.1. Ustno komuniciranje

Različni jeziki, ki jih govorijo ljudje v različnih kulturah, predstavljajo oviro pri učinkovitem komuniciranju v globalnem svetu, saj ljudje danes preprosto nimajo časa ali volje, da bi se tekoče naučili tujega jezika, saj učenje lahko traja več mesecev ali celo nekaj let. Znanje tujega jezika mora biti popolno, saj drugače lahko pride do večjih problemov pri medosebni komunikaciji.

Pri pogostejših ali poslovnih sestankih pa lahko uporabimo tudi prevajalca, čeprav uporaba prevajalca ni vedno tudi najboljša rešitev. Ko sporočilo potuje od ene do druge osebe, se povečuje možnost za napačno razumevanje in interpretacijo prvotnega sporočila. To je lahko še posebej problem, ko prevajalec pozna drugi jezik, ni pa seznanjen z izrazoslovjem posamezne poslovne vede. Razlikovati pa moramo tudi med prevajalcem in tolmačem. Medtem ko prevajalec le prevaja besede iz enega jezika v drugega, tolmač prevaja pomen

besed v drugi jezik. Da bo poslovni partner pravilno razumel sporočilo, je bolje, če med obema stranema posreduje tolmač, saj besede, ki so bile le prevedene, lahko izražajo napačen pomen (Spinks, Wells, 1997, str. 290).

2.4.2. Pisno komuniciranje

Podobno kot ustno medkulturno komuniciranje lahko tudi pisno komuniciranje povzroči določene probleme. Pisni dokument, ki je v eni kulturi ustrezen, je v drugih kulturah lahko neprimeren. Po posameznih kulturah se prav tako razlikuje ustaljena formalna oblika pisnih dokumentov. Paziti moramo tudi na vsebino in slog pisanja, saj je določen slog pisanja, ki je v eni kulturi povsem običajen, v drugi kulturi žaljiv. Tako so ponekod tako pred in za glavnim sporočilom potrebni vljudnostni stavki, ki imajo le malo opraviti s prvotnim namenom sporočila, drugje pa vljudnostni stavki niso v rabi.

2.4.3. Neverbalno komuniciranje

Večina poslovnežev kot edino oviro pri komuniciranju z drugimi narodi in kulturami upošteva tuji jezik, ki pa še zdaleč ni edina ovira. Neverbalno komuniciranje lahko povzroči večjo oviro pri medkulturnem komuniciranju kot same jezikovne ovire. Posamezne geste imajo lahko povsem drugačen pomen v različnih kulturah. Poleg tega imajo določene geste v neki kulturi lahko velik pomen, v drugi kulturi pa je njihov pomen povsem neznamen.

Številni raziskovalci so odkrili, da večina ljudi enako razume izraze na obrazu, ki so posledica žalosti, sreče, jeze, presenečenja ali strahu, saj so ti povsod po svetu bolj ali manj enaki. Kulture se medsebojno zelo razlikujejo glede družbenih pravil razkazovanja teh čustev v javnosti. Filipinci, Tajci in Malezijci so zelo radodarni z nasmeški, saj si močno prizadevajo za dobre medsebojne odnose. Američani, Britanci in Japonci na drugi strani niso tako radodarni s pozitivnimi signali in tudi njihovi izrazi na obrazu niso tako izraziti. Kljub temu pa tudi v drugi skupini obstajajo določene razlike; Japonci so mnogo bolj zadržani od Američanov. Glavna razlika med posameznimi kulturami je v stopnji izkazovanja čustev. Arabci, Italijani in Grki izražajo svoja čustva, medtem ko jih Japonci ne. V sebi zadržujejo negativna čustva, kot sta jeza in žalost (Argyle, 1996, str. 66). Izkazovanje čustev je močno povezano z obstoječimi družbenimi pravili v posamezni kulturi. Strokovnjaki so pri Japoncih, ki so gledali čustveno nabit film, opazili mnoge izraze čustev na obrazu, in sicer v enaki meri kot pri Američanih. Ko je v sobo stopila oseba, ki za Japonce predstavlja neko avtoriteto, so izrazi na obrazu izginili (Hendon, Hendon, 1989, str. 86).

Med posameznimi kulturami obstajajo številne razlike v govorici telesa, na katere moramo biti še posebej pozorni. V Bolgariji prikimavanje z glavo pomeni »ne«, medtem ko stisk roke pomeni »da«. Arabcem pa nikoli ne smemo pokazati podplata čevlja med sedenjem, saj ta gesta velja za nečedno (Herbig, Lecture 4, 2003).

3. KULTUROLOŠKI DEJAVNIKI IN POGAJANJA

Med potencialnimi poslovnimi partnerji obstaja več vrst »razdalj«: prav gotovo je ena izmed njih fizična razdalja, pa tudi ekonomska, izobrazbena in kulturna razdalja, ki skupaj otežujejo mednarodna pogajanja. Težave pri medsebojnem sporazumevanju, pogajanjih ter načrtovanju skupnih poslovnih investicij, so povezane s kulturnim, družbenim in socialnim okoljem, iz katerega prihajajo poslovneži. Do težav ne prihaja le zaradi različnih poslovnih navad, temveč se moramo vživeti tudi v čustva naših poslovnih partnerjev, da bi se izognili nesporazumom. Ljudje, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, nimajo istih vrednot, kar vpliva na proces medkulturnih poslovnih pogajanj (Usunier, Ghauri, 1996, str. 93).

3.1. Pomen kulture v medkulturnih poslovnih pogajanjih

Kljub temu, da so si pogajanja znotraj enega kulturnega okolja in med različnimi okolji v marsičem podobna, se razlikujejo vsaj po enem dejavniku. To je različna kultura, ki ji pripadajo posamezni pogajalci. V mednarodnem poslovanju transakcije namreč ne prečkajo le meja, temveč tudi kulturo. Kultura vpliva na razmišljanje ljudi, komuniciranje in obnašanje, poleg tega pa tudi na sklepanje poslov in način, na katerega so ti posli sklenjeni.

Kultura posredno vpliva na izid poslovnih pogajanj preko dveh osnovnih vrst spremenljivk (Usunier, 1993, str. 399):

- 1) situacijske spremenljivke pogajanj (čas in vpliv časa, moč posameznih pogajalskih partnerjev, število udeležencev pogajanj, lokacija pogajanj itd.),
- 2) značilnosti pogajalcev (predvsem osebne značilnosti pogajalca in kulturne spremenljivke).

Če vsaj približno poznamo prej omenjene Hofstedejeve razsežnosti nacionalnih kultur, lahko predvidimo stil in način pogajanja njenih pogajalcev (Usunier, Ghauri, 1996, str. 125-126):

- V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, bo prišlo do pogajanj, ki bodo bolj centralizirana in usmerjena k sprejemanju odločitev. Zaključek pogajanj in podpis sporazuma mora biti dosežen z odgovornimi na visokih položajih.
- Kolektivizem v sebi nosi potrebo po vzpostavitvi dobrih medsebojnih odnosov, za kar je potrebno dalj časa, pogosto kar nekaj let. Vsaka zamenjava posameznega pogajalca pomeni motnjo v odnosu, ki se mora potem ponovno vzpostaviti. V kolektivističnih kulturah imajo mediatorji in posredniki večji vpliv kot v individualističnih kulturah.
- Moškost bo pripeljala do razkazovanja ega posameznika, močnim osebnostim pa bodo izkazali naklonjenost. Kultura, v kateri prevladujejo »moške« vrednosti, nesporazume rešujejo s tekmo in ne s kompromisi. Nasprotno pa »ženskost« ne poudarja ega in goji simpatije do šibkejših. Pogajanja med dvema »moškima« kulturama so bolj zahtevna kot pogajanja, pri katerih je vsaj ena kultura bolj »ženska« .

- Izogibanje negotovosti vodi k zmanjšani potrpežljivosti in nezaupanju do nasprotne strani, ki se vede drugače. Pogajalci, ki prihajajo iz kultur, kjer se izogibajo negotovosti, imajo raje strukturirana in ritualna pogajanja.

3.1.1. Nacionalne kulture in mednarodna pogajanja

Vsa pogajanja, tako mednarodna kot domača, imajo skupne temeljne sestavine (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- stranki imata skupne kot tudi različne interese;
- obstaja realen konflikt med strankama;
- nasprotne si strani imajo voljo za pogajanja;
- izid pogajanj ni znan vnaprej;
- ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum;
- čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen.

Kljub temu pa obstaja nekaj lastnosti, ki v domačih pogajanjih nimajo večjega pomena, za mednarodna oziroma medkulturna pogajanja pa so zelo pomembne in lahko predstavljajo ovire za globalni sporazum. Te so (Lewicki et al., 2002, str. 341):

1. okolje, kjer pogajanja potekajo;
2. kulturne in subkulturne razlike (pomembno je vedeti, ali se pogajamo z Indijcem, ki je hindujske ali muslimanske vere);
3. ideološke razlike;
4. tuja birokracija;
5. tuji zakoni in oblast;
6. finančna nestabilnost zaradi mednarodnih monetarnih faktorjev;
7. politična nestabilnost in nenadne politične ter ekonomske spremembe.

Če želimo biti uspešni v medkulturnih pogajanjih, se moramo že pred samimi pogajanja seznaniti z vrednotami in kulturo, s katero se bomo srečali kasneje med pogajanja. Da bi lahko ugotovili, do kakšne mere se naša kultura in vrednote razlikujejo od ostalih, moramo najprej poznati lastno samopodobo, saj je to prvi korak, ki nam bo olajšal komuniciranje z osebami iz drugih kultur. Poznavanje lastne kulture nam omogoča, da bolj pravilno interpretiramo vedenje nasprotne strani (Moore, Woodrow, 1999, str. 5).

3.2. Vpliv kulturoloških dejavnikov v večnacionalnih poslovnih pogajanjih

Kulturološke usmerjenosti in vrednote se izražajo pri posameznikih in njihovih podjetjih ter posredno vplivajo tako na potek kot tudi na izid medkulturnih poslovnih pogajanj. Pogajanje

opredeljujemo kot izmenjavo informacij, sporočil in predlogov med kupci in ponudniki. Za potek pogajanj sta pomembni vsebina in slog pogajanj, v svoji diplomski pa se bom omejila predvsem na slednje.

V nadaljevanju se bom osredotočila na tri kulturološke razsežnosti nacionalne kulture (Vida, 1997, str. 395-397):

- a) usmerjenost k sebi oziroma drugim;
- b) komunikacijska usmerjenost;
- c) vrednotenje časa.

Vsaka izmed teh razsežnosti vsebuje dve nasprotji oziroma skrajnosti:

- a) individualizem in kolektivism;
- b) visoko in nizko kontekstna usmeritev;
- c) monokrone in polikrone kulture.

3.2.1. Umerjenost k sebi oziroma drugim

Hofstede (Vida, 1997, str. 395) je v svoji raziskavi nacionalnih kultur ugotovil, da se države kot so ZDA, Avstralija, Velika Britanija, Kanada in Nizozemska, uvrščajo med visoko individualistične, medtem ko so države, kot so Ekvador, Gvatemala, Kolumbija, Panama in Venezuela, najnižje na lestvici individualizma in jih zato uvrščamo med kolektivistične oziroma usmerjene k drugim.

V individualističnih družbah so ljudje zaverovani vase in niso odvisni od drugih. Med lastnosti k sebi usmerjenih kultur sodijo zanašanje na samega sebe, neodvisnost, samoiniciativnost in provokativno odločanje ter težnja po osebnih dosežkih. Posamezniki imajo malo obveznosti do drugih ljudi razen do svoje družine. Misli izražajo odkrito, so iskreni in neposredni. Trenja in nesporazume rešujejo z osebnimi soočenji, s pomočjo pisnih sporazumov in pogodb ter s pomočjo pravnih institucij, ki igrajo pomembno vlogo.

Nasprotno pa je v kolektivističnih oziroma k drugim usmerjenim kulturam poudarek na skupinskem soglasju in kooperativnem vedenju. Posamezniki od rojstva pripadajo socialnim skupinam, kot so sorodstvo, skupnost, klan ali kasta, ki ščitijo svoje člane, ti pa jim morajo izkazati pripadnost in upoštevati družbene norme. Enotnost med člani je izredno pomembna, nesporazumi pa se rešujejo s pomočjo tretjega, neodvisnega člana. Običaji, navade in tradicija, ki so značilni za neko skupino, imajo več veljave kot pravne institucije, saj so osebni odnosi in zaupanje bolj pomembni od pisnih dogovorov. Kolektivistične kulture še posebej visoko vrednotijo hierarhijo in samovoljnost, družbeni status pa je običajno vnaprej določen (Usunier, 1993, str. 121).

3.2.2. Komunikacijsko-kontekstni vidiki

E.T. Hall je že leta 1960 (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 52) vpeljal koncept visoke- in nizkokontekstne kulture kot način razumevanja različnosti kultur. Poleg jezikovnih razlik med kulturami in državami so razlike opazne tudi v neverbalnem komuniciranju.

Za nizkokontekstne kulture je značilno, da jezik in komunikacija pomenita nekaj izključno uporabnega, zato so sporočila oblikovana jasno in neposredno, torej je izražanje skoraj povsem besedno. Poudarjajo natančno in skrbno izražanje, pri čemer sporočilo pogosto ponovijo na več načinov, da si zagotovijo razumevanje s strani prejemnika sporočila. Komunikacije v nizkokontekstnih kulturah so hitre, učinkovite in temeljijo na dejstvih, medtem ko so govorništvo in nebesedni del izražanja manj pomembne sestavine.

Nasprotno pa je za visokokontekstne kulture značilna posredna komunikacija, pri čemer je pomemben nebesedni del izražanja. Izražanje je tako prepletanje besed, kretenj, govorce telesa, izrazov na obrazu, uporabe tišine in osebnega prostora. Pomen sporočila dopolnijo posameznikov status, starost, spol, izobrazba, nazivi in zveze. Tako imenovani »tihi jezik« je vsaj tako pomemben kot besedni del komunikacije, pri katerem je zelo pomembno, na kakšen način je bilo sporočilo posredovano in kdaj.

