

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>POGAJANJA</b> .....	<b>2</b>
2.1	OPREDELITEV POJMA POGAJANJE .....	2
2.2	PROCES POGAJANJA .....	4
2.2.1	<i>Priprave na pogajanja</i> .....	4
2.2.2	<i>Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij</i> .....	5
2.2.3	<i>Proces iskanja rešitev</i> .....	5
2.2.4	<i>Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj</i> .....	5
2.3	POGAJALEC .....	6
<b>3</b>	<b>KULTURA KOT NUJNA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA POSLOVANJA</b> .....	<b>6</b>
3.1	KONCEPT KULTURE V MEDNARODNEM TRŽENJU .....	7
3.2	OPREDELITEV KULTURE IN NJENIH ZNAČILNOSTI .....	7
3.3	PRISTOPI K PREUČEVANJU KULTURE .....	8
3.3.1	<i>Hofstedejeva opredelitev kulture</i> .....	9
3.3.2	<i>Kluckhohnove in Strodbeckove razlike v vrednotah</i> .....	10
3.3.3	<i>Trompenaarjeve razsežnosti kulture</i> .....	11
3.3.4	<i>Hallov kontekst kulture</i> .....	11
3.4	KOMUNIKACIJSKI PROCES .....	12
3.4.1	<i>Vpliv kulture na način komuniciranja</i> .....	12
3.4.2	<i>Težave pri medkulturnem komuniciranju</i> .....	13
3.4.3	<i>Pospeševanje medkulturne komunikacije</i> .....	13
<b>4</b>	<b>POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU</b> .....	<b>14</b>
4.1	MEDKULTURNA POGAJANJA .....	14
4.2	ZAHTEVE, KI JIH MORA IZPOLNJEVATI USPEŠEN MEDKULTURNI POGAJALEC.....	15
4.3	UPOŠTEVANJE KULTURNIH RAZLIK V POGAJANJIH .....	16
4.3.1	<i>Weiss – Strippova pogajalska matrika</i> .....	16
4.3.2	<i>Spremenljivke v pogajalski matriki Weissa in Strippa</i> .....	17
4.4	POGAJANJA Z NEMŠKIMI IN ITALIJANSKIMI POSLOVNEŽI – IZKUŠNJE SLOVENSkih POGAJALCEV .....	22
4.4.1	<i>Zakaj Nemčija in Italija</i> .....	22
4.4.2	<i>Metode raziskovanja</i> .....	22
4.4.3	<i>Ugotovitve globinskih intervjujev in povezava s teorijo</i> .....	23
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>42</b>



## 1 UVOD

Svet, v katerem živimo, je poln nasprotujočih si interesov in konfliktov. Pojavljajo se tako v zasebnem življenju kot na poslovnem področju. Naj nam je vseč ali ne, ljudje smo v vsakdanjem življenju pogajalci. Pogajanja so del življenja in ljudje se pogajamo tudi takrat, ko sploh ne razmišljamo, da to počnemo.

V vnemi, da bi dobili ali dosegli želeno, se lotevamo nasprotnika na različne načine, uporabljamo lastne taktike, popuščamo, prepričujemo ipd. V vsakem izmed nas je torej nekaj pogajalske žilice. Vendar v poslovnem svetu, ko želimo doseči od pogajanj kar največ, vsakdanje znanje ne zadošča. Potrebna so dodatna znanja, izkušnje in profesionalni pristopi.

Kljub vsemu so pri pogajanjih najpomembnejši ljudje. Osnovno dejstvo pogajanj, ki ga zlahka pozabimo je, da se ne ukvarjamo z abstraktnimi predstavnikami »nasprotne strani«, ampak z ljudmi. Ti imajo čustva, vrednote in prihajajo iz različnih okolij, imajo različne poglede ter so nepredvidljivi. Takšni smo tudi sami. Vsak pogajalec želi doseči dogovor, ki bi zadovoljil njegove vsebinske interese. Zato se tudi pogajamo.

Mednarodna pogajanja se razlikujejo od pogajanj na nacionalni ravni, saj prihajajo mednarodni pogajalci iz okolij, ki se med seboj razlikujejo po moralnih in etičnih vrednotah, religiji oziroma kulturi nasploh.

Za mednarodne pogajalce je velikega pomena poznavanje kulturnih razlik in ne zgolj nekaj specifičnih lastnosti nasprotnega pogajalskega partnerja. Kulturo lahko primerjamo z ledeno goro. Nevarnost omenjenih pojmov, kulture in ledene gore je v tem, da nam je znano samo tisto, kar je nad površjem, zmotno pa je prepričanje, da poznamo tudi preostali, očem nevidni del. Razlike med pripadniki različnih kultur začnemo spoznavati ob stiku z njimi, vendar samo zaznavanje teh razlik še ni dovolj. Razlike je potrebno spoznati, se jih naučiti ter pri poslovanju s tujimi partnerji tudi upoštevati (Frühvirth, 2002, str. 2). Poznavanje kulturnih razlik je eden izmed elementov konkurenčne prednosti, za pogajalca pa lahko to znanje pomeni veliko prednost pri procesu poslovnih pogajanj.

V diplomskem delu sem se osredotočila predvsem na razlike med pogajalci, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij, natančneje pa sem preučila vpliv kulture na pogajalski slog pogajalcev, ki prihajajo iz Nemčije in Italije.

V prvem delu naloge sem opredelila sama pogajanja, povzela definicije različnih avtorjev ter opisala posamezne faze procesa poslovnih pogajanj. Na kratko sem opredelila tudi značilnosti pogajalcev. V nadaljevanju sem se osredotočila na kulture, njene značilnosti in sestavine.

Predstavila sem spoznanja več avtorjev – Hofstedeja, Kluckhohna in Strodtbecka, Trompenaarsa ter Halla in izpostavila za njih najpomembnejše kulturne razlike, ki naj bi imele najmočnejši vpliv na pogajanja. Brez komunikacije sploh ne bi moglo priti do pogajanj, zato sem obravnavala tudi povezavo kulture in načina komuniciranja ter morebitne težave, ki se pri tem pojavljajo, hkrati pa tudi načine pospeševanja medkulturne komunikacije.