Posamezniki, ki prihajajo iz nizkokontekstnih kultur, zato pogosto težko razumejo sporočila visokokontekstnih kultur, ker komunikacija pogosto vsebuje številne namige in skrite pomene. Pripadniki visokokontekstnih kultur poleg izrečenih besed poskušajo najti tudi znake neverbalnega komuniciranja, a pogosto so izrečene besede vse, kar dobijo pri komuniciranju s člani nizkokontekstnih kultur. To pa lahko povzroči nesporazume pri pogajanjih (Vida, 1997, str. 395-398).

3.2.3. Vrednotenje časa

Kulture se razlikujejo tudi glede na pojmovanje in doživljanje časa, saj je čas v različnih kulturah različno pomemben in tako različno vpliva na vedenje in komuniciranje pripadnikov različnih kultur. Hall (1983) razlikuje med dvema skrajnostima glede na organiziranje in izrabo časa (Vida, 1997, str. 398): monokrone in polikrone kulture.

Monokrone kulture čas vrednotijo kot nekaj oprijemljivega, kar lahko številčno razdelimo v minute in sekunde. Čas je linearen in stvari so narejene po vrsti ena za drugo, kot je bilo določeno v urniku. Sestanki se ne samo začnejo, temveč tudi končajo, kot je bilo načrtovano. Učinkovita izraba časa je v teh kulturah zelo pomembna. Čas je redka dobrina, zaradi česar ga neprestano primanjkuje. Monokrone kulture so kljub temu, da spoštujejo preteklost, pri odločanju bolj usmerjene v sedanjost in prihodnost in ponavadi ne nasprotujejo spremembam.

Za polikrone kulture velja, da je čas nelinearen in bitje ure ne pomeni edine osnove za organiziranje poslovnih dejavnosti. Poudarek ni na izpolnitvi urnika, temveč na sodelovanju med ljudmi in izvršitvi urnika. Ljudje počnejo več stvari hkrati in ne ene za drugo. Polikrone kulture so bolj kot v prihodnost usmerjene v sedanost in preteklost, pri čemer je odnos do običajev in tradicij izrednega pomena in vpliva na vsakodnevne odločitve (Moran, Stripp, 1991, str. 105).

V visoko monokronih kulturah, kot so Nemčija, Švica in ZDA, je podrobno načrtovanje dnevnih redov na sejah ali pogajanjih kritično za poslovni uspeh. Za Japonce velja, da čas doživljajo polikrono in monokrono. Držijo se dogovorjenih rokov, vendar jim čas ne pomeni denarja. Na čas gledajo bolj subjektivno od Zahodnjakov. Primer polikrone kulture je Nigerija, saj je tam časa na pretek in mu zaradi tega ne pripisujejo večjega pomena. Tudi najenostavnejše transakcije zahtevajo veliko časa, zamujanje na sestanke pa je nekaj povsem običajnega (Foster, 1995, str. 118).

4. MEDKULTURNA POGAJANJA

4.1. Vpliv kulturnih razlik na pogajanja

Kulturne razlike lahko ovirajo pogajanja med poslovneži, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Kot prvo lahko povzročijo nerazumevanje v komuniciranju (Herbig, 1997, str. 2). Če direktor ameriškega podjetja na ponudbo drugega Američana odgovori: »To bo težko« v njihovi kulturi in njihovi ustaljeni poslovni praksi to pomeni, da še vedno obstaja možnost sklenitve dogovora, če nasprotna stranka nekoliko »začini« svojo ponudbo. V nekaterih drugih kulturah, na primer v Aziji, lahko posamezniki čutijo odpor do neposrednega in izrazitega »ne«, četudi je to njihov namen. Ko na Japonskem pogajalec na ponudbo odgovori: »To bo težko«, jasno nakaže, da je ponudba zanj nesprejemljiva. »To bo težko« pomeni »ne« za Japonca, za Američana pa to pomeni »mogoče«.

Kulturne razlike ne povzročajo težav le pri razumevanju besed, ampak tudi pri interpretaciji dejanj. Tako npr. večina Zahodnjakov pričakuje takojšen odgovor, potem ko so podali svoje mnenje ali postavili vprašanje. Japonci pa za odgovor ponavadi potrebujejo dalj časa. Kot rezultat tega so pogajanja z Japonci zaznamovana s posameznimi obdobji tišine, ki je še posebej mučna za Američane. Za Japonce so obdobja tišine nekaj povsem običajnega, saj pomenijo čas, ki je potreben za temeljit premislek o tem, kar je bilo izrečeno. Če se ne sporazumevajo v svojem materinem jeziku, potrebujejo še več časa, da bi odgovorili na vprašanje. Američani lahko s svoje kulturne perspektive tišino občutijo kot znak nevljudnosti, pomanjkanje razumevanja ali kot zvijačo, s katero želijo doseči, da bi se jim razkrili. Zato tišino raje zapolnijo z besedami, s postavljanjem vprašanj, z nadaljnji pojasnili ali zgolj s ponavljanjem tistega, kar so pravkar izrekli, kot pa da bi v tišini čakali na odgovor. Ta njihov

odgovor na tišino lahko zmede Japonce, ki se počutijo, kot da jih bombardirajo z vprašanji in predlogi, ne da bi imeli dovolj časa za odgovor (Herbig, Lecture 4, 2003).

Kulturne razlike poleg vsega naštetega vplivajo tudi na »pogajalski stil« ali na način, kako se pogajalci iz različnih kulturnih okolij obnašajo med pogajanjem. Raziskave namreč kažejo, da se načini pogajanja razlikujejo od kulture do kulture (Lewciki et al., 2002, str. 358).

4.2. Model poslovnih pogajanj po Weissu in Stripu

Na področju mednarodnih pogajanj je več avtorjev razvilo svoje modele, ki so v pomoč mednarodnim pogajalcem pri obvladovanju kulturnih razlik. Hrastelj (1995, str. 377) navaja analizo Glena Fischerja, ki izpostavlja naslednje pogajalske sestavine: stanje in igralce, odločitvene sloge, nacionalni značaj, pogajalski hrup, tolmače in prevajalce. Nicholson razlikuje pogajalce v bojevniško (pogojno nemško) in trgovsko (pogojno britansko) skupino (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263). Pogajalec si lahko glede na potrebe iz teh številnih možnosti razvije svoj model, ki mu bo najbolj ustrezal.

Faze, ki jih mora upoštevati pogajalec, so (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 69):

- raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in razgovorih;
- ugotovitve raziskav in oblikovanje začasnih predlogov;
- oblikovanje načrtov pogajanj;
- interakcija.

Med številnimi avtorji sta Weiss in Strip (Moran, Strip, 1991, str. 90) podala najbolj celovit model medkulturoloških pogajanj, ki medkulturnemu pogajalcu omogoča predvideti in pojasniti ravnanje nasprotne strani ter mu pomaga pri sprejetju ustreznih odločitev pred, med in po pogajanjih. Ker v moji diplomski nalogi obravnavam medkulturološka pogajanja, sem se odločila, da ga podrobneje predstavim.

Model je sestavljen iz štirih glavnih sestavin ali skupaj dvanajst spremenljivk. Spremenljivke predstavljajo seznam, po katerem se ravna pogajalec, ko zbira informacije o določeni tuji kulturi.

V naslednji tabeli prikazujem štiri temeljne segmente in spremenljivke tega modela medkulturoloških pogajanj:

Tabela 1: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip

Segmenti	Spremenljivke
1. POLITIKA	• Pogajalska zamisel
	• Izbor pogajalcev
	• Vloga hotenj posameznikov
	• Protokol
	• Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
2. INTERAKCIJA	• Kompleksnost jezika
	• Prepričevalni argumenti
	• Upoštevanje časa
3. PREMISLEK	• Podlaga za zaupanje
	• Nagnjenost k sprejemanju tveganja
	• Notranji sistemi sprejemanja odločitev
4. IZID	• Vsebina in oblika sprejemljivega sporazuma

Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 266.

Pogajalec dobi podobo o nasprotni stranki in o njeni pogajalski filozofiji z zaznamki po posameznih spremenljivkah. S pomočjo opisanega modela dobi delne dogovore na vprašanja kot so: kdo so pogajalski partnerji, zakaj so bili izbrani, kaj želijo pridobiti v pogajanjih, katere so njihove prioritete, kako se bodo odzivali, kakšne načine verbalnega in neverbalnega komuniciranja bodo uporabili, kako pomemben je čas zanje in kako dolgo bodo predvidoma trajala pogajanja, s čim si lahko pridobimo njihovo zaupanje, kakšen odnos imajo do tveganja, kdo bo sprejel končno odločitev in s kakšnim dogovorom se bodo zadovoljili.

Model je v svoji zasnovi dinamičen, zato mu pogajalec po potrebi lahko doda nove spremenljivke. Hkrati si beleži svoja opazovanja in odklone ter nato prilagodi zaznamke o ciljni kulturi. Na ta način je resnično sposoben razumeti potrebe, motivacijo, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani. Opisani model je zelo uporaben v obliki računalniške aplikacije. Domače podjetje in pogajalec lahko na prenosnem računalniku v računalniški obliki pregledata in dopolnita podatke, ko je pogajalec že na poti k tujemu partnerju, v hotelu ali med samim pogajalskim procesom. Podjetje si uredi bazo podatkov, ki na eni strani vsebuje splošne informacije, na drugi pa lastna opažanja pogajalcev o posameznih kulturah.

4.3. Kultura in različni načini pogajanj

Raznolikost svetovnih kultur še tako izkušenemu medkulturnemu pogajalcu onemogoča, da bi popolnoma razumel vse kulture, s katerimi se sreča v pogajanjih. Obstaja več načinov, kako

se pogajalec lahko pripravi na srečanje s tujo kulturo. Eden izmed možnih načinov je, da poskušamo ugotoviti, kje v samem procesu pogajanj, lahko kulturne razlike še posebej pridejo do izraza. Poznavanje teh faktorjev lahko pomaga pogajalcu bolje razumeti nasprotno stran in predvideti možne nesporazume. Na podlagi pregleda literature in številnih intervjujev, je Salacuse (Lewicki et al., 2002, str. 360) izpostavil deset faktorjev, ki so najbolj problematični, saj so tam kulturne razlike najbolj izrazite. Vsak izmed teh faktorjev je sestavljen iz dveh polov:

- 1) cilji pogajanj: pogodba ali medsebojni odnosi
- 2) izidi pogajanj: dobim/dobim ali dobim/izgubim
- 3) osebni stil: neformalni ali formalni
- 4) način komuniciranja: neposredni ali posredni
- 5) občutljivost glede časa: velika ali majhna
- 6) emocionalnost: velika ali majhna
- 7) oblika sporazuma: specifična ali splošna
- 8) proces oblikovanja sporazuma: deduktivni ali induktivni
- 9) organizacija pogajalcev: en vodja ali skupinsko odločanje
- 10) prevzemanje tveganja: nizko ali visoko.

S poznavanjem teh faktorjev mednarodni pogajalec lahko bolje razume različne pogajalske slogove in pristope pogajalskih partnerjev. Poznavanje teh dejavnikov pogajalcu pomaga razumeti, kako njegov pogajalski slog razumejo pogajalci na drugi strani pogajalske mize.

Da bi testiral ta pristop k razumevanju različnih pogajalskih stilov, je Salacuse gornjih deset faktorjev izpostavil v obliki ankete, ki je bila poslana 310 direktorjem, pravnikom in diplomiranim ekonomistom s treh kontinentov oziroma dvanajstih držav in sicer: ZDA, Velike Britanije, Francije, Nemčije, Španije, Mehike, Argentine, Brazilije, Nigerije, Indije, Kitajske in Japonske.

4.3.1. Cilj pogajanj: pogodba ali medsebojni odnosi

Namen pogajanj se razlikuje od kulture do kulture. Za mnoge ameriške pogajalce je prvi in najpomembnejši cilj pogajanj sklenitev sporazuma oziroma podpis pogodbe. Podpisano pogodbo razumejo kot niz pravic in dolžnosti, ki strogo obvezujejo obe strani in jih je potrebno dosledno spoštovati. Japonci, Kitajci in nekatere druge azijske kulture kot cilj pogajanj razumejo vzpostavitev dobrega medsebojnega odnosa, ne pa podpis pogodbe. Kljub temu, da napisana pogodba določa odnos, je glavni namen sklenitve posla vzpostavitev medsebojnega odnosa. Za Američane podpis pogodbe pomeni sklenitev sporazuma; za mnoge azijske kulture pa bi lahko rekli, da podpis pogodbe pomeni začetek vzpostavitve medsebojnega odnosa. Ta različen vidik nam tudi pomaga bolje razumeti, zakaj azijske kulture namenijo toliko časa in truda pogovorom pred samim začetkom pogajanj, medtem ko Američani želijo to fazo pred pogajanjem čimprej zaključiti. Obdobje pred samimi pogajanjem,

kjer se stranki trudita čim boljše spoznati druga drugo, je v azijskih kulturah odločilnega pomena za vzpostavitev dobrega poslovnega in medsebojnega odnosa (Herbig, 1997, str. 159).

Rezultati raziskave (Lewicki et al., 2002, str. 362) so pokazali velike razlike glede cilja pogajanj med posameznimi kulturami. Medtem ko je le 26% anketiranih Špancev kot prvotni cilj pogajanj navedlo vzpostavitev medsebojnega odnosa, je istega mnenja 66% Indijcev. Na drugi strani pa pri Kitajcih ni tako močne preference pri vzpostavitvi medsebojnega odnosa (54 %), kot je pričakovati, glede na navedbe v literaturi.

4.3.2. Izidi pogajanj: dobim/dobim ali dobim/izgubim

Zaradi kulturnih in/ali karakternih razlik imajo pogajalci različni pristop k pogajanjem; nekateri pogajanja razumejo kot proces, v katerem lahko obe stranki nekaj pridobita (dobim/dobim), drugi pa so mnenja, da je le ena stran zmagovalec (dobim/izgubim). »Dobim/dobim« pomeni, da sta obe stranki z izidom pogajanj zadovoljni, saj sta prepričani, da sta s pogajanjem nekaj pridobili. To je pristop na podlagi skupnega reševanja problemov. Takšen rezultat pogajanj je najboljša podlaga za nadaljnje skupno sodelovanje obeh strank. Izid »dobim/izgubim« pomeni, da je izid pogajanj prerazdelitev začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta. Ena stran je pridobila, na račun tega, da je druga izgubila. Podlaga tej vrsti pogajanj je tekmovalna naravnost vsaj ene strani. Možen pa je tudi izid pogajanj »izgubim/izgubim«, ki označuje rezultat pogajanj, s katerim sta nezadovoljni obe sodelujoči strani, saj je vsaka prepričana, da je s pogajanjem vsaj nekaj izgubila. Najpogostejši rezultat takih pogajanj je kompromis, ki si ga obe stranki razlagata kot svoj poraz.

Glede na celovit odnos med nasprotnima strankama sta v osnovi dve različni temeljni pogajalski strategiji: združevalna (integrativna) in razdruževalna (distributivna). Združevalna (»dobim/dobim«) strategija temelji na prepričanju, da gre poleg nasprotujočih si interesov obstajajo tudi za skupni interesi obeh strank, da imata obe stranki v pogajanjih skupne višje cilje. Razdruževalna (»izgubim/izgubim«) strategija izhaja iz prepričanja, da pogajalskima stranema niso skupni nobeni interesi. Gre torej za konflikt, v katerem vsaka stranka poskuša maksimalno zaščititi svoj interes oziroma interese tistih, ki jih zastopa.

Rezultati raziskave (Lewicki et al., 2002, str. 361) so pokazali velike razlike med posameznimi kulturami. Kar 100% Japoncev namreč pogajanja vidi kot »dobim/dobim« izid, medtem ko je istega mnenja le 36,8% Špancev. Kitajci in Indijci trdijo, da za njih pogajanja predstavljajo »dobim/dobim« izid, podobno tudi Francozi kot edini med evropskimi narodi.

4.3.3. Osebni stil: neformalni ali formalni

Od osebnega stila pogajalca je odvisno, na kakšen način se bo pogovarjal z ostalimi, uporabljal nazive, oblačil, govoril in obnašal v stiku z ostalimi sogovorniki. Osebni stil pogajalca v veliki meri zavisi od kulture, ki ji pogajalec pripada. Nemci so dosti bolj formalni

od Avstralcev ali Američanov (Gesteland, 2002, str. 46). Osebni stil pogajalca grobo delimo na formalni in neformalni (Lewicki et al., 2002, str. 361). Formalni pogajalec bo vztrajal pri naslavljanju pogajalskih partnerjev z uradnimi nazivi, izogibal se bo pripovedovanju osebnih anekdot in nasprotni strani ne bo postavljajl osebnih vprašanj. Neformalni pogajalec pa bo svoje sogovornike že na začetku pogajanj poskušal tikati, trudil se bo za vzpostavitev osebnega in prijateljskega odnosa z nasprotno pogajalsko stranjo.

Vsaka kultura ima svoje formalnosti, ki imajo znotraj kulture poseben pomen. Predstavljajo dodaten način komuniciranja med pripadniki iste kulture, dodatno vez, ki jih povezuje skupaj v določeno skupnost. V tujih deželah morajo pogajalci spoštovati določene formalnosti. Kot neko splošno pravilo je vedno varneje prevzeti formalni stil in sčasoma preiti na neformalni stil, če okoliščine to dopuščajo, kot pa uporabiti neformalni stil že na začetku pogajanj.

Po drugi strani pa lahko srečanje pogajalcev, ki uporabljajo različne osebne stile, vodi do konflikta in ovira potek pogajanj. Za Američane in Avstralce je tikanje znak prijateljstva, Japonci in Egipčani pa bodo tikanje na prvem sestanku razumeli kot pomanjkanje spoštovanja.

V anketi (Lewicki et al., 2002, str. 363) je razen Nigerijcev večina anketiranih menila, da v pogajanjih uporabljajo neformalni stil, kljub temu pa so tudi tu obstajale določene razlike. Medtem ko kar 83% Američanov meni, da je njihov stil pogajanja neformalni, je istega mnenja le 54% Kitajcev, 52% Špancev in 58% Mehičanov. Kljub temu, da tako Japonci kot Nemci slovijo kot formalni pogajalci, jih tako meni le dobra četrtina. Razlike v kulturah so lahko vplivale na drugačno razumevanje izraza »formalni« in »neformalni«. Kot kaže anketa v večini držav uporabljajo neformalni stil.

4.3.4. Način komunikacije: neposredni ali posredni

Prav tako se metode komuniciranja razlikujejo med posameznimi kulturami (Foster, 1995, str. 280). Nekatere dajejo poudarek neposrednim in preprostim oblikam komunikacije, kar je značilno za nizko kontekstne kulture, v drugih kulturah pa se poslužujejo neposredne (implicitne) komunikacije in jih zato uvrščamo med visoko kontekstne kulture. Nemci in Američani uporabljajo neposredni način komunikacije, Francozi in Japonci pa posredni način komunikacije. V kulturah, v katerih cenijo neposrednost, kot sta npr. Amerika in Izrael, lahko pričakujemo, da bomo na vprašanja dobili jasne in natančne odgovore. V kulturah, v katerih uporabljajo posredni način komunikacije, kot je npr. Japonska, bodo odgovori na vprašanja dolgi, razlage pa ne bodo jasno izražene, temveč bodo dopolnjene z gestami, znaki in drugimi načini neverbalne komunikacije. V pogajanjih, kjer pogajalski strani uporabljata različna načina komunikacije, lahko zato pride do raznih nesporazumov in trenj. Tako lahko pri pogajanjih z Japonci nasprotna stran narobe razume posredno zavrnitev predloga, saj misli, da bo Japonska ta predlog še preučila, ta pa je predlog v resnici že zavrnila.

V raziskavi (Lewcicki et. Al., 2002, str. 364), je večina anketirancev trdila, da uporabljajo neposredni način komunikacije. Pri tem sta tako organizacijska kultura udeležencev kot tudi njihove mednarodne izkušnje najverjetneje močno vplivali na odgovore anketiranih. Kljub temu pa je vredno opozoriti, da je na Japonskem in v Franciji, največji odstotek anketiranih odgovorilo, da uporabljajo neposredni način komunikacije.

4.3.5. Občutljivost glede časa: visoka ali majhna

Kadar govorimo o različnih nacionalnih pogajalskih stilih si posebno pozornost zaslužita čas in odnos posameznih kultur do tega, saj čas lahko vpliva na potek in izid pogajanj (Moran, Stripp, 1991, str. 106). Vsaka kultura namreč pozna lastno uro in se prav tako različno obnaša glede organiziranja izrabe časa (Keegan, Schlegemilch, 2001, str. 201). V kulturah, v katerih so vsi zaposleni, kjer se zdi, da vedno primanjkuje časa, obstaja malo možnosti za razvoj dolgoročnih medsebojnih odnosov in jim zato tudi ne pripisujejo velikega pomena. V tistih kulturah, kjer pa je čas manj zavezujoč, ljudje dolgoročnim medsebojnim odnosom pripisujejo večji pomen (Herbig, Session 2, 2003).

Za Nemce velja, da so vedno točni, Latinoameričani že po navadi zamujajo, Japonci se pogajajo počasi, Američani pa sklepajo posle zelo hitro. Včasih lahko slišimo, da nekatere kulture bolj cenijo čas kot druge, vendar pa to ne drži povsem. Različno namreč merijo količino časa, ki ga namenijo za doseg določenega cilja. Za Američane sklenitev posla pomeni podpis pogodbe, njihov priljubljen izrek pa je: »čas je denar«, zaradi česar želijo čimprej skleniti posel. Čas namreč pojmujejo kot omejeno dobrino, ki jo treba najbolje izkoristiti. Zaradi tega Američani ne marajo formalnosti in želijo kar se da hitro preiti na posel. Za Japonce in nekatere druge azijske kulture pa je bistvenega pomena vzpostavitev dobrega medsebojnega odnosa in zaupanja in ne le gola sklenitev sporazuma. Pogajanjem bodo zato namenili veliko časa, da se bosta stranki lahko dobro spoznali in ugotovili, ali si želita razviti dolgotrajni poslovni odnos ali ne. Agresivne poskuse Američanov, da bi skrajšali čas pogajanj, lahko zato razumejo kot da nekaj skušajo prikriti (Herbig, Lecture 10, 2003). V splošnem azijske kulture namenijo več časa pripravam na pogajanja kot Američani.

Anketa (Lewicki et al., 2002, str. 365) ni pokazala bistvenih razlik glede vrednotenja časa. Večina anketiranih iz vseh kultur, je namreč menila, da so visoko občutljivi glede časa. Kljub temu, pa je večji odstotek anketiranih iz Indije, Francije in Nemčije menilo, da je njihova občutljivost glede časa majhna.

Na rezultate ankete je lahko vplivala organizacijska kultura anketiranih, kot tudi razlike v interpretaciji izraza »občutljivost glede časa«. Kulture čas v pogajanjih razumejo na dva načina: kot izpolnjevanje dogovorjenih rokov in kot količini časa, ki jo namenijo pogajanjem. Kot posledica tega se je izkazalo, da so Nemci visoko občutljivi glede točnosti, medtem ko so manj občutljivi glede časa, ki so ga pripravljeni nameniti pogajanjem. So namreč točni

(visoka občutljivost glede časa) in počasni glede pogajanj in sprejemanja odločitev (nizka občutljivost glede časa).

4.3.6. Emocionalnost: velika ali majhna

Glede na stereotipe latinoameričani za pogajalsko mizo pokažejo svoja čustva, medtem ko jih mnoge azijske kulture in Japonci nadvse skrbno skrivajo (Herbig, Lecture 8, 2003). Povsem očitno je, da ima pri tem veliko vlogo posameznikov karakter. Obstajajo tudi zadržani latinoameričani in odprti Japonci. Ne glede na to, pa imajo družbe različna pravila glede primernosti razkazovanja čustev v javnosti. Ta pravila pa se občutijo tudi za pogajalsko mizo.

V raziskavi (Lewicki et al., 2002, str. 366), ki jo je opravil avtor, so se najvišje na lestvici emocionalnosti povzpeli latinoameričani in Španci. Med Evropejci so se Nemci in Angleži izkazali za najbolj hladne, medtem ko so med azijskimi kulturami Japonci zasedli to mesto.

4.3.7. Oblika sporazuma: eksplicitna ali implicitna

Hrastelj (1995, str. 391) navaja dve obliki zadovoljivega sporazuma. Ti sta eksplicitna, ki že vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vsebinska vprašanja in implicitna, ki je lahko le ustna in veže stranke predvsem s kakovostjo medsebojnih odnosov. Še ne dolgo nazaj je bil za sklenitev sporazuma dovolj navaden stisk rok. V praksi pa večina dobrih sporazumov vsebuje tako vsebinske sestavine kot tudi tiste, ki so vezane na odnose.

Danes prevladujejo bolj formalni, pisni sporazumi, kljub temu pa se stopnja formalnosti med posameznimi kulturami močno razlikuje (Foster, 1992, str. 292). Kulturni faktorji vplivajo tudi na obliko pisnega sporazuma, ki ga stranke želijo doseči (Herbig, Lecture 12, 2003). Tako je oblika pisnega sporazuma pri Američanih zelo natančna, saj natančno opredeljuje vsa vprašanja, ne le vsebinskih, in predvideva vse možne okoliščine, četudi obstaja zelo majhna verjetnost za njihovo uresničitev. Dogovor poseblja pogodba, ki se jo je potrebno strogo držati v najrazličnejših situacijah, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. V nekaterih drugih kulturah, kot npr. na Kitajskem, imajo raje pogodbo, ki vsebuje le splošna načela in ne točno določenih pravil. Njihovo prepričanje je, da je bistvo posla medsebojni odnos med strankama. Če pride do kakršnekoli nepričakovane okoliščine, naj bi stranki za rešitev problema upoštevali medsebojne odnose in ne pogodbe. Zaradi tega lahko Kitajci v določenih primerih ameriško togo vztrajanje pri določilih iz pogodbe razumejo kot pomanjkanje zaupanja v trdnost vzpostavljenega medsebojnega odnosa.

Nekateri poznavalci pogajanj trdijo, da razlike v obliki sporazuma izhajajo iz neenake pogajalske moči dveh strank in niso posledica kulturnih razlik. V pogajanjih, kjer pogajalske moči niso izenačene, bo močnejša stranka želela uveljaviti natančno določeno pogodbo, medtem ko si šibka stran želi doseči le nek splošen sporazum, ker bi jim v spremenjenih okoliščinah dovolil, da se »izmuznejo ven«.

Anketa (Lewicki et al., 2002, str. 367) je pokazala, da ima večina vprašanih v vseh kulturnih skupinah raje, točno določene sporazume kot splošna določila. Pri tem pa je potrebno poudariti, da je rezultat lahko pristranski, saj je bilo med anketiranimi veliko število odvetnikov iz multinacionalnih podjetij, ki imajo večinoma raje specifične sporazume.

4.3.8. Proces oblikovanja sporazuma: deduktivni ali induktivni

Končna oblika sporazuma določa, ali bo oblikovanje sporazuma potekalo kot induktivni ali deduktivni proces (Lewicki et al., 2002, str. 398). Oblikovanje sporazuma se lahko prične z dogovarjanjem o splošnih določilih pogodbe in se nadaljuje s specifičnimi pogoji ali pa se prične z dogovarjanjem o podrobnih določilih pogodbe, kot so cena, datum dobave, kakovost izdelka, katerih vsota je končna pogodba. Različne kulture pri tem poudarjajo različen pristop.

Nekateri menijo, da Francozi pričnejo z dogovarjanjem o splošnih določilih pogodbe, medtem ko se Američani najprej poskušajo sporazumeti glede specifičnosti. Za Američane pomenijo pogajanja sklepanje vrste kompromisov in kompenzacij na dolgi listi podrobnosti. Za Francoze pa je bistvo pogajanj dogovor o nekih splošnih načelih pogodbe, ki služi kot podlaga za nadaljnja pogajanja.