V osrednjem delu diplomskega dela sem preučevala medkulturna pogajanja in njihov pomen. Osnovni namen je bil ugotoviti razlike med pogajalskima slogoma Nemčije in Italije ter vpliv kulture na pogajanja, zato sem na Weiss – Strippovem modelu prikazala pomembne razlike, ki se pojavljajo. Da ni ostalo diplomsko delo samo teoretično, sem opravila globinske intervjuje s slovenskimi pogajalci in njihova opažanja in izkušnje strnila v končnem delu.

Za obravnavano temo sem se odločila zaradi njene zanimivosti in aktualnosti, saj za današnja globalno orientirana podjetja ni zadostno samo poznavanje tržnega, družbeno-ekonomskega, pravnega, finančnega in tehnološkega okolja, med ključnimi dimenzijami mednarodnega okolja je tudi kulturno okolje.

## **2 POGAJANJA**

### **2.1 OPREDELITEV POJMA POGAJANJE**

Pogajanje je proces dvosmernega sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki je namenjen doseganju dogovora. Pri tem so nekateri interesi obeh strani skupni, drugi pa si nasprotujejo. Pogajanja niso omejena le na formalno razpravo, ko si obe strani sedita nasproti za mizo in se pogovarjata o spornem vprašanju, temveč so lahko tudi neformalna. Vsakič, ko poskuša posameznik od druge osebe dobiti, kar želi, se neformalno pogaja (Treven, 2001, str. 214, 215).

Danes predstavljajo pogajanja osnovno komunikacijsko orodje za doseganje zelenih ciljev. Niso pa le orodje poslovnežev, ampak orodje, ki ga uporablja vsak posameznik v vsakdanjem življenju. Kavčič definira pogajanja kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe stranki oziroma so vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. Pogajanja so koristna le, če sta obe udeleženi stranki v konfliktu pripravljene tudi nekaj dati, odstopiti od svojih začetnih zahtev. Obenem pa morata obe stranki tudi nekaj dobiti. Zakaj bi se sicer pogajali? Pogajanja pa ne pridejo v poštev, če odločitev diktira ena ali druga stran (Kavčič, 1996, str. 10, 11).

Pogajanja namreč niso igra, v kateri eno moštvo dobi, drugo pa izgubi in tisto, ki je izgubilo, prisega na revanšo. Pogajanja tudi niso dvoboj, v katerem ena stranka obleži mrtva. Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo po najnižji možni ceni. Vendar ne zastonj (Kavčič, 1992, str. 28).

Podobno je Vukadinović opredelil pogajanja kot poskus usklajevanja nasprotnih položajev z namenom doseči sprejemljiv učinek za obe strani. Za vsako pogajanje je nujno potrebno dvoje – skupni interes in predmet spora. Pogajanja lahko razumemo kot enega od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo. Pogajanja so torej eden od načinov zadovoljevanja potreb, s pogajanjem pa morata pridobiti obe strani, in sicer morata imeti občutek, da sta pridobili točno tisto, kar sta želeli (Ferjan, 1998, str. 156).

Različna so mnenja o tem, o čem se lahko pogajamo, prav gotovo pa velja, da se je treba pogajati o stvareh in ne o ljudeh. Izhodišče pogajanj je, da vsaka stran prizna drugi pravico do njenega stališča in njenega ravnanja. Zato se je treba osredotočiti na problem (Kavčič, 1996, str. 16).

Vsebine pogajanj so lahko zelo raznolike, prav tako vzroki in nameni, ki jih s pogajanjem želimo doseči. Za dosego zastavljenega cilja mora biti pogajalec opremljen z znanjem in spretnostjo tako na področju verbalnega in neverbalnega komuniciranja kot tudi na področju odnosov z ljudmi. Fang navaja štiri tipe pogajanj (Marn, 2002, str. 7): *medosebno*, ki se odvija na individualni ravni in vključuje pogajalske stile posameznikov, tehnike vplivanja, igranje vlog ipd., *medskupinsko*, ki bi ga lahko poimenovali tudi organizacijski pogajalski stil in zadeva predvsem način, kako se pogajajo organizacije. *Domač* stil se nanaša na situacijo, ko se pogajanje odvija med ljudmi v isti državi, *mednarodni* stil pa na pogajanja med posamezniki in skupinami iz različnih držav. Glede na temo diplomske naloge sem se osredotočila na mednarodni stil.

Lewicki in drugi (Marn, 2002, str. 7, 8; Lewicki et al., 1994, str. 4) menijo, da lahko pogajanja kot način reševanja problemov uporabljamo v situacijah z nekaterimi skupnimi značilnostmi:

- Vpleteni sta vsaj dve nasprotni strani – dva ali več posameznikov, skupin ali organizacij.
- Med dvema ali več stranmi obstaja konflikt interesov, kar pomeni, da želje oziroma zahteve ene strani ne sovpadajo z željami in interesi druge strani.
- Različne strani se pogajajo, ker so prepričane, da lahko z uporabo določenih prijemov vplivajo na končni rezultat in torej dobijo več, kot bi jim dala nasprotna stran, če se z njo ne bi pogajali.
- Nasprotni strani raje poiščejo skupen sporazum, kot pa da bi prišlo do obračuna, kjer bi bila ena stran očitno poražena, stiki med obema trajno pretrgani ali pa bi se reševanje problema preneslo na višjo instanco.
- Vse strani se zavedajo, da bodo morale za dosego sporazuma določene stvari žrtvovati, da bodo lahko dosegle ostale zahteve; nenazadnje gre pri pogajanju za princip jemanja in dajanja. Čeprav v začetku pogajanj to ni razvidno pa v poznejših fazah vse strani nekoliko prilagodijo svoje izhodiščne zahteve, da bi se nekoliko »približale« nasprotni strani in s tem dosegle rešitev, ki bo najboljša oziroma vsaj sprejemljiva za vse.