Nadaljnje razlike v pogajalskem stilu so opazne med oblikovanjem sporazuma od »zgoraj navzdol« ali od »spodaj navzgor«. V pristopu od »zgoraj navzdol« pogajalci predstavijo najboljšo ponudbo, pri čemer mora nasprotna stran sprejeti vse pogoje. V pristopu od »spodaj navzgor« pa pogajalci določijo najnižjo ponudbo, ki se lahko zviša, če nasprotna stran sprejme dodatne pogoje. Američani imajo rajši pristop od »zgoraj navzdol«, Japonci pa pri pogajanjih o pogodbi večinoma uporabljajo pristop od »spodaj navzgor«.

Raziskava (Lewicki et al., 2002, str. 367) je pokazala, da anketirani enakomerno porazdeljeni med oba pristopa. Pri Francozih, Argentincih in Indijcih pa je bilo opaziti, da jim je ljubši pristop od »zgoraj navzdol« ali deduktivni proces, medtem ko Japonci, Mehičani in Brazilci uporabljajo pristop od »spodaj navzgor« oziroma induktivni proces.

4.3.9. Organizacija pogajalcev: en vodja ali skupinsko odločanje

Delo lahko poteka v okviru skupin, torej kolektivistično, ali pa ga opravljajo posamezniki, torej individualistično, o čemer govorijo že prej omenjene Hofstedejeve dimenzije individualizma in kolektivismusa (Foster, 1995, str. 288-290). Kolektivistična ali individualistična usmerjenost posamezne družbe je v tesni povezavi z načinom sprejemanja odločitev v pogajanjih, saj je kultura eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo pogajalcev v pogajanjih o sklenitvi posla (Lewicki, 2002, str. 368). Nekatere kulture dajejo prednost posameznikom, druge celotni pogajalski skupini. Te vrednote lahko vplivajo na način organizacije posamezne pogajalske strani med pogajanja.

Pri mednarodnih poslovnih pogajanjih je pomembno da vemo, kako je nasprotna pogajalska stran organizirana, kdo ima pooblastila za sklepanje obvez in kako se te odločitve sprejemajo. Odločitve lahko sprejema celotna pogajalska skupina ali posameznik. Če se odločitve sprejemajo skupinsko, je dobro vedeti, ali so sprejete soglasno ali na podlagi večine. Skrajna oblika je pogajalska skupina, v kateri ima posameznik vsa pooblastila in avtoriteto za odločanje o vseh zadevah. Mnogo Američanov uporablja ta pristop, ki ga imenujemo tudi pogajalski slog Johna Wayna. Nekatere druge kulture, npr. Japonska, poudarjajo pomen celotne pogajalske skupine, zaradi česar ni povsem razvidno, kdo je vodja skupine in kdo ima pooblastila za sklepanje sporazumov. Ponavadi gre tukaj za večje pogajalske skupine, kot tam, kjer je absolutni vodja le en posameznik in so pogajalske skupine zato ponavadi manjše. Tako na primer ni nenavadno, če je pri pomembnih pogajanjih med Kitajci in Američani ameriška pogajalska skupina sestavljena le iz treh posameznikov, medtem ko Kitajsko zastopa kar deset pogajalcev (Herbig, Lecture 11, 2003). Pogajalska skupina, ki ima enega samega vodjo, hitreje sprejema odločitve kot pa pogajalska skupina, pri kateri je za sklenitev posla potrebno soglasje vseh posameznih članov pogajalske skupine. Kot rezultat tega, slednje pogajalske skupine potrebujejo več časa za sklenitev sporazuma.

Raziskava (Lewicki et al., 2002, str. 368) je pokazala, da se želje med pripadniki različnih kultur razlikujejo. Francozi imajo raje pogajalske skupine, kjer je potrebno soglasje vseh članov. Kljub slovesu Japoncev, da imajo raje pogajalske skupine s skupnim odločanjem, jih je le 45% anketiranih potrdilo, da je res tako. Brazilici, Mehičani in Kitajci imajo večinoma raje pogajalske skupine z enim vodjo.

4.3.10. Prezemanje tveganja: nizko ali visoko

Malo je odločitev, ki bi potekale v ozračju gotovosti, saj je skorajda pri vseh odločitvah prisotno določeno tveganje, ki ga je potrebno prevzeti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 271). Raziskave, ki jih je opravil Hofstede (Usunier, Ghauri, 1996, str. 125) so pokazale, da se pripadniki določenih kulturnih skupin bolj izogibajo negotovim situacij kot drugi. Ko gre za sklepanje sporazuma, lahko kultura vpliva na pogajalčevo nagnjenost k sprejemanju tveganja v pogajanjih. Pogajalec, ki opazi, da se nasprotna stran izogiba tveganim situacijam, mora zato več truda posvetiti pravilom in mehanizmom, ki bi lahko zmanjšala tveganja in nasprotno stran prepričala, da sklene sporazum.

Tako Nemci ne marajo tveganja, negotovosti in dvoumnosti. Njihove odločitve so zato previdne in dobro preišljene (Kenna, Lacy, 1994, str. 27). Preden sklenejo posel, Japonci podobno kot Nemci potrebujejo veliko količino informacij in se izogibajo tveganim, negotovim situacijam. Nasprotno pa Američani pri svojih odločitvah veliko tvegajo, hitro sprejemajo odločitve in pričakujejo kratkoročne koristi (Foster, 1995, str. 287-288).

V anketi (Lewicki et al., 2002, str. 369) se je pokazalo, da se Japonci v največji meri izogibajo negotovim situacijam. Američani menijo, da sprejemajo tveganja, med Francozi, Britanci in Indijci, pa je delež tistih, ki menijo, da sprejemajo tveganje, še višji.

4.4. Soočanje s kulturnimi razlikami

Pogajalci morajo v medkulturnih pogajanjih spoštovati nekaj osnovnih pravil, da bi se lažje soočili s tujo kulturo. Lewicki et al. (2002, str. 369-372) navaja tri osnovna pravila, ki naj bi se jih držali pogajalci, ki se srečujejo s predstavniki drugih kultur.

4.4.1. Spoznajte kulturo nasprotne strani

V mednarodnih pogajanjih je izredno pomembno, da pogajalec pozna vsaj osnovne značilnosti druge kulture. Ko pogajalec pozna podobnosti in razlike med kulturama, je priporočljivo, da se z nadaljnjim raziskovanjem bolje spozna s kulturo nasprotne pogajalske strani in njenimi člani (Moore, Woodrow, 1999, str. 7).

Stopnja, do katere naj bi poznali tujo kulturo, je odvisna od številnih faktorjev, vključno z naravo in pomembnostjo transakcije, izkušenj pogajalca, časa, ki ga imamo na voljo za učenje, in podobnosti ali drugačnosti med dvema kulturama, ki sodelujeta v pogajanjih. Pogajanje o enkratnem izvozu ponavadi zahteva manjše poznavanje tuje kulture kot dolgotrajna pogajanja o strateškem zavezništvu, ki od strank zahteva, da kulturo partnerja proučita z isto natančnostjo kot njune finančne izkaze.

Od stopnje poznavanja tuje kulture je odvisno, katero metodo bomo uporabili v pogajanjih (Kavčič, 1996, str. 271-273). Pogajalec, ki dobro pozna tujo kulturo in tuj jezik, lahko v pogajanjih sprejme scenarij nasprotne stranke, medtem ko pogajalec, ki slabše pozna kulturo nasprotne stranke, lahko zaposli svetovalca ali posrednika za pomoč pri pogajanjih.

Ker se vse več mednarodnih poslov sklepa na dolgi rok, se spoznavanje s tujo kulturo nadaljuje še dolgo po podpisu pogodbe. Pravzaprav je dinamičnost takšnih dolgoročnih odnosov med partnerji podobnega neskončnim pogajanjem, saj partnerja sproti oblikujeta pravila in okvire njunega medsebojnega sodelovanja.

4.4.2. Ne uporabljajte stereotipov

Če prvo pravilo pravi, da moramo čim bolje spoznati kulturo nasprotne strani, potem za drugo pravilo velja, da se ne smemo v preveliki meri zanašati na to znanje. Stereotipi namreč vplivajo na naše vedenje do tujcev. Predstavljajo neko podobo, ki smo si jo razvili o neki družbeni kulturi ali socialni kategoriji, kjer izkušnje, ki jih imamo s posameznimi pripadniki določene skupine, posplošimo na skupino kot celoto, zaradi česar stereotipi ustvarjajo neka pričakovanja, kako se bodo člani druge skupine obnašali (Kavčič, 2000, str. 52).

Pogajalec, ki vstopa v tujo kulturo mora paziti, da stereotipi ne opredelijo njegovega odnosa s tamkajšnjimi poslovneži. Tuji poslovni partnerji bodo užaljeni, če bodo imeli občutek, da jih ne obravnavamo kot posameznike, temveč kot neke kulturne robote. Poleg tega, da so stereotipi žaljivi, nas lahko tudi zavedejo. Pogosto se zgodi, da se nasprotna stran ne pogaja na način, ki je opisan v knjigah, člankih in priročnikih. Razlog je v tem, da na pogajalski stil poleg kulture vplivajo še številni drugi faktorji. Zelo velik ima vpliv pogajalčeva zasebnost, organizacija ali podjetje, v čigar imenu se pogaja, ter okoliščine, v katerih potekajo posamezna pogajanja. V vsaki kulturi je tudi veliko predsodkov ali stereotipov predvsem o drugih kulturah in drugih narodih. Čeprav so taka prepričanja zmotna in škodljiva, niso zaradi tega nič manj pogosta. Zaradi tega je treba poznati tudi predsodke različnih kultur, da bi lahko medkulturno komunicirali in sodelovali.

4.4.3. Poiščite način za premagovanje kulturnih ovir

Pogajalci, ki se srečajo s tujo kulturo, nanjo lahko gledajo na tri načine, in sicer kot na oviro, orožje ali trdnjavo (Lewicki et al., 2002, str. 370). Tradicionalni pogled ameriških poslovnežev je, da kulturne razlike predstavljajo ovire pri sklenitvi sporazuma in učinkovitem medsebojnem sodelovanju. Zaradi tega skušajo te ovire premagati na različne načine. V poslovnem okolju lahko kulturne razlike predstavljajo tudi orožje, še posebno takrat, ko močnejša stran poskuša vsiliti svojo kulturo drugi strani. Ko npr. ameriški odvetniki vztrajajo, da se sporazum sklene na način, običajen v ZDA, bo nasprotna stran razumela, da Američani svojo kulturo uporabljajo kot orožje.

Ko je posamezna pogajalska stran soočena s tujo kulturo, ki jo zaznava kot orožje, se postavi v bran in poskuša uporabiti lastno kulturo kot trdnjavo, da bi se tako zaščitila pred tako zaznamim kulturnim napadom. Japonci so pogosto uporabili ta pristop, ko so se soočali z ameriškiimi zahtevami po odprtju trga. Podoben primer so tudi francoske omejitve pri uporabi angleščine v oglasih.

Pomembna razsežnost v medkulturnih poslovnih pogajanjih je kulturni šok. Do kulturnega šoka pride, ko se posameznik znajde v okolju, kjer njegove vrednote, norme in običaji niso v skladu s tistimi v tujem okolju. Prihaja do konfliktov vrednot, ki temeljijo na neki globlji, nevidni ravni. Zaradi nepoznavanja in nerazumevanja drugih kultur ljudje postanejo nekakšni ujetniki lastnih kultur. Takoj ko stopimo v nam neznano deželo, se srečamo z različnimi ljudmi, odnosi, pogledi na svet, predsodki in podobno. Kulturni šok lahko tako močno vpliva na posameznika, da se le ta prične izogibati osebnim stikom z ostalimi, se počuti zmedenega, postane zaskrbljen zaradi svojega zdravja in celo noče uživati lokalne kuhinje. Kadar so tujci še posebej močno izgubljeni, lahko tudi v resnici zbolijo. Družinske vrednote, ki posamezniku pomagajo normalno funkcionirati v družbi, ne veljajo več, nadomestijo jih tuje in nerazumljive. Učinki kulturnega šoka se razlikujejo od posameznika do posameznika.

Kulturni šok v človeku povzroči nemir, zmedenost, apatijo in agresijo, ko se ta prvič znajde v neznanem okolju (Herbig, 1985, str. 341, Moran, Stripp, 1991, str. 47-48).

Koristno bi bilo, če bi na kulturne razlike gledali drugače. Razlike med kulturami izolirajo posameznike in skupine drugo od druge, saj med osebami in organizacijami ustvarjajo ovire. Uspešni mednarodni pogajalci bi se morali truditi in najti način za premostitev teh ovir. Eden od načinov za premagovanje ovir je, da uporabimo kulturo kot tako. Če je kultura res lepilo, ki veže določeno skupino ljudi, bi lahko z njeno domiselno uporabo povezali tudi kulturi, ki stojita na nasprotnih straneh kulturnega prepada. Obstajajo štiri osnovni načini povezovanja in zблиževanja različnih kultur, ki jih lahko uporabimo, ko kulturne razlike predstavljajo ovire pri sklenitvi sporazuma (Lewicki et al., 2002, str. 371):

- *Premostite ovire z uporabo kulture nasprotne strani.* Eden od načinov, s pomočjo katerega lahko pogajalec premosti kulturne razlike, je, da poskuša osvojiti nekaj ali vse kulturne vrednote in značilnosti tujih oseb, s katerimi ima opravka. V mednarodnih pogajanjih pogajalci pogosto poskušajo uporabiti tujo kulturo ali se z njo poistovetiti, da bi razvili medsebojne odnose.
- *Premostite ovire z uporabo lastne kulture.* Drugi način, s katerim lahko premostimo kulturne razlike, je, da nasprotno stran prepričamo, da sprejme določene elemente naše kulture. Potrebno je veliko časa in znanja, da to uspešno izpeljemo.
- *Premostite ovire s kombinacijo obeh kultur.* Kadar uporabimo elemente obeh kultur, lahko uspešno premagamo kulturne razlike. Potrebno je ugotoviti, kateri so najpomembnejši elementi posamezne kulture in nato poiskati način, kako jih medsebojno uspešno povezati, da bi lahko učinkovito sklepali posle. Pri tem procesu nam včasih lahko pomaga tretja oseba v vlogi svetovalca ali posrednika.
- *Premostite ovire s tretjo kulturo.* Zadnji način, ki ga uporabljamo za premostitev kulturnih razlik, je uporaba tretje kulture, kateri ne pripada nobena od sodelujočih strani.

Povezovanje dveh kultur podobno kot gradnja mostu zahteva sodelovanje na obeh straneh. Noben pogajalec ne bo dovolil gradnjo kulturnega mostu, če se počuti ogroženega ali vidi most kot dolgoročno grožnjo družbi. Eno od osnovnih pravil je, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. Mnogi raziskovalci zato menijo, da se morajo zmerno prilagajati podjetja in posamezniki, ki vstopajo na tuje trge. Kljub temu moramo paziti, da se pri tem ne odrekamo vrednotam svoje kulture v celoti. Na tak način namreč pri strankah iz drugih kultur dosežemo večje spoštovanje. Popolnoma nekoristno in celo škodljivo je vrednostno ocenjevanje kultur. Kulture namreč niso boljše ali slabše, temveč le drugačne. Žal pa se to vse prepogosto dogaja, saj smo vsi na nek način ujetniki lastne kulture (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 261) .

4.5. Lastnosti posameznikov kot dejavnik v poslovnih pogajanjih

Lastnosti pogajalcev so zelo pomemben dejavnik pri poslovnih pogajanjih. Med posameznikovimi lastnostmi, ki vplivajo na interakcijo med pogajalci, so pomembne predvsem: starost pogajalcev, delovne izkušnje, inteligenca, samospoštovanje, verodostojnost, moč ter privlačnost posameznikove osebnosti. Na potek pogajanj vpliva tudi nacionalna kultura, iz katere izhaja pogajalec, izkušnje in znanje, njegov status in osebna privlačnost. Poznavanje osebnostnih lastnosti pogajalskih partnerjev namreč olajša izbiro pogajalskega pristopa, ki bo imel več možnosti za uspešen izid. Obenem pa so študije o obnašanju potrošnikov pokazale le obrobno povezanost med posameznikovo osebnostjo in dejanskim vedenjem. Zato je pomembno, da za proučevanje večkulturnih poslovnih pogajanj upoštevamo tudi druge posameznikove lastnosti, kot so njegove izkušnje in znanje, osebno privlačnost ter široko, prilagodljivo osebnost (Vida, 1997, str. 400).

O lastnostih, sposobnostih, osebnostnih potezah in kvaliteta uspešnih mednarodnih pogajalcev piše več avtorjev, med njimi Hendon (1989, str. 35), Foster (1995, str. 237) in Herbig (Lecture 4, 2003).

Ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki jih imajo mednarodni pogajalci v občutljivih medkulturnih situacijah, je sposobnost življenja v druge oziroma empatija. Ta pogajalcu omogoča, da je sposoben stvari videti s tuje perspektive ter predvideti in pravilno odgovoriti na čustvene in socialne potrebe nasprotne stranke.

Pogajalec mora biti močna osebnost, verjeti sam vase in premagovati stres na delovnem področju. Obvladovati mora besedno in nebesedne oblike komunikacije ter uspešno komunicirati s pripadniki drugih kultur. Spretno mora opazovati drobne, skrite namige v neverbalnem komuniciranju svojih gostiteljev. Uporablja situaciji primeren humor, da bi prebil led in ustvaril prijetno vzdušje v pogajanjih. Poleg tega mora razumeti posebnosti posamezne države, v kateri potekajo pogajanja in učinkovito sprejemati poslovne odločitve.

Zavedati se mora, da je vzpostavitev medsebojnih odnosov, razvijanje zaupanja in vzajemnega spoštovanja bistvenega pomena v mednarodnih pogajanjih in zato temu posvetiti veliko časa. Ve, da mednarodna pogajanja zahtevajo več časa, je dolgoročno usmerjen in razmišlja globalno. Uspešni mednarodni pogajalec je dovolj prilagodljiv, da se znajde tudi v najbolj kočljivih situacijah ter se zna spopasti z najrazličnejšimi medkulturnimi problemi (npr. podkupnine). Zaveda se kulturnih razlik med udeleženi strankami v pogajanjih, ki jih izkoristi v prid pogajanju, saj ve, da lahko ravno na tej osnovi obe strani v mednarodnih pogajanjih dosežeta boljši rezultat.

5. OSEM METOD POGAJANJ MED POGAJALCI IZ RAZLIČNIH KULTUR

Weiss (1994, str. 51-61) je oblikoval predlog osmih metod oziroma strategij pogajanj (kot jih imenuje sam) med pogajalci iz različnih kultur. Osnovno vodilo pri oblikovanju metod je bilo, koliko pogajalci ene in druge strani poznajo kulturo nasprotne strani in koliko je možnosti, da se odkrito pogovarjajo o pristopu k pogajanju. V pogajanjih med skupinama iz dveh kultur je treba upoštevati, da ena in druga skupina lahko različno poznata kulturo nasprotne strani, kar tudi sami upoštevata v pogajanjih. Weiss definira poznavanje druge kulture kot stopnjo poznavanja perceptivnih shem te druge kulture na pogajalskem področju. Visoko poznavanje druge kulture lahko merimo kot:

- dobro poznavanje jezika, ki ga večinoma uporabljajo v tej drugi kulturi;
- veliko seznanjenost s to drugo kulturo v preteklosti;
- dobre vtise iz prejšnjih srečevanj s člani te kulture.

5.1. Slabo poznavanje kulture nasprotne strani

Kadar pogajalec slabo pozna kulturo nasprotne strani, ima na voljo dve različni strategiji, če pa upoštevamo tudi nasprotno stran in njeno poznavanje pogajalčeve kulture, je možna še tretja strategija. Če nasprotna stran prav tako slabo pozna pogajalčevo kulturo, je medsebojno kulturno poznavanje slabo, zaradi česar v pogajanjih pogosto uporabimo neko tretjo osebo, da bi tako olajšali in pospešili pogajanja.

1. uporaba predstavnika ali svetovalca; pogajalci ene strani se odločijo, da se bodo pogajali po kulturnem obrazcu druge strani, kljub temu, da kulture nasprotne strani ne poznajo. V pogajanjih potem uporabijo ljudi, ki dobro poznajo drugo kulturo. To so lahko kulturni strokovnjaki, prevajalci, odvetniki, finančni svetovalci ali tehnični strokovnjaki, ki vsaj malo poznajo kulturo obeh strani. Razlika med predstavnikom in svetovalcem je v tem, da predstavnik nastopa namesto pravega pogajalca, medtem ko svetovallec le pomaga pravemu pogajalcu, ki v pogajanjih nastopa sam (Garzone, 2003). Učinkovitost uporabe take strategije je odvisna predvsem od sposobnosti najetega strokovnjaka. Izkušen in sposoben posameznik je lahko zelo uspešen in učinkovit pri pogajanjih z nasprotno stranjo. Uporaba predstavnika, ki se pogaja v našem imenu, odpira vprašanja odnosa med nami in našim predstavnikom. Predstavnika lahko nasprotna stran tudi podkupi in potem ta deluje bolj v njeno korist kot v našo. Svetovalec pa morda ne more vplivati pravočasno in na pravi način na naše vedenje v pogajanjih.

2. uvajanje posrednika; v tem primeru se obe pogajalski strani sporazumeta, da v pogajanja uvedeta posrednika, tretjo stran, ki je dovolj sprejemljiv za obe stranki. To je ustaljena praksa v mnogih kulturah in zelo pogosto učinkovit način reševanja problemov v večkulturnih pogajanjih. Ponavadi se posrednika izbere še pred začetkom samih pogajanj, pri pogajanjih pa

sodeluje že od začetka. Posrednik lahko postane tudi nekdo, ki te funkcije ni imel že od samega začetka kot npr. prevajalec ali prevajalka. Tak posrednik mora biti ustrezno seznanjen z obema kulturama. Pri tej metodi lahko nastane problem, če je posrednik pristranski in se pogaja bolj za interese ene strani kot druge. Če posrednik prihaja iz neke tretje kulture se lahko pojavi dvom, ali se bo ta posrednik pogajal po svojem kulturnem obrazcu. Pomembno je, da za posrednika izberemo posameznika, ki ni le strokovno usposobljen, temveč mu bosta zaupali obe strani.

3. prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način. Z uporabo te metode vsaka stran v pogajanjih sledi svojemu kulturnemu obrazcu. To je mogoče, če vsaj ena stran pozna kulturo nasprotne strani, ne pa tudi obratno. Prednosti in slabosti te metode so odvisne predvsem od tega, kako ena stran dojema pogajalce nasprotne strani. Če nasprotna stran oceni, da podcenjujemo kulturne razlike, smo arogantni, vsiljujemo svoje obrazce, to slabo vpliva na pogajanja. Pogosto je uporaba te metode tudi posledica napačne domneve, da imata obe strani isto kulturo (npr. Američani in angleško govoreči Kanadčani).

5.2. Delno poznavanje kulture nasprotne strani

Pogajalec, ki že ima nekaj izkušenj s kulturo nasprotne strani, lahko v pogajanjih uporabi dve metodi, pod pogojem, da nasprotna stran vsaj delno pozna pogajalčevo kulturo:

4. prilagoditev kulturi nasprotne strani. Pogajalci pogosto opustijo neke lastne vzorce obnašanja in sprejmejo nekatere vzorce nasprotne strani. Pri tej metodi gre za večjo stopnjo prilagoditve nasprotni strani. Od pogajalca namreč zahteva, da se odloči, katere scenarije bo prevzel po nasprotni strani. Odkriti mora, katerih običajev se nasprotna stran strogo drži in katerih morda ne. V primeru, da v pogajanjih obe stranki izbereta to strategijo, se pogosto pojavijo težave, zaradi česar lahko pozabimo na gladka pogajanja. Praviloma se pogajalci vsaj do neke mere prilagodijo nasprotni strani.

5. pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu. Dogovorita se o postopku pogajanj, ki je sprejemljiv za obe strani. Takšen postopek je ponavadi mešanica elementov obeh kultur; je deloma različen deloma podoben tipičnemu kulturnemu obrazcu posamezne pogajalske strani. Izjemoma se stranki lahko dogovorita o pogajalskem postopku, ki je tipičen za neko tretjo kulturo, ki jo obe stranki dobro poznata. Včasih pa tak dogovor sploh ni mogoč, saj ga določeni narodi (npr. Arabci, Kitajci) jemljejo kot žaljivega ali vsaj nespodobnega. Druge kulture pa bodo sprejele skupno breme, ki ga prinaša ta strategija. Prednost te metode je v tem, da zmanjša nevarnost neprimerne prilagoditve, saj ima vsaka stran možnost »veta«.

5.3. Dobro poznavanje kulture nasprotne strani

Kadar je pogajalec dobro seznanjen s kulturo nasprotne strani, ima na voljo tri metode pogajanj. Če nasprotna stran ne pozna pogajalčeve kulture, lahko pogajalec sprejme scenarij

nasprotne stranke. Kadar obe stranki v pogajanjih dobro poznata kulturo svoje nasprotne strani imata na voljo dve dodatni metodi, in sicer improvizacijo pristopa ali učinkovito simfonijo. Pogajalci torej lahko uporabijo naslednje tri metode:

6. sprejeti scenarij nasprotne stranke. Ena pogajalska stran se odloči, da bo v pogajanjih sledila tipičnemu obrazcu nasprotne stranke. Za to metodo naj bi se odločili le redki pogajalci, saj od pogajalcev zahteva, da zelo dobro poznajo navade in kulturo nasprotne strani. Ponavadi v takšnih pogajanjih sodelujejo ljudje, ki zelo dobro poznajo oba jezika in so dovolj dolgo živeli v obeh kulturah. Če ena stranka uporabi to strategijo, mora biti to nasprotni strani povsem jasno, sicer lahko to metodo zamenja z metodo prilagoditve. Ta metoda od pogajalcev zahteva veliko truda, njena učinkovitost pa je odvisna predvsem od pogajalca samega.

7. improvizacija pristopa. Improvizacija pomeni, da stranki v pogajanjih sproti oblikujeta postopek pogajanj glede na okoliščine in sposobnosti nasprotne strani. Pri tej metodi je zato potreben nek poprejšnji sporazum o konceptu pogajanj. To metodo je možno uporabiti le tedaj, ko obe strani poznata kulturo druga druge in lahko uporabljata obrazce ene, druge ali obeh kultur. Ker pa nasprotna stran dobro pozna obrazce vsaj dveh kultur in lahko tudi uporablja te različne obrazce, je izredno pomembno, da nasprotno stran obravnavamo kot posameznike in ne kot pripadnike določene kulture. Dobro poznavanje kulturnih obrazcev nasprotne strani pogajalcem omogoča prav to, saj jim ni potrebno posvetiti veliko truda in časa temu, da bi bolje spoznali kulturo nasprotne strani, kar morajo storiti neizkušeni pogajalci, temveč se nasprotni strani lahko posvetijo kot posameznikom. Metoda je pogosta pri srečanjih na visoki ravni, vendar ni omejena le na tovrstna pogajanja. Še posebej učinkovita je pri tistih kulturah, ki dajejo prednost medčloveškim odnosom pred dokončanjem nalog in kreativnosti pred dogovori ter ustaljenimi rešitvami problemov. Ta metoda ni primerna v vseh kulturah in je težko izvedljiva, kadar pri pogajanjih sodeluje večje število pogajalcev.

8. učinkovita simfonija. To je metoda pogajanj, pri kateri nobena od strank ne uporablja samo obrazcev ene ali druge kulture. Obe stranki tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko sproti improvizirata in 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, ali na način, tipičen za drugo stranko, če so pogajanja pri drugi stranki. Ta metoda zahteva predvsem dobro sodelovanje in pripravljenost obeh strank, saj ni izvedljiva le s privolitvijo ene same stranke.

Pogajanja s pogajalci iz druge kulture so izredno zahtevna. Navedene metode opozarjajo na različne možnosti, ki so na voljo pogajalcem, predvsem pa opozarjajo na obstoj kulturnih razlik in njihov pomen ter vpliv na rezultat pogajanj. Različne metode omogočajo pogajalcem prilagodljivost in večjo možnost za učinkovitost in uspešnost pri pogajanjih. Poleg tega je treba upoštevati tudi dejstvo, da posamezne kulture niso homogene, saj med posamezniki znotraj iste kulture obstajajo razlike (Kavčič, 1996, str. 271).