Poleg naštetih sestavin so seveda še druge, ki jih različni avtorji različno predstavljajo. Pomembni sestavini sta čas in informacije pa tudi nacionalni značaj, možnost tolmačev in prevajalcev, organizacijska kultura podjetja, individualni pristop pogajalcev in drugo. Obstajajo splošni in osebni slogi pogajanj, ki jih razvije vsak pogajalec po svoje.

## **2.2 PROCES POGAJANJA**

V poslovnih pogajanjih se stranke pogajajo, ker menijo, da lahko vplivajo na proces pogajanj v smeri pridobitve boljšega poslovnega dogovora, namesto da bi kar enostavno sprejele ali zavrgle, kar jim nasprotna stran ponuja. Poslovna pogajanja so prostovoljni proces, od katerega lahko katerakoli od strank kadarkoli odstopi (Ghauri, Usunier, 2003, str. 3).

Pogajanja tako niso enkratno dejanje, ampak daljši proces. Pogajanja tudi niso serijsko dejanje, ki se na enak način ponavlja večkrat. Pogajajo se živi ljudje, ki so spremenljivi, spremenijo se tudi okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, spremeni se predmet pogajanja v času. Zato je vsako pogajanje edinstveno in tako specifično, kot so specifični pogoji za pogajanja in tudi sami pogajalci. To tudi pomeni, da se je treba na vsako pogajanje posebej pripraviti, saj imajo tisti pogajalci, ki imajo največ informacij, tudi največjo prednost (Kavčič, 1992, str. 29).

Sam potek pogajanj je seveda odvisen tudi od številnih dejavnikov, ki ga pogojujejo in nanj vplivajo, zato ne moremo natančno določiti stopenj, skozi katere gre nujno vsako pogajanje. Različni avtorji različno opredeljujejo število stopenj in tudi njihovo vsebino, iz njih pa lahko ugotovimo, kako se spreminja obnašanje pogajalca v poteku interakcije nasprotnih strani. V glavnem opredeljujejo avtorji štiri do osem stopenj, kljub različnim poimenovanjem pa se vsebinsko precej ujemajo.

Kavčič obravnava naslednje štiri sestavine procesa pogajanj, ki jih v nadaljevanju na kratko predstavljam (Kavčič, 2002, str. 349):

- priprave na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešitev,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

### **2.2.1 Priprave na pogajanja**

Priprave na pogajanja so po mnenju mnogih kritična in morda najpomembnejša stopnja pri pogajanjih; v njih je največkrat skrivnost uspešnih pogajanj. Ustrezno zbrane informacije lahko namreč odločajo o resničnem zadovoljstvu obeh strani z doseženim. Pogajanja se nikakor ne smejo začeti s prihodom v pogajalski prostor in rokovanjem s člani nasprotne pogajalske skupine. Začeti se morajo mnogo prej s temeljitimi pripravami (Kavčič, 2002, str. 350). Ustrezno zbrane informacije lahko namreč odločajo o resničnem zadovoljstvu obeh strani z doseženim.

Zaradi slabe pripravljenosti ene ali obeh strani se lahko bistveno podaljšuje čas pogajanja v celoti. Povečuje se verjetnost, da bomo po nepotrebem popuščali, zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj, povečuje pa se tudi verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot bi bilo potrebno (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 22). Pomanjkanje časa ne opravičuje slabih priprav.

### **2.2.2 Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij**

Začetek pogajanj je zelo pomemben za celoten potek pogajanj. Dober prvi vtis pri nasprotni strani, ki ga je mogoče ustvariti le na začetku, pozitivno vpliva na pogajanja in njihov izid. Za odpravo posledic slabega prvega vtisa se porabi veliko časa in energije (Berdnik, 1997, str. 33).

Pogajanja se pričnejo s formalno ali neformalno predstavitev članov pogajalskih skupin. Po uvodni predstavitvi se določi dnevni red. Stranki morata določiti vsebino pogajanj in zaporedje obravnavanja posameznih vsebin. Če se stranki tega nista dogovorili že v pripravah na pogajanja, lahko pride do prvega konflikta. Ko je dnevni red sprejet, se pričnejo pogajanja po posameznih točkah dnevnega reda. Ob predstavitvi stališč in argumentov je potrebno vse dvome rešiti s spraševanjem, saj lahko v odgovorih na vprašanja dobimo veliko dodatnih koristnih informacij.

Zadnja stopnja začetka pogajanj je predstavitev pooblastil in pristojnosti pogajalcev. S tem preprečimo izgubljanje časa in energije v pogajanjih o temah, za katere ena ali obe strani sploh nimata pooblastil (Kavčič, 1996, str. 86-90).

### **2.2.3 Proces iskanja rešitev**

Eden izmed namenov te stopnje je, da se čim podrobneje preuči stališča nasprotnika. Pogajalci obeh strani poskušajo ugotoviti, kje je meja, pod katero se ni mogoče spustiti in iščejo minimum, do katerega lahko popustijo. S prepričevanjem, popuščanjem, spraševanjem in taktiziranjem skušata stranki približati bodoči dogovor čim bližje svoji začetni poziciji (Kavčič, 1996, str. 91).

Pri tem sta nujni vztrajnost in potrpežljivost, kajti napredek ni vedno očiten ali predvidljiv, pogosta pa so tudi vračanja na izhodišče, da bi prebrodili mrtve točke pri pogajanjih. V tej fazi se pogajanje razvije v polni moči. Do izraza pridejo vse izkušnje, znanje in tudi dejstva, ki so bila na prejšnjih stopnjah namerno zamolčana, da bi imela tukaj večjo veljavo (Šimac, 2001).

Vzdušje, ki vlada na pogajanjih, ima velik vpliv na proces iskanja sporazuma. Če med pogajalskima skupinama prevladuje vzdušje zaupanja, razumevanja in pripravljenosti na iskanje skupne rešitve, je lahko proces kratek in uspešen. Odnosi in vzdušje na pogajanjih so odvisni od osebnosti pogajalcev, uporabljenih metod v pogajanjih in prizadevanja strank, da dosežeta sporazum (Kavčič, 1996, str. 91).

### **2.2.4 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj**

Zadnja stopnja je posledica vseh prejšnjih stopenj in hkrati krona pogajanj ter zato morda njihov najbolj občutljivejši del. Lahko bi rekli, da gre za prehod iz količine v kakovost. Večinoma se silovitost pogajanj zmanjša, zato pa močno naraste napetost in z njo občutljivost (Šimac, 2001).

Končni rezultat pogajanj je sklenitev oz. nesklenitev sporazuma. Do slednjega pride v primeru, ko stranki ne najdeta skupnega jezika. To vodi v ponovni krog pogajanj ali pa se proces pogajanj na tej stopnji zaključi brez sporazuma in nadaljnjega sodelovanja (Kavčič, 1998, str. 339).

Ob sklenitvi sporazuma morata stranki določiti vsebino sporazuma, se sporazumeti kdaj in pod kakšnimi pogoji začne sporazum veljati ter med drugim določiti sankcije, če se sporazum ne upošteva. Ko je to storjeno, so pogajanja zaključena. Sledi podpis, s katerim je cilj, zaradi katerega so se pogajanja začela, dosežen.

### **2.3 POGAJALEC**

Pri opredeljevanju samega procesa pogajanja in njegovih značilnosti je potrebno omeniti tudi značilnosti tistih, ki sodelujejo in vodijo pogajanja. To so seveda pogajalci.

Dejstvo je, da pogajalec ne more biti vsakdo. In kljub temu, da se danes s pogajanjem srečuje praktično vsak, to še ne pomeni, da je tudi dober pogajalec. Kot povsod drugod je tudi tu prisotna neke vrste diskriminacija tistih, ki nimajo tako izrazitih pogajalskih sposobnosti. To jim namreč onemogoča, da bi jih uvrstili v pogajalski tim najboljših. Vendar je po drugi strani ta diskriminacija dobra, saj omogoča selekcijo dejansko najbolj primernih posameznikov za pogajanja (Kerin, 2002, str. 17).

Katere so torej dobre lastnosti vsakega pogajalca? Raziskava Johna Grahama je pokazala, da se odgovori razlikujejo glede na to, iz katere kulture izhaja pogajalec. Ameriški pogajalci so tako prepričani, da so najboljši pogajalci predvsem racionalni, s čimer se strinjajo brazilski managerji, nasprotno pa Japonci poudarjajo predvsem medosebne odnose (Adler, 1997, str. 195). Razlike v interpretaciji so med kulturami zelo različne, kljub temu pa obstajajo na določenih področjih skupne točke, kjer so podobnosti kljub geografskim, političnim, zgodovinskim in drugim razlikam, očitne.

## **3 KULTURA KOT NUJNA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA POSLOVANJA**

Ljudje se pri opravljanju svojih vsakodnevnih dejavnosti običajno ne zavedamo svoje kulture, ki ji pripadamo že od rojstva naprej. Na to postanemo pozorni šele takrat, ko pridemo v stik s katero drugo. Naše navade in vzorci vedenja so v nas tako zakoreninjeni, da se jih niti ne zavedamo. Nikoli namreč ne pomislimo, da načina, kako ravnamo v Evropi ali ZDA, drugje po svetu ne poznajo (Treven, 2001, str. 38).

S tem ko se tržišča, konkurenca in organizacijske strukture podjetij globalizirajo, prihaja do vedno bolj tesnih stikov med podjetji in različnimi kulturnimi vzorci. Poslovanje z ljudmi, katerih vrednote, prepričanja, jezik in življenjske navade so bistveno drugačne od nam lastnih, je zaradi tega težje in bolj tvegano (Ješovnik, 2001, str. 65). Za premagovanje kulturne zaslepljenosti se je potrebno zavedati obstoja razlik v kulturah in jih poznati ter vključiti v lastno izkustveno polje (Jurše, 1993, str. 66).

Še nekaj desetletij nazaj je veljalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih in da je kultura konzervativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta. V novem tisočletju postaja vedno bolj jasno, da sta globalno in multikulturološko poslovanje neločljiva in da kulturološki dejavniki vplivajo na uspešnost mednarodnega poslovanja.



Kulturoloških razlik ni tako dovolj le poznati, marveč je treba upoštevati tudi njihove podobnosti, kar postaja kot pomemben vir globalne, učeče se organizacije vedno pomembnejša sestavina ofenzivnega mednarodnega poslovanja (Hrastelj, 2001, str. 24, 25).

Med področji mednarodnega poslovanja, kjer se danes pojavljajo kulturološki dejavniki kot nujna sestavina, so poslovna pogajanja, katerim sem namenila več pozornosti v 4. poglavju.

### **3.1 KONCEPT KULTURE V MEDNARODNEM TRŽENJU**

Vodenje poslov organizacije preko nacionalnih meja vodi neizogibno k interakciji mednarodnih tržnikov z ljudmi in njihovimi organizacijami v tujini, ki so bile izoblikovane v okolju različnih kultur in uravnavajo svoje vedenje s specifičnim sistemom vrednot in pričakovanj. Mednarodni tržniki se pri delovanju na tujih tržiščih soočajo s težavno nalogo, saj morajo razumeti pravila vodenja posla v okoljih, ki so precej drugačna od njihovega domačega poslovnega okolja. Mednarodni tržnik mora biti torej dovzeten za kulturno dimenzijo mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne in boljše niti napačne in slabše, temveč enostavno drugačne od kulture njegove države. To pa istočasno pomeni, da njegovo znanje in izkušnje v kulturi okolja, iz katerega prihaja, niso vselej primerno izhodišče za presojanje kulture tistih držav, v katere vstopa s svojimi trženjskimi aktivnostmi (Jurše, 1993, str. 55).