6. IZBIRA METODE

Vsak pogajalec bi moral poleg samega sebe, nasprotne strani in situacije poznati tudi odnos med njim in nasprotno stranjo. Različni odnosi z nasprotno stranjo in različne faze v samem odnosu z določeno stranko, namreč zahtevajo različne pristope oz. metode. V medkulturnih pogajanjih že prisotnost dveh različnih kultur povzroča težave pri procesu spoznavanja in razumevanja nasprotne strani. Za razliko od pogajanj, ki potekajo med pripadniki iste kulture, pri medkulturnih pogajanjih ne moremo upoštevati nasprotne stranke le kot posameznika. Pomembno je, da nasprotno stranko obravnavamo iz dveh vidikov: kot pripadnika določeni skupini oz. kulturi in kot posameznika (Herbig, 1997, str. 158).

Poleg tega moramo paziti, da kateremu od dveh vidikov ne pripisujemo prevelikega pomena. Če posameznikovi kulturi pripisujemo prevelik pomen, lahko napačno predvidimo obnašanje, saj posamezniki pogosto odstopajo od skupinskega povprečja. Obenem pa se pripadniki določene kulture v nekaterih pogledih lahko močno razlikujejo med seboj. Medkulturni pogajalec mora torej upoštevati tako kulturno okolje, iz katerega izhaja nasprotna stran kot tudi njegove lastnosti kot posameznika.

Weiss (1994, str. 85-99) pri izbiri ustrezne metode v pogajanjih med skupinama iz dveh kultur navaja pet korakov:

1. razmislite o lastnem kulturnem obrazcu v pogajanjih;
2. naučite se pogajalske obrazce nasprotne kulture;
3. upoštevajte medsebojne odnose in okoliščine;
4. predvidite ali vplivajte na pristop nasprotne strani;
5. določite svojo metodo.

Zgoraj naštetih koraki lahko trajajo nekaj minut ali pa nekaj mesecev, odvisno od sodelujočih pogajalcev in okoliščin, v katerih potekajo pogajanja. Vsak posamezen korak najverjetneje ne bo trajal enako dolgo ali zahteval enako količino vložene truda. Poleg tega ni nujno, da se strogo držimo opisanega vrstnega reda korakov. Včasih namreč dosežemo večjo učinkovitost, če združimo dva koraka skupaj. Pomembno je, da vsakemu izmed korakov moramo namenimo nekaj pozornosti že pred pogajanjem, saj imamo med samimi pogajanjem na voljo le malo časa in energije.

6.1. Razmislite o lastnem kulturnem obrazcu v pogajanjih

Medkulturni pogajalec mora v pogajanjih skrbno izdelati sistematičen profil svojih lastnih kulturnih običajev in postopkov kot tudi kulturni profil nasprotne stranke. Pri izdelavi profila pogajalec uporabi svoje znanje in preostale vire (ustrezno literaturo, izkušnje oseb, ki so že imele pogajalske stike s ciljno kulturo). Pridobljene informacije nato vstavi v pogajalski model Weiss in Stripa. Z njim analizira dobljene podatke in razvije okvirne predloge, ki jih

vključi v načrt pogajanj. Ko se pogajanja začne, opazuje morebitne odklone od predvidenih situacij. Odkloni ga ne smejo ovirati. Sprejeti mora izzive novo nastalih situacij in se z njimi spoprijeti.

Izdelava kulturnega in osebnega profila je neprekinjen proces, saj se moramo k njima vseskozi vračati in ju dopolnjevati z novimi opažanji in izkušnjami, namesto da bi ju sestavili le enkrat in ju potem pustili nespremenjene. S pomočjo sprotne izdelave in dopolnjevanja profila bolje spoznamo samega sebe; pomaga nam bolje razložiti naša pričakovanja in obnašanje nasprotne strani; pripravi nas na sprejemanje odločitev pod pritiskom; omogoča nam primerjavo naše lastne kulture z drugo na bolj celoviti ravni; pomaga nam ugotoviti, kako dobro nasprotna stran pozna našo kulturo; izdelane profile lahko uporabimo v prihodnjih pogajanjih z drugimi kulturami.

6.2. Naučite se pogajalskih obrazcev druge kulture

Tega koraka se lahko poslužujejo tako pogajalci, ki zelo dobro poznajo kulturo nasprotne strani, kot pogajalci, ki o njej ne vedo skorajda nič. Pogajalec, ki je dobro seznanjen z drugo kulturo, bi moral ponovno pregledati svoje znanje in pridobiti dodatne informacije o določeni kulturi ter tako ostati na tekočem. Neizkušen pogajalec, ki kulture nasprotne strani ne pozna, mora sestaviti kulturni profil nasprotne pogajalske strani že na začetku.

Poznavanje kulturnih obrazcev prispeva k pogajalčevi zmožnosti predvidevanja in pomaga pri razlagi obnašanja nasprotne strani. Tudi pogajalec, ki slabo pozna drugo kulturo in se zato odloči zaposliti posrednika, potrebuje določene informacije, da bi uspešno sodeloval s posrednikom in bolje ocenil njegovo učinkovitost. Določeno poznavanje kulturnih obrazcev nasprotne kulture omogoči pogajalcu, da se lažje sooči z nepričakovanimi situacijami in zapleti, zaradi česar lahko več pozornosti in časa nameni ostalim podrobnostim v pogajanjih.

Izdelava okvira profila pogajalca predstavlja dobro osnovo pri pripravah na pogajanja. Pogajalec mora biti še posebej dobro seznanjen s temeljnim modelom pogajalskega procesa, saj ta utrdi in medsebojno poveže ostale dimenzije pogajanj. Brez nekega splošnega modela pogajanj pogajalec ne more razumeti dejanj nasprotne strani, saj se mu le ta zdijo nenavadna ali muhasta.

Od začetnega zbiranja informacij do boljšega poznavanja in razumevanja kulture je dolga in naporna pot, na kateri mora pogajalec vložiti veliko truda. Nekatera japonska podjetja tako pošljejo svoje zaposlene za dve ali tri leta v tujino, da bi pred začetkom sklepanja poslov bolje spoznali kulturo in navade posamezne države (Lewicki et al., 2002, str. 398). Ob določenem času lahko preverimo njihovo poznavanje posamezne kulture s pomočjo testov razumevanja tujega jezika, obnašanja v »kritičnih situacijah«, z vajami kulturnih simulacij ter družabnim obnašanjem na terenu. Pogajalec se mora truditi, da dobi kakršnekoli informacije o načinu pogajanja, običajih in vrednotah nasprotne strani, ne glede na to, ali že ima predhodne

izkušnje z nasprotno stranjo ali ne. Pridobljene informacije vstavimo v profil pogajalca, podobno kot to naredimo za naše lastne vrednote. Pogajalec ima na izbiro različne metode pogajanj, glede na znanje, ki si ga pridobi o določeni kulturi.

6.3. Upoštevajte medsebojne odnose in okoliščine

Pogajalci in nasprotna stran se v posameznih vlogah, v katerih se znajdejo v poslovnem svetu, vedejo različno. Tako se posameznik ne obnaša enako v vlogi kupca ali v vlogi prodajalca. Zaradi tega se mora pogajalec zavedati, da določena strategija ni primerna za vsakega posameznika določene kulture (ne glede na to, ali posamezniki nasprotne strani enako dobro poznajo kulturo pogajalca ali ne), kot tudi ni vedno enako primerna v vsakem trenutku pri določenem posamezniku. Vzponi in padci, ki jih doživi vsak odnos, od pogajalca namreč zahtevajo različne strategije in pristope. Ker ni mogoče navesti vseh možnih strategij za vsak poseben odnos in okoliščino, v katerih se lahko znajdejo pogajalci, se bom v tem sestavku omejila na štiri različne strategije glede na odnos med pogajalci in štiri različne strategije glede na okoliščine pogajanj.

V nadaljevanju sledijo štiri strategije glede na odnos med pogajalci (Weiss, 1994, str. 90-93):

1. Časovno obdobje poznanstva. Če se poslovna partnerja poznata že od prej in sta medsebojno že sodelovala, bo njun odnos vplival na pogajanja. Pri tem je zelo pomembno, kakšno mnenje in vtis sta si ustvarila drug o drugem. Če pred pogajanjem nista imela nikakršnih stikov, se obe strani soočata z neosebno izkušnjo. To pomeni, da se morata obe strani zadovoljiti z nekimi splošnimi informacijami in pričakovanji na osnovi kulturnega okolja, iz katerega prihaja nasprotna stran. Poslovni partnerji, ki so medsebojno že sodelovali, so izkusili neko vrsto interakcije. Poleg preteklih izkušenj bodo na proces pogajanj in obnašanje pogajalcev vplivala tudi njihova pričakovanja glede prihodnjega sodelovanja z nasprotno stranjo. Pogajalci morajo torej določiti vrsto odnosa in njegove lastnosti, če so predhodno že medsebojno sodelovali, poleg tega pa morajo oceniti pričakovanja poslovnih partnerjev v prihodnosti. Potem se morajo odločiti, ali nadaljevati, spremeniti ali prekiniti obstoječi odnos. Te odločitve bodo vplivale na izbiro strategije.

2. Ustreznost izoblikovanih profilov. Ko smo razmislili o lastnem kulturnem obrazcu v pogajanjih in se naučili pogajalskih obrazcev druge kulture, lahko zlahka primerjamo izdelane profile naših pogajalcev, tako individualne kot kulturne, s profili nasprotne strani. Če se odločimo za strategijo, ki poleg naših kulturnih obrazcev vsebuje tudi kulturne obrazce nasprotne strani (metoda prilagoditve kulturi nasprotne strani), nam upoštevanje tako podobnosti kot tudi razlik omogoča, da določimo tiste vidike našega vsakdanjega obnašanja, ki ne potrebujejo sprememb (podobnosti), kot tudi tiste vidike, ki jih je treba spremeniti (velike razlike). Od števila in vrste razlik med kulturama je tudi odvisno, kako zahtevno bo doseči boljše poznavanje tuje kulture.

Kljub temu moramo paziti, da nas taka primerjava med kulturama ne bi zavedla. Nekateri ljudje prevelik pomen pripisujejo razlikam. Spet drugi, ki so osredotočeni le na površinske poteze, precenjujejo podobnosti med kulturama in njihovo razumevanje druge kulture (kot primer naj navedem Američane, ko ti primerjajo ameriško in kanadsko kulturo).

3. Politično ravnotežje. Moč ima velik vpliv na izbiro strategije v pogajanjih. Močnejša stran lahko šibkejši narekuje, da sledi njenemu kulturnemu obrazcu v pogajanjih. Šibkejša stran pa mora sprejeti scenarij nasprotne stranke. Kadar med strankama obstaja ravnotežje v moči, to najverjetneje pomeni metodo prilagoditve kulturi nasprotne strani ali pa improvizacijo pristopa. Kljub prej navedeni opredelitvi v praksi vse ni tako zelo enostavno. Razmerje v moči med dvema strankama je namreč težko določiti, saj stranke za merjenje moči pogosto uporabljajo drugačna merila. Prav tako se ne gre zanašati na lastno moč in spregledati poznavanje kulture nasprotne strani, če želimo doseči dobre medsebojne odnose. To pa ne pomeni, da v določenih primerih z izbiro ustrezne kulturno odzivne strategije ni mogoče izkoristiti neravnotežja v moči. Ker je moč kulturno pogojena in imajo Američani splošen sloves, da jo pogosto uporabljajo, morajo biti ameriški pogajalci še posebej previdni, ko se odločajo za uporabo določene strategije na podlagi moči.

4. Spol. Upoštevati moramo različne kombinacije spolov, do katerih lahko pride v pogajanjih; pogajalka ženskega spola z nasprotno stranko ženskega spola, pogajalec moškega spola z nasprotno stranko moškega spola, moški pogajalec s nasprotno stranko ženskega spola, ženska pogajalka z nasprotno stranko moškega spola. V večini kultur isto spolna pogajanja narekujejo uporabo drugačne metode od pogajanj, v katerih sodelujeta oba spola. V nekem pogledu imajo odnosi med spoloma neko lastno kulturo, zato je interakcija med dvema spoloma iz iste kulture, pravzaprav že kar medkulturna. Interakcija med dvema spoloma, ki je poleg tega še medkulturna, zato predstavlja še večji izziv. Pogajalske skupine, ki vključujejo ženske, lahko predstavljajo določene prednosti v skandinavskih deželah, kjer je sodelovanje žensk v pogajanjih nekaj povsem vsakdanjega in samoumevnega. V bolj moških družbah, kot sta Japonska in Arabske dežele, pa ženske pri pogajanjih niso zaželjene (Herbig, Lecture 11, 2003).

Kljub temu, da večina sodobnih informacij o načinu pogajanja v posameznih kulturah temelji na moški interakciji, bi moral popolni kulturni profil pogajalca vsebovati tudi obrazce, ki bi se razlikovali glede na posamezen spol. Ne glede na to ali pogajanja potekajo med pripadniki istega spola ali ne, mora pogajalec predvideti, kako nasprotna stran dojema posamezen spol.

Kot sem že omenila, ločimo štiri strategije glede na okoliščine pogajanj (Weiss, 1994, str. 93):

1. Možnost predhodnega dogovora. Če lahko pred začetkom pogajanj z nasprotno stranjo medsebojno uskladimo strategijo, bi morali upoštevati neko strategijo, ki ustreza obema. Če to ni možno, se moramo odločiti za strategijo, ki je za nas najbolj ustrezna.

2. Urnik. Na izbiro metode pogajanj vpliva tudi čas, saj vse metode ne zahtevajo enako količino vloženega truda in časa. Pogajalec, ki le delno pozna kulturo nasprotne stranke, bo porabil manj časa, če bo v pogajanjih uporabil posrednika, kot pa če bi se prilagodil kulturi nasprotne stranke. Čas, ki je potreben, da bi izvršili določeno strategijo, je odvisen tudi od kulture nasprotne stranke (pogajanja, ki potekajo po francoskem obrazcu ponavadi trajajo dalj časa kot pogajanja po ameriškem obrazcu). Čas, ki ga imamo na razpolago, določa, do katere mere bomo lahko bolje spoznali drugo kulturo. Prizadeven pogajalec, ki sodeluje v pogajanjih, ki trajajo celo leto z rednimi sestanki vsak teden, ima veliko možnosti, da podrobno spozna kulturo nasprotne stranke.