Eno izmed trdnih pravil je, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. To pa se kljub temu pogosto dogaja, saj smo vsi na nek način ujetniki lastnih kultur, kar se v ekstremni obliki kaže kot kulturni etnocentrizem. Nasprotje temu je kulturološki šok, ki ga doživljajo posamezniki, ki vstopajo v druga kulturološka okolja. Pri vstopanju na druge trge je tako pomembno poznavanje lastne samopodobe in zmerno prilagajanje, kar pa ne pomeni, da se v celoti odrekamo vrednotam svoje kulture (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 260-262).

### **3.2 OPREDELITEV KULTURE IN NJENIH ZNAČILNOSTI**

Kulture ne moremo opredeliti na en način. Njen koncept je preveč kompleksen, saj obsega vsak del osebnega življenja in ima neposreden vpliv na vzorce vedenja.

Eno izmed prvih opredelitev kulture je predlagal Tylor (Treven, 2001, str. 41). Opredelil jo je kot kompleksno celoto, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe.

Kultura, kot jo opredeljuje Jurše, je osnova, na kateri počivajo družbene interakcije, saj določa pravila vedenja v družbi in je tako standard, ki ga ljudje uporabljajo kot vodilo, kadar niso gotovi, katera vrsta akcije ali vedenja je ustrezna. Kultura vodi tudi k poenotenju načina vedenja članov družbe, saj zagotavlja oziroma vsiljuje članom neke družbene skupnosti predpisane načine vedenja (Jurše, 1993, str. 56).

Kultura je vedno vezana na skupino ljudi, je vsajena vanjo in ne more biti kulture brez skupine kot njene nosilke (Kavčič, 1996, str. 263). Kultura daje ljudem občutek identitete in varnosti.

Kulturo določajo tako jasna kot nakazana pravila, s pomočjo katerih si razlagamo lastne izkušnje. Je orodje, s katerim vsaka nova generacija premošča razdaljo med enim in drugim načinom življenja (Herbig, 1998, str. 11).

Kot sestavine tako zastavljenega koncepta kulture so najpogosteje omenjene naslednje (Barle et al., 1995, str. 39; Hrastelj, 2001, str. 29, 297-300; Hrastelj, 1995, str. 364-358):

- **družbene organizacije in ustanove**, ki postavljajo kulturne okvire,
- **jezik**, ki omogoča prenašanje in prevzemanje kulture v sosledju generacij in je tako sredstvo sporazumevanja kot tudi kopičenja znanj, izkustev in vedenja; za jezik tudi pravimo, da je ogledalo kulture,
- **vzorci vedenja**, ki so vsaj do neke mere skupni vsem članom družbe in se nanašajo na različna področja človekovega življenja in delovanja,
- **norme** kot neke vrste smernice, ki določajo, kako naj se ljudje v določenih situacijah obnašajo v odnosu do drugih ljudi in določajo pričakovano, zaželeno ali celo zahtevano vedenje pripadnikov določene kulture,
- **vrednote**, ki so ideje o tem, kaj je dobro in pravilno, za kaj si je treba prizadevati in kaj naj bi poskušali doseči,
- **vzgojno-izobraževalni sistemi**,
- celotno področje **znanj, znanosti, religije, umetniškega ustvarjanja, mitologije** ipd. in
- različni **materialni objekti**.

Pri tem se moramo zavedati, da je kultura celota in ne le skupina nepovezanih elementov. Kulture ne moremo enostavno kar razdeliti na majhne delčke in jo potem kot tako poskušati razumeti. Kultura tudi ni statična, ampak gre za stalen proces nastajanja, razvoja in zamiranja določenih elementov in značilnosti (Cateora, 1985, str. 33, 34).

V tem delu predstavlja pojem kulture skupne lastnosti, znanja, vrednote, norme, navade ipd. neke skupine, ki se ravno zaradi naštetega razlikuje od drugih skupin. V nadaljevanju bodo posamezne kulture označevale države.

### **3.3 PRISTOPI K PREUČEVANJU KULTURE**

Kako lahko razložimo razlike v vedenju ljudi v različnih primerih? Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki so glavni krivec za te razlike, je vsekakor kultura naroda, v katerem se je pojavila določena oblika vedenja. Ko želimo pojasniti vedenje ljudi v različnih poslovnih okoliščinah, je prav tako potrebno upoštevati kulturo (Treven, 2001, str. 56).

V svetovnih kulturah je moč opaziti veliko skupnih značilnosti, ki pa se prikazujejo na unikaten način, ko začnemo preučevati njihove elemente (Usunier, 1993, str. 5). Največji izziv v mednarodnem poslovanju je tako zagotovo razumevanje drugih kultur, ki se izražajo na različne načine (Marx, 1999, str. 42). Za preučevanju kulture so raziskovalci do danes razvili več znanstvenih modelov, v katerih so predstavili sisteme vrednot, značilnih za posamezne kulture.

V nadaljevanju predstavljam različne pristope k preučevanju kulture, ki nam v veliki meri pomagajo pri spoznavanju naše lastne ali druge kulture. Vendar pa lahko popolnoma dojamemo vedenje ljudi v posamezni kulturi, njihove vrednote in pogled na življenje le na podlagi temeljitega poznavanja njene zgodovine, tradicij, kulturnih institucij in vzpostavljanja neposrednih stikov z ljudmi.

Kultura nam zelo pomaga pri razumevanju razlik v družbenem vedenju. Tudi management in organizacijsko vedenje v različnih predelih sveta lahko bolje razumemo, če upoštevamo vlogo, ki jo ima kultura v njihovih organizacijah.

### **3.3.1 Hofstedejeva opredelitev kulture**

Geert Hofstede, katerega raziskave in delo danes mnogi uvrščajo v klasiko, se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. Podatke je pridobil od delavcev iz štiridesetih različnih držav, ki so bili zaposleni pri IBM-u. Ko je analiziral podatke od več kot 116.000 zaposlenih, je izbral pet razsežnostnih vrednot, s katerimi je poskusil razložiti razlike med kulturami (Treven, 2001, str. 57-59).

Kulturo je Hofstede jedrnatno opredelil kot »kolektivno programiranje duha, ki loči člane ene skupine od druge« (Hofstede, 1984, str. 21).

Kot glavno predpostavko je postavil dejstvo, da se ljudje iz različnih kultur sicer soočajo z enakimi problemi, različen pa je njihov način reševanja težav (Marx, 1999, str. 47). Po Hofstedeju lahko različne kulture med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih razsežnosti:

- **Individualizem / kolektivizem:** Ta dimenzija se nanaša na moč povezave med posamezniki v družbi in je opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kot pa člani skupine. Prevladujoč odnos na tej dimenziji ima številne vplive na sistem vrednot (Hofstede, 1984, str. 148). V individualistično zasnovanih kulturah, kot denimo v ZDA, Avstraliji, Veliki Britaniji, Kanadi, Nizozemski in Sloveniji, si ljudje prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine; odnosi med posameznikom in družbo so bolj ohlapni. V kolektivnih kulturah, na primer v Pakistanu, Tajvanu in Kolumbiji, pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti, od katere pričakujejo, da jim bo pomagala, če bodo v težavah (Treven, 2001, str. 57-59). Poudarek je na skupinskem soglasju in kooperativnem vedenju. Nekatere raziskave kažejo, da blagostanje bolj podpira individualizem, revščina pa kolektivizem (Hrastelj, 2001, str. 48). Trompenaars in Hampden-Turner (Marx, 1999, str. 51) opisujejo vpliv te dimenzije na pogajanja, sprejemanje odločitev in

motivacijo. Pogajanj v kolektivnih kulturah se običajno udeleži skupina ljudi, nasprotno je v individualističnih kulturah pogajalec posameznik.

- **Porazdelitev moči:** opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Kulture z majhno stopnjo neenakosti (Danska, Izrael) si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakost v razpolaganju z močjo, medtem ko dežele z veliko stopnjo neenakosti (Indija in Filipini) težijo k ohranjanju teh razlik. Razlika v moči pomembno vpliva na sprejemanje in izkazovanje avtoritete (Hofstede, 1984, str. 65).
- **Premagovanje negotovosti:** nanaša se na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Nekatere kulture niso usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam in vplivajo na ljudi tako, da ti sprejemajo negotovost ter vsakdanjost takšni, kakršni pač sta. Nekatere kulture pa nasprotno vzbujajo v ljudeh občutek, da se je do neke mere mogoče izogibati negotovosti, in sicer s pomočjo tehnologije, prava in religije. Zato so v teh kulturah določena natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša. Ravnanje z negotovostjo je priučeno skozi proces socializacije, je del kulturne dediščine ter se prenaša s pomočjo družbenih institucij, kot so družina, šola, država ipd. (Hofstede, 1984, str. 110, 111).
- **Moško ali žensko zasnovana kultura:** Ta dimenzija je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi, ki se prenaša s socializacijo v družini, šoli ipd. V moško zasnovanih kulturah, denimo v Nemčiji in na Japonskem, prevladujejo tradicionalno moške vrednote, kot na primer doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V žensko usmerjenih kulturah, ki so med drugim značilne za Švedsko in Norveško pa zagovarjajo tradicionalno ženske vrednote, kot so pomoč drugim, zaščita okolja in dobri odnosi med ljudmi (Hofstede, 1984, str. 176).
- **Kratkoročno ali dolgoročno usmerjena kultura:** Ta dimenzija, ki jo je Hofstede kasneje dodal prvotno štirim dimenzijam vrednot, izhaja iz filozofije Daljnega vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture. Dolgoročno usmerjene kulture, kot npr. japonska in kitajska, so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju (npr. varčevanje ali vztrajnost). Kratkoročno usmerjene kulture pa namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti. Takšna usmeritev je značilna predvsem za kulture v ZDA, Rusiji in zahodni Afriki.

V Prilogi A so podane tabele in slike, ki podrobneje prikazujejo dimenzije kultur, kot jih podajata Hofstede in de Mooijeva.

Hofstede je prefinjeno upošteval povezavo kulture z zgodovino. Njegova zasluga je tudi, da so se po njem kulturološka preučevanja odločilno odlepila od enostavnega opisovanja posameznih kultur in bikulturoloških študij ter se usmerila k večkulturološkim primerjavam (Hrastelj, 2001, str. 49).

### **3.3.2 Kluckhohnove in Strodbeckove razlike v vrednotah**

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodbeck sta uporabila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah. Temeljne usmeritve vrednot in možne različice znotraj posamezne usmeritve so prikazane v Tabeli 5 v Prilogi B.

Kluckhohn in Strodtbeck menita, da v določeni kulturi prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot (Treven, 2001, str. 59-62).

Če primerjamo Hofstedejevo opredelitev kulture s Kluckhohnovim in Strodtbeckovim modelom usmeritve kultur lahko ugotovimo med njima nekaj vzporednic. Vsi so prikazali dimenzijo individualizem / kolektivizem, ki prikazuje povezave med ljudmi oziroma v kakšnem obsegu je družba vezana na posameznika ali skupino. Z vidika časovne usmerjenosti so posamezne kulture usmerjene v preteklost, sedanost ali prihodnost. Kultura, ki je usmerjena v preteklost, poudarja vrednost tradicije in je značilna npr. za Italijane in Špance. V sedanost usmerjenih kulturah se ljudje zelo zavedajo pomena časa. Kulture, ki namenjajo pozornost preteklosti in sedanosti, je Hofstede poimenoval kratkoročno usmerjene kulture. Kultura, ki je usmerjena v prihodnost, poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti in so jo prav tako opredelili vsi trije avtorji.

### **3.3.3 Trompenaarsjeve razsežnosti kulture**

Fons Trompenaars je z dilemami, ki jih je postavljajal udeležencem svojih seminarjev ugotovil naslednje: »kultura je način, kako nekdo rešuje probleme«. Z drugimi besedami: »način reševanja problemov je kulturno pogojen« (Trompenaars, 2003, str. 3). Kljub priznavanju Hofstedejevega dela in prispevka pri preučevanju kultur pa Trompenaars v svojih delih navaja pomanjkljivosti njegovih ugotovitev. Po njegovem mnenju manjkajo opredelitve nekaterih dimenzij kulture, npr. stopnje, do katere se kaže izkazovanje čustev, zaznavanje samokontrole, globina odnosov ipd., očita mu tudi etnocentričnost modela, omejitve, ki so posledica linearnega pristopa ipd. (Trompenaars, 2003, str. 7-9).