3. Občinstvo. V pogajanjih je potrebno upoštevati tudi prevajalce, tolmače, svetovalce in množične medije, ki v pogajanjih lahko spremljajo nas ali nasprotno stranko. Njihova prisotnost ali odsotnost lahko vpliva na učinkovitost in uspešnost izbrane strategije. Če se sestanka udeležita le dva pogajalca, se v kritičnih situacijah ne moreta obrniti na posrednika in sta prepuščena sama sebi.

4. Skrite karte. Na koncu pogajanj moramo oceniti, ali imamo mi ali nasprotna stran, dodatne možnosti, da spremenimo katerega od dejavnikov, ki vplivajo na odnos ali na okoliščine pogajanj. Stranke imajo lahko dodatne finančne vire, strokovno znanje ali tehnične sposobnosti, ki povečujejo število izvedljivih možnosti, podlag za odločitev ali načinov izvršitve teh možnosti.

6.4. Predvidite ali vplivajte na pristop nasprotne strani

Zadnji korak pred izbiro metode pogajanj je, da skušamo ugotoviti, kakšen pristop k pogajanjem bo imela nasprotna stranka, kar lahko storimo s predvidevanjem ali vplivanjem na njeno izbiro. Učinkovitost izbrane metode v medkulturnih pogajanjih ni odvisna le od sposobnosti posamezne stranke, da to metodo uspešno izvede, ampak tudi od ujemanja z metodo, za katero se je odločila nasprotna stranka. Tako namreč ni najbolj smiselno, da sprejmemo scenarij nasprotne stranke, če se ta odloči, da bo sprejela naš scenarij. Če so naša predvidevanja zanesljiva in uspešno vplivamo na nasprotno stranko, lahko zmanjšamo negotovost. Poleg tega nam ostane več časa za priprave na pogajanja, če uspemo predvideti njihov potek.

Predvidevanja. Nasprotna stranka nam bo olajšala ta korak, če nam bo pred samim začetkom pogovorov povedala, katero metodo bo uporabila v pogajanjih. Če nasprotna stran tega ne stori, lahko iz njenega obnašanja med pripravami na pogajanja sklepamo, katero metodo bo uporabila med pogajaji. Brez pravih in zanesljivih informacij lahko glede na motive in cilje, ki jih želi doseči, le predvidevamo, katero metodo bo uporabila nasprotna stran. Medtem ko so nekatere kulture usmerjene zgolj k izpolnitvi zastavljenih nalog, so drugim mnogo bolj pomembni medsebojni odnosi in harmonija med pogajalci (Gesteland, 2002, str. 19).

Da bi predvideli obnašanje, lahko uporabimo tudi pogajalski profil nasprotne stranke. Tako bo posameznik, ki prihaja iz visoko kontekstne kulture in hkrati iz kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, v pogajanjih pogosteje uporabil posrednika, kot pa da bi se z nasprotno stranko dogovoril o pogajalskem procesu, sprejel njen scenarij ali uporabil metodo improvizacije pristopa (Lewicki et al., 2002, str. 405).

Vpliv. Ne glede na to, ali lahko predvidimo metodo, ki jo bo nasprotna stran uporabila v pogajanjih, lahko poskušamo vplivati na njene odločitve. Če predvidimo, da obstaja metoda, ki nam ustreza, lahko z vplivom dosežemo, da se nasprotna stranka resnično odloči za to strategijo. Če pa nam predvidena metoda ne ustreza, lahko z vplivanjem prav tako dosežemo, da se ji nasprotna stranka odpove in se odloči za metodo, ki bolj ustreza nam. Prvi korak tega procesa je tako določitev metode, ki nam najbolj ustreza. Na prvi pogled deluje kot preuranjen, vendar je nujen, saj sta izbira metode in vplivanje na izbiranje metode nasprotne stranke povezani. Izbiranje metode in vplivanje bosta namreč vseskozi prisotna v pogajanjih, saj nove informacije, ki jih dobimo med pogajanja, lahko vplivajo na zamenjavo metode.

Obstajajo različni načini vplivanja na pogajalskega partnerja. Američani včasih v pogovorih samovoljno uporabljajo angleščino, ne da bi se predhodno pozanimali, kakšne so želje in zmožnosti nasprotne stranke, katere materin jezik ni angleščina. Obstajajo tudi drugi načini vplivanja, ki lahko prinesejo obojestransko zadovoljstvo. Nasprotno stran lahko prosimo, da izbere določeno metodo ali pa to storimo posredno, s tem, da ji zaupamo, kako dobro poznamo njeno kulturo. Lahko ji razkrijemo, za katero metodo smo se odločili sami. Ko ocenjujemo različne možnosti vplivanja, ki so nam na voljo, se moramo zavedati, da se bo njihova uspešnost razlikovala glede na kulturo, iz katere prihaja nasprotna stranka in glede na našo osebno privlačnost za drugo stranko.

6.5. Izberite svojo metodo

Ko končamo s prej navedenimi koraki, je čas, da določimo metodo, ki jo bomo uporabili v medkulturnih pogajanjih. Pri izbiri metode upoštevamo kriterije, ki izhajajo iz prej navedenih korakov. Metoda mora biti izvedljiva za nasprotno stranko in obe sodelujoči kulturi; zagotoviti mora skladno interakcijo z metodo, za katero se bo najverjetneje odločila nasprotna stranka; biti mora primerna in ustrezna glede na medsebojni odnos med pogajalskima partnerjema in okoliščine pogajanj; biti mora sprejemljiva za obe stranki. Te kriterije uporabljamo pri izbiri metode med pripravami na pogajanja, pa tudi kasneje med pogajanja, da bi ocenili ustreznost naše metode. Peti možni kriterij izbire bi lahko bila stopnja našega zadovoljstva z izbrano metodo. Tudi pogajalci, ki dobro poznajo dva kulturna obrazca, se odločijo za tistega, ki jim bolj ustreza. Če nas že omenjeni štirje kriteriji pripeljejo do več kot ene pravilne metode, lahko na koncu izberemo tisto, ki je za nas najbolj ugodna in najlažje izvedljiva (Weiss, 1984, str. 96).

Zgoraj opisan vrstni red je določen in oblikovan za pogajalce, ki so bolj pragmatično usmerjeni (npr. Američani). Na prvem mestu je zato izvedljivost metode, saj mora biti metoda najprej izvedljiva, šele potem lahko ugotovljamo njeno sprejemljivost za obe stranki. Pogajalci, ki prihajajo iz druge kulture, lahko kriterije uporabljajo v drugačnem vrstnem redu. Prednost lahko dajo primernosti, ustreznosti ali pa sprejemljivosti metode.

Vsak kriterij posebej si zasluži nekaj pozornosti. Izvedljivost in skladnost metode lahko zmanjšata naš izbor na eno samo metodo, kljub temu moramo preveriti, ali je primerna glede na dane medsebojne odnose in okoliščine ter ali se sklada z našimi prepričanji in vrednotami. Občasno se lahko kriteriji medsebojno izključujejo. Izvedljivost in skladnost metode lahko nakazujeta na sprejetje scenarija nasprotne stranke. Pogajalci torej sprejmejo scenarij nasprotne stranke in jo prepričajo, da se pogaja na svoj način, vendar pa so lahko za pogajalca posamezni kulturni obrazci nasprotne stranke nesprejemljivi (npr. fatwa, ki je iranska smrtna grožnja).

6.6. Izvedite metodo

Potem ko smo izbrali metodo, ki jo bomo uporabili v pogajanjih, je zelo pomembno, da jo tudi učinkovito izvedemo. Pogajalec med zapleti in razpleti v pogajanjih pogajalec najboljše spozna nasprotno stranko kot posameznika in hkrati kot pripadnika določene kulture. Pogajalec mora zagotoviti, da se izbrana metoda ujema s pristopom nasprotne strani in obema omogoča, da vzpostavita in vzdržujeta skladen medsebojni odnos.

Ne glede na metodo, za katero se pogajalec odloči, lahko poveča učinkovitost prvih korakov in kasnejših naporov, tako da nasprotni strani izkaže spoštovanje do njene kulture in se je sposoben vživeti v čustva drugega. Dobri pogajalci, globalno uspešni poslovneži, so tisti, ki so si pridobili in razvili mednarodni občutek, globalno miselnost in uporabljajo tako imenovani empatični pristop pri poslovnih stikih z ljudmi iz drugih držav (Foster, 1995, str. 59).

Prvi koraki. Uporaba predstavnika ali svetovalca, prepričevanje nasprotne stranke, da se pogaja na svoj način in sprejetje scenarija nasprotne stranke vsebujejo določene obrazce pogajanj. Če se odločimo za uporabo ene izmed od treh metod, pomeni, da se bomo v pogajanjih držali določenih obrazcev, ki so povezani s temi metodami. Prilagoditev kulturi nasprotne strani pomeni, da bo potrebno naš obrazec v pogajanjih deloma spremeniti in prevzeti nekatere scenarije po nasprotni strani. Vsaj nekatere od sprememb moramo določiti pred pogajanjem. Pri improvizaciji pristopa je potreben nek poprejšnji temeljni koncept, kljub temu, da v pogajanjih sproti oblikujemo postopek pogajanj glede na okoliščine in sposobnosti pogajalcev.

Te metode predpostavljajo, da bo nasprotna stran, ko bo prepoznala našo metodo, uporabila ustrezne pogajalske obrazce. Odločitev o tem, ali bomo mi prvi naredili strateški premik, ali bomo počakali, da to stori nasprotna stran, je odvisna od tega, ali potrebujemo dodatne

informacije o strateških namenih nasprotne stranke in njenih sposobnostih. To vprašanje je pomembno predvsem takrat, ko obe stranki vsaj delno poznata kulturo druga druge in imata na voljo dve različni metodi. Kadar se odločamo ali naj naredimo strateški premik prvi, moramo predvsem pretehtati vrednost dodatnih informacij in stroške, ki bi nastali zaradi izgube vodstva, ko bi bili pri izbiri lastne metode omejeni z metodo, ki jo je določila nasprotna stranka.

Naslednji koraki. Ko se pogajanja začnejo, preusmerite svojo pozornost od kulture nasprotne stranke k nasprotni stranki kot posamezniku. Predvsem opazujte njegov ali njen odziv v posameznih situacijah in bodite pripravljeni spremeniti svojo metodo.

1. *Opazujte reakcije nasprotne stranke.* Odzivi nasprotne strani na vaše ideje in obnašanje pomenijo bistvene informacije o osebnosti nasprotne stranke in o učinkovitosti naše izbrane metode pri tem določenem posamezniku.

2. *Bodite pripravljeni prilagoditi ali zamenjati izbrano metodo.* Tudi če se na pogajanja dobro pripravimo lahko pričakujemo določena presenečenja in negativne odzive nasprotne strani. Metodo lahko le malce prilagodimo, ne da bi jo pri tem zamenjali. Kadar pa se metodo odločimo zamenjati, pomeni, da izberemo neko drugo metodo, ki je nismo predvideli.

3. *Razvijte odnos.* Če želimo z določenim pogajalskim partnerjem vzpostaviti dober medsebojni odnos, moramo paziti na njegovo življenje in ritem.

SKLEP

Pogajanja so del človekovega življenja. Glede na številno literaturo in znanje, ki je na voljo o tej temi, lahko sklenem, da gre za široko in izredno zahtevno področje na ravni medsebojnih (poslovnih) odnosov. Medkulturna pogajanja so veliko bolj zapletena in zahtevna od domačih pogajanj. Medkulturni pogajalec mora poleg intuicije in splošnega pogajalskega znanja obvladovati tudi različnost kultur. Zavedati se mora, da je kultura pomemben dejavnik, ki vpliva na potek pogajanj, in je zato mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno.

V diplomskem delu sem poskušala ugotoviti, kje in zakaj, če sploh, prihaja do razlik med pogajalci iz različnih kultur in kako razlike vplivajo na sam proces pogajanj. Odgovora na prvo vprašanje ni bilo treba dolgo iskati, saj so knjige polne primerov neuspešnih pogajanj zaradi nesporazumov, ki so posledica raznolikosti kultur oziroma nepoznavanje le teh. Zakaj obstajajo razlike? Do razlik prihaja zaradi različnih kultur, v katerih so odraščali pogajalci, in različnih navad, prepričanj in vrednot, ki veljajo za posamezno kulturo ter njihova prisotnost v podzavesti pogajalcev. Na razlike med pogajalci vsekakor vplivajo tudi značajske lastnosti vsakega posameznika, ki jih je v pogajanjih prav tako potrebno upoštevati. Kje se kažejo glavne razlike? Podrobneje sem predstavila deset dejavnikov, ki jih je izpostavil Salacuse, saj tam kulturne razlike pridejo najbolj do izraza. Na tem mestu jih še enkrat povzemam: cilj pogajanj, izid pogajanj, osebni stil pogajalca, način komuniciranja, občutljivost glede časa,

emocionalnost, oblika sporazuma, način oblikovanja sporazuma, organizacija pogajalcev in prevzemanje tveganja. S poznavanjem teh dejavnikov se pogajalec lahko učinkovito sooči s kulturnimi razlikami, ki nastopijo v medkulturnih pogajanjih in učinkovito premaga kulturne ovire.

Medkulturna pogajanja oziroma pogajanja med posamezniki iz različnih kultur so tako raznolika, kot so raznolike kulture in posamezniki, ki sodelujejo v pogajanjih. Čeprav obstajajo profili tipičnih pogajalcev, kot so nemški, francoski ali ameriški stil pogajanj, pa ne obstaja unikatna strategija, ki bi bila primerna v vseh situacijah oziroma pri pogajanjih med predstavniki različnih kultur. Raznolikost kultur in osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na potek in slog pogajalcev botrujejo k veliki specifičnosti in kompleksnosti pogajalskega procesa. Prav zaradi velike specifičnosti in kompleksnosti pogajalskega procesa je za sodobnega medkulturnega pogajalca veliko bolj koristno poznavanje ustrezne metode oziroma metodologije, ki mu omogoča izbiro ustrezne pogajalske strategije, kot pa poznavanje standardiziranih strategij, katerih uporaba je omejena le na določene primere.