Na podlagi Kluckhohnove in Strodtbeckove teorije ter teorij, ki so jih razvili nekateri drugi preučevalci različnosti med kulturami, je Trompenaars oblikoval svoj model za primerjanje kultur. V njem je uporabil šest razsežnosti, s katerimi je poskusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami. Te razsežnosti se nanašajo na odnos ljudi do drugih, ki ga lahko zasledimo v univerzalizmu in partikularizmu, individualizmu in kolektivizmu, specifičnosti in različnosti ter pridobljenem in prirojenem uspehu. Ena od razsežnosti se nanaša na odnos ljudi do narave (usmerjenost navznoter oz. navzven), ena pa je časovno usmerjena (Hampden-Turner, Trompenaars, 2000, str. 11). V nekaterih delih dodaja še eno dimenzijo, in sicer dimenzijo zmage oz. kompromisov ter pogajanj (Hampden-Turner, Trompenaars, 1997, povzetek).

### **3.3.4 Hallov kontekst kulture**

Poleg očitnih jezikovnih razlik med narodi, kulturami in državami, so le-te opazne tudi v vokalnem oziroma nevokalnem komuniciranju ali kontekstu.

Ameriški antropolog Edward T. Hall je uporabil koncept miselnih zvez, s katerimi je razložil razlike med načinom komuniciranja v različnih kulturah. Kulture je razvrstil na tiste z več in tiste z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju.

Za kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez je značilno, da se največ informacij pridobi iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Pri sprejemanju informacij niso pozorni le na vsebino sporočila, temveč tudi na barvo glasu sogovornika, njegovo mimiko na obrazu ter na njegovo vedenje. Ljudje v takih kulturah, ki jim pravimo tudi visoko kontekstne kulture ne obravnavajo problemov ločeno od oseb, pri komuniciranju pa uporabljajo več natančnih pravil, ki določajo vedenje ljudi.

V kulturah, ki uporabljajo malo miselnih zvez pri komuniciranju (nizko kontekstne kulture), so sporočila neposredna in eksplicitna, besede v sporočilu pa vsebujejo pretežni del sporočene komunikacije. Pri sprejemanju informacij so običajno pozorni predvsem na besede sogovornika in na njihov pomen, manj pa na njegove kretnje, vedenje ali obrazno mimiko. Ljudje v takih kulturah zaznavajo svet v analitičnem, linearno logičnem odnosu in ločijo probleme od tistih, ki so zadolženi za njihovo reševanje. Pravila primerne vedenja v družbi so bolj ohlapne narave (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 81-82).

V Tabeli 6 (Priloga C) so prikazani primeri držav, v katerih uporabljajo eden ali drug način komuniciranja. Tabela 7 (Priloga C) prikazuje pomemben vpliv kulture na posamezne vidike poslovnih razmerij med poslovnimi partnerji iz različnih kultur.

### **3.4 KOMUNIKACIJSKI PROCES**

Človek je že od nekdaj posameznik, ki se ukvarja po večini sam s seboj, pa vendar veliko večino časa prebije v družbi drugih ljudi. Z njimi je nenehno v stiku, z njimi vsakodnevno komunicira. Če med seboj komunicirajo ljudje iz dveh ali več kultur, govorimo o medkulturni komunikaciji.

#### **3.4.1 Vpliv kulture na način komuniciranja**

V različnih kulturah ljudje tudi komunicirajo med seboj na različne načine. Razlike pri načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem ljudje izražajo svoje misli, verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo in neverbalnim delom komuniciranja.

Dva človeka lahko pri komuniciranju uporabljata isti jezik, pri tem pa je pomen posameznih besed lahko povsem različen. Večje težave pri komuniciranju se pojavijo v primeru, ko sta sogovornika iz jezikovno različnih držav. Eden med njima ali oba sta morda sposobna govoriti v jeziku, ki ga drugi razume. Če te sposobnosti nima noben, je potrebna pomoč prevajalca, ki bo premostil jezikovne ovire pri komuniciranju. Težave pri komuniciranju med njima so navadno posledica zapletene vsebine, ki je predmet pogovora ter besed in konceptov, ki se uporabljajo v enem jeziku, v drugem pa nimajo ustreznega nadomestka. Vpliv kulture lahko zasledimo tudi pri neverbalnem načinu komuniciranja. Le-to obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu, izraža pa se z obrazno mimiko, kretnjami, gibi telesa, stikom z očmi in barvo glasu (Treven, 2001, str. 69, 70, 196-206). Govorica telesa nam lahko pove zelo veliko, včasih še celo več kot same besede. Uporaba kretenj je npr. zelo velika pri prebivalcih Italije, veliko manj uporabljajo kretnje pri komuniciranju Nemci.

### **3.4.2 Težave pri medkulturnem komuniciranju**

Ljudje iz različnih kultur pogosto ne razumejo drug drugega. Takšno stanje je pogosto posledica tega, da posameznik interpretira besede in dejanja ljudi iz drugih kultur enako kot pri pripadnikih svoje kulture. To je najpomembnejša ovira za medkulturno sporazumevanje.

Tudi če posameznik vnaprej preuči značilnosti njemu neznane kulture, se sooči, ko pride v njeno okolje, s povsem drugačnim pristopom h komuniciranju. Sreča se z drugačnim jezikom, verbalnim stilom in mnogimi neverbalnimi sporočili, ki se uporabljajo drugače kot v njegovi kulturi. Hkrati s tem prispevajo k težavnosti njegovega komuniciranja svoj delež tudi razlike v kulturi, percepciji in izkušnjah (Treven, 2001, str. 209).

Obiskovalec tuje kulture se sreča z neznanimi, zanj novimi stvarmi, odnosi in ljudmi. Ugotovi, da besedica »da« v resnici pomeni »ne« in obratno, da se da pogajati tudi o fiksni ceni, da čakanje na tuje pogajalce ni vzrok za žalitev, kjer smeh lahko pomeni jezo ipd. Ustaljeni vedenjski vzorci naenkrat ne veljajo več, nadomestijo jih tuji in nerazumljivi (Moran, Stripp, 1991, str. 37, 46, 47).

Pri medkulturni komunikaciji se lahko pojavi ovira v zvezi s percepcijo v obliki stereotipov. Čeprav je najlažje presojati kakšno okolje in ljudi v tem okolju po stereotipih, npr. »vsi Nemci so sistematični« ali »vsi Italijani radi veliko govorijo« in podobno, je bolje, če se v mednarodnem poslovanju tem stereotipom izogibamo (Možina et al., 1983, str. 113).

Izkušnje, ki si jih pridobijo ljudje v času svojega življenja, so še en dejavnik, ki lahko pomeni oviro pri njihovem komuniciranju. Če se srečata dve osebi iz različnih kultur, so njune življenjske izkušnje najbrž zelo različne v več dimenzijah. Razlike se nanašajo npr. na vrsto prebivališča, izobraževalni in politični sistem, vrsto prehrane in način preživljanja prostega časa. Če ti osebi nimata informacij o izkušnjah ene in druge, je njuna komunikacija težja in več je možnosti za njeno neuspešno izvedbo.

### **3.4.3 Pospeševanje medkulturne komunikacije**

Prvi korak k pospeševanju medkulturne komunikacije je tako povezan z razumevanjem kulture sogovornika. Pri tem si je mogoče učinkovito pomagati z modeli, ki so jih za preučevanje kultur razvili Hofstede, Kluckhohn in Strodtbeck ter Trompenaars in sem jih podrobneje že predstavila.

Poznavanje kulturoloških razlik ni samo stvar korektnega obnašanja, temveč vodi v končni fazi do bolj učinkovitega poslovanja, saj omogoča bolj učinkovito komunikacijo s partnerji iz različnih kulturnih okolij, omogoča boljše razumevanje potreb svojih partnerjev, izbiro učinkovitejšega pogajalskega pristopa ter dolgotrajnejše poslovne zveze (Erenda, 2002, str. 15; Vida, 1997, str. 393).

Kulturološka okolja sem obravnavala okvirno kot nujni uvod v mednarodna poslovna pogajanja, ki so osrednji del preučevanj.

## 4 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU

### 4.1 MEDKULTURNA POGAJANJA

Ves napredek, ki ga doživljamo v zadnjih dveh desetletjih na mnogih področjih, sili medorganizacijska podjetja, da delujejo globalno. Tudi trženje je postalo globalno in s tem pogajanja ne potekajo samo s sogovorniki, ki izvirajo iz iste države in imajo enake kulturne obrazce, temveč tudi s sogovorniki iz drugih kultur. Socialen konflikt je v takšnih primerih navzoč povsod, zato so takšna pogajanja izpostavljena nevidnim pastem, ki lahko pogajanja upočasnijo ali prekinejo (Djukić, 2003, str. 1).

Poslovni partnerji iz različnih kulturnih okolij se pogosto soočajo z nesoglasji glede kritičnih podrobnosti in same tehnike pogajanj prav zaradi dejstva, da so za različne kulture značilni različni pogajalski slogi (Vida, 1997, str. 391).

V današnjem času je zelo pomembno poznati kulturo oz. kulturološke razlike različnih narodov in dežel, njihovo tradicijo, navade in običaje, saj lahko to pri pogajanjih postane prednost tistega pogajalca, ki vsaj delno pozna kulturo nekega naroda. Nikakor pa tuj pogajalec ne more popolnoma spoznati druge kulture, saj ima vsak narod svojo zgodovino in svoje vrednote, ki so že nekako vkoreninjene v mišljenje in delovanje naroda. To so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Te norme niso podedovane, ampak so priučene. Samo če posameznik stalno ali pa daljše obdobje živi v neki državi, je v stiku z dejanskim dogajanjem in lahko začuti resničen, pristen utrip države. Še tako natančno spremljanje dogajanja od zunaj ne zagotavlja realne predstave in pravega razumevanja. Zavedati se moramo, da kulturne razlike dejansko obstajajo in da ne moremo predpostaviti, da ima prevod ideje iz enega v drug jezik isti pomen.

Čeprav je nemogoče, da bi posameznik natančno preučil in spoznal vse kulture, s katerimi prihaja v stik, je pomembno, da se zaveda teh razlik in jih poskuša razumeti. S spraševanjem in poizvedovanjem se lahko izogne mnogim napakam, do katerih prihaja pri poslovanju s predstavniki drugih kultur (Cateora, 1985, str. 15).

Razlike v pogajalskem procesu pri mednarodnih poslovnih pogajanjih vključujejo jezik, kulturno pogojenost, pogajalske sloge, pristope k reševanju problemov, neverbalno komunikacijo idr. Da bi se dosegle dolgoročne poslovne sinergije in ne samo kratkoročne rešitve, se morajo pogajalci zavedati multikulturoloških dejavnikov procesa. To pomeni, da mora pogajalec razumeti svoj in partnerjev kulturološki prostor (Harris, Moran, 2000, str. 54, 55), medkulturna pogajanja pa postanejo spretnost, ki jo morajo managerji pri svojem delu na mednarodni ravni nujno obvladati. Nerazumevanje in nepoznavanje tujih in drugačnih kultur od naše nas lahko privede do tega, da postanemo ujetniki lastnih kultur. Ustaljeni vedenjski vzorci naenkrat ne veljajo več, nadomestijo jih tuji in nerazumljivi (Moran, Stripp, 1991, str. 47).

Razlike v kulturi, ki posledično vplivajo na pogajalske stile, obravnavam v nadaljevanju, preučevala pa sem razlike med nemškim in italijanskim pogajalskim slogom.



## **4.2 ZAHTEVE, KI