Menim, da mora vsak poslovnež, ki namerava poslovati s tujimi partnerji, poleg znanja tujega jezika in splošnega modela pogajanj v določeni kulturi poznati tudi različne pogajalske strategije. Poznavanje pogajalskih obrazcev druge kulture je nujno potrebno, če se želimo uspešno pogajati s tujimi pogajalskimi partnerji vendar, pa zgolj to ni dovolj za uspešna pogajanja. Vzponi in padci, ki jih doživi vsak odnos od pogajalca namreč zahtevajo različne pristope in strategije.

Verjamem, da je moje diplomsko delo uporabno gradivo tako za nekoga, ki se prvič sooča s to tematiko, saj ponuja pregled osnovnih izhodišč in problemov v medkulturnih pogajanjih, kot tudi za bralca, ki podrobneje pozna tematiko, saj diplomsko delo vsebuje opis metod in modelov, ki pogajalcem omogočajo izbiro strategije v različnih situacijah, ki lahko nastopijo v medkulturnih poslovnih pogajanjih.

LITERATURA

1. Argyle Michael: Bodily Communication. Second Edition. London: Routledge, 1996. 363 str.
2. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International Marketing. Fifth Edition. Fort Worth: Dryden Press, 1998. 860 str.
3. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Getting to Yes. Boston: Houghton Mifflin, 1981. 163 str.
4. Foster Allen Dean: Bargaining Across Borders. New York: McGraw-Hill, 1995. 326 str.
5. Gesteland R. Richard: Cross- Cultural Business Behavior. Third Edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002. 341 str.
6. Harris R. Philip, Moran T. Robert: Managing Cultural Differences. Houston: Gulf Publishing Company, 1991. 639 str.
7. Hendon W. Donald, Hendon A. Rebecca: How to Negotiate Worldwide. Hants: Gower Publishing Company Limited, 1989. 270 str.
8. Herbig Paul: External Influences in the Cross-cultural Negotiation Process. Industrial Management & Data Systems, B.k., 97(1997), 4, str. 1-15.
9. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega polovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
10. Hrastelj Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
11. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
12. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. 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. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: Global Marketing Management. London: Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
16. Lewicki et al.: Negotiation: Reading, Exercises and Cases. Fourth Edition. B. k.: McGraw Hill, 2002. 744. str.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
18. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 137 str.
19. Monthienvichienchai et al.: Cultural Awareness, Communication Apprehension, and Communication Competence; a Case Study of Saint John's International School, B. k., 16(2002), 16, str. 288-296.

20. Moore Chris, Woodrow Peter: Mapping Cultures. Strategies for Effective Intercultural Negotiations. Track Two, B. k., 8(1999), 1, str. 1-11
21. Moran T: Robert, Strip G. William: Successful International Business Negotiations. Houston: Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
22. Mowlana Hamid: Global Informtion and World Communication, Second Edition. London: SAGE Publications, 1997. 270 str.
23. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 511 str.
24. Popovič Petra: Pogajanja v mednarodnem trženju- vpliv kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
25. Samovar A.Larry, Porter E. Richard: Communication Between Cultures. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1991. 330 str.
26. Spinks Nelda, Wells Baron: Intercultural Communication: a key element in global strategies. Career Development International, B. k., 2(1997), 6, str. 287-292.
27. Thill V. John, Bovee L. Coutrland: Excellence in Business Communication. Fifth Edition. New York: Prentice Hall, 2001. 608 str.
28. Trček Jože: Medosebno komunciranje- kontaktna kultura. Ljubljana: Korona plus, 1998. 189 str.
29. Usunier Jean-Claude: International Marketing. First Edition. New York: Prentice Hall, 1993. 494 str.
30. Usunier Jean-Claude, Ghauri Pervez: Internatinal Business Negotiations, First Edition. Oxford: Elsevier Science Ltd., 1996. 437 str.
31. Vida Irena: Kulturološki dejavniki v večnacionalnih poslovnih pogajanjih. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 48(1997), 5, str. 391-405.
32. Weiss E. Stephen: Negotiating with »Romans«- Part 1. Sloan Management Review, Cambridge, 35(1994), 2, str. 51-61.
33. Weiss E. Stephen: Negotiating with »Romans«- Part 2. Sloan Management Review, Cambridge, 35(1994), 3, str. 85-99.
34. Wells Baron, Spinks Nelda: Organizational Communication: A Strategic Approach. Fifth Edition. Houston, DAME Publications. 518 str.

VIRI

1. Jeswald W. Salacuse: After tthe contract what? Negotiating to work successfully with a foreign partner. The Journal.
[URL: <http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/journal/html/article3-1.html>], 1.10. 2003.
2. Paul Herbig: International Marketing Lecture Series, Session 2: Culture.
[URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/kwuintlmktg2.html>], 27. 6. 2003.
3. Paul Herbig: Cross Cultural Negotiations Lecture 4: Dos and Dont's of CrossCultural Negotiations
[URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/kwulectureccn4.html>], 27. 6. 2003.

4. Paul Herbig: Cross Cultural Negotiations Lecture 8: Nonverbal Behavior.
[URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/kwulectureccn8.html>], 27. 6. 2003.
5. Paul Herbig: Cross Cultural Negotiations Lecture 10: The Dimension of Time in Negotiations
[URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/kwulectureccn10.html>], 27. 6. 2003.
6. Paul Herbig: Cross Cultural Negotiations Lecture 11: People Who Need People. The Human Element.
[URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/kwulectureccn11.html>], 27. 6. 2003.
7. Paul Herbig: Cross Cultural Negotiations Lecture12: »How do we agree? Let me count the ways...«
[URL: <http://www.geocities.com/Athens/Delphi/9158/kwulectureccn12.html>], 27. 6. 2003.
8. Giuliana Garzone: Mediazione linguistica e interculturalita nell'ambiente aziendale. Linguistica e Glottodidattica
[URL: <http://www.club.it/culture/culture2001/giuliana.garzone/corpo.tx.garzone.html>], 21. 10. 2003.

PRILOGA

Nekatere značilnosti prevladujočih poslovnih kultur

Tabela 2: Delitev poslovnih kultur

Kulture, ki temeljijo na poslu (deal-focused)	Kulture, ki manj temeljijo na poslu (moderately deal-focused)	Kulture, ki temeljijo na odnosih (relationship-focused)
Skandinavija, nemško govoreče dežele, Severna Amerika Avstralija in Nova Zelandija	Velika Britanija, Južna Afrika, Latinska Evropa (I, F, E, P), srednja in vzhodna Evropa, Čile, južna Brazilija, severna Mehika, Hong Kong, Singapur	Arabski svet, Večji del Afrike, Latinska Amerika, Azija

Vir: Gesteland, 2003, str. 20.

Tabela 3: Razvrstitev poslovnih kultur glede na vrednotenje časa

Monokrone poslovne kulture	Zmerno monokrone poslovne kulture	Polikrone poslovne kulture
Germanski del Evrope, Severna Amerika, Japonska	Nova Zelandija in Avstralija, Rusija in večina srednje in vzhodne Evrope, Južna Evropa, Singapur, Hong Kong, Tajvan, Kitajska, Južna Koreja, Južna Afrika	Arabski svet, Večji del Afrike, Latinska Amerika, Južna in jugovzhodna Azija

Vir: Gesteland, 2003, str. 57.

Tabela 4: Razvrstitev poslovnih kultur glede na izražanje

Visoko ekspresivne kulture	Zmerno ekspresivne Kulture	Zadržane kulture
Mediterran (tudi Arabski svet), Latinska Evropa, Latinska Amerika	ZDA in Kanada, Avstralija in Nova Zelandija, Vzhodna Evropa, Južna Azija, Afrika	Vzhodna in jugovzhodna Azija, germanski del Evrope

Vir: Gesteland, 2003, str. 68.

Tabela 5: Razvrstitev poslovnih kultur po stopnji fizičnega kontakta (touch behaviour)

Visoko kontakne kulture	Srednje kontaktne	Nizko kontaktne
Arabski svet in ostalo Sredozemlje, Latinska Evropa in Latinska Amerika	Srednja Evropa, Severna Amerika, Avstralija	Večji del Azije, Velika Britanija in severna Evropa

Vir: Gesteland, 2003, str. 74.

Tabela 6: Razvrstitev poslovnih kultur glede na stopnjo formalnosti

Neformalne kulture	Formalne kulture
Avstralija, ZDA, Kanada, Nova Zelandija, Danska, Norveška, Islandija	Večji del Evrope in Azije, Sredozemlje in Arabski svet, Latinska Amerika

Vir: Gesteland, 2003, str. 47.

Tabela 7: Razvrstitev poslovnih kultur glede na pomen komuniciranja z očmi

Intenzivno komuniciranje z očmi	Čvrst kontakt z očmi	Srednje močan kontakt z očmi	Posreden kontakt z očmi
Arabski svet in Sredozemlje, Latinska Evropa in Latinska Amerika	severna Evropa in Severna Amerika	Koreja in Tajsko, večji del Afrike	večji del Azije

Vir: Gesteland, 2003, str. 76.

Tabela 8: Značilnosti rokovanj v posameznih kulturah

Nemci	čvrsto in pogosto
Francozi	lahko, kratko in pogosto
Britanci	Umirjeno
Latinski Američani	čvrsto in pogosto
Severni Američani	čvrsto in ne pogosto
Arabci	vljudno, ponavljajoče in dolgo
južni Azijci	vljudno, pogosto in dolgo
Korejci	srednje čvrsto
večina Azijcev	zelo vljudno in ne pogosto

Vir: Gesteland, 2003, str. 75.

Tabela 9: Fizična razdalja med pogajalci (distance behaviour)

Blizu (20-35 cm)	Daleč (40-60 cm)
Arabski svet, Sredozemlje, Latinska Evropa, Latinska Amerika	večji del Azije, severna, srednja, vzhodna Evropa, Severna Amerika

Vir: Gesteland, 2003, str. 73.

Tabela 9: Hofstedejeve razsežnosti nacionalnih kultur v 50 državah:

Države	Odmik moči		Individualizem		Moškost		Izogibanje negotovosti		Časovni horizont	
	Indeks	Rang	Indeks	Rang	Indeks	Rang	Indeks	Rang	Indeks	Rang
Argentina	49	18-19	46	31-32	56	33-4	86	39-44		
Avstralija	36	13	90	52	61	38	51	17	31	9
Avstrija	11	1	55	36	79	52	70	29-30		
Belgija	65	34	75	46	54	32	94	48-49		
Brazilija	69	40	38	27-28	49	27	76	32-33	65	18
Kanada	39	15	80	49-50	52	30	48	21-13	23	4
Čile	63	29-30	23	16	28	8	86	39-44		
Kolumbija	67	37	13	5	61	42-43	80	34		
Kostarika	35	10-12	15	8	21	5-6	86	39-44		
Danska	18	3	74	45	16	1	23	3		
Ekvador	78	45-46	8	2	63	40-41	67	26		
Finska	33	8	63	37	26	7	59	22-23		
Francija	68	38-9	71	43-44	43	18-19	86	39-44		
Nemčija	35	10-12	67	39	66	44-45	35	6-7	25	5-6
Velika Britanija	35	10-12	89	51	66	44-45	35	6-7	25	5-6
Grčija	60	26-27	35	24	57	35-36	112	53		
Gvatemala	95	51-52	6	1	37	11	101	51		
Hong Kong	68	38-39	25	17	57	35-36	29	4-5	96	22
Indonezija	78	45-46	14	6-7	46	23-24	48	12-13		
Indija	77	43-44	48	33	56	33-34	40	9	61	17
Iran	58	24-25	41	30	43	18-19	59	22-23		
Irska	28	5	70	42	68	46-47	35	6-7		
Izrael	13	2	54	35	47	25	81	35		
Italija	50	20	76	47	70	49-50	75	31		
Jamajka	45	17	39	29	68	46-47	13	2		
Japonska	54	21	46	31-2	95	53	92	47	80	20
Republika Koreja	60	26-27	18	11	39	13	35	37-38	75	19
Malezija	104	53	26	18	50	28-29	36	8		
Mehika	81	48-49	30	22	69	48	82	36		
Nizozemska	38	14	80	49-50	14	3	53	19	44	14
Norveška	31	6-7	69	41	8	2	50	16		
Nova Zelandija	22	4	79	48	58	37	49	14-15	30	8
Pakistan	55	22	14	6-7	50	28-29	70	29-30	0	1
Panama	95	51-52	11	3	44	20	86	39-44		
Peru	64	51-53	16	9	42	16-17	37	45		
Filipini	94	50	32	23	64	42-43	44	10	19	3
Portugalska	63	29-30	27	19-21	31	9	104	52		
Južna Afrika	49	18-19	65	38	63	41-40	49	14-15		

Salvador	66	35-36	19	12	40	14	94	48-49		
Singapur	74	41	20	13-15	48	26	8	1	48	15
Španija	57	23	51	34	42	16-17	36	39-44		
Švedska	31	6-7	71	43-44	5	1	29	4-5	33	12
Švica	34	9	68	40	70	39-44	58	21		
Tajvan	58	24-25	17	10	45	21-2	69	28	87	21
Tajska	64	31-33	20	13-15	34	10	64	24	56	16
Turčija	66	35-36	37	26	45	21-22	35	37-38		
Urugvaj	61	28	36	25	38	12	100	50		
ZDA	40	16	91	53	62	39	46	11	29	7
Venezuela	81	48-49	12	4	73	51	76	32-33		
Jugoslavija	76	48-49	27	19-21	21	5-6	88	46	-	
Vzhodna Afrika	64	42	27	19-21	41	15	52	18	25	5-6
Zahodna Afrika	77	31-33	20	13-15	46	23-24	54	20	16	2
Arabske države	80	47	38	27-28	53	31	68	27		
Bangladeš									40	13
Poljska									32	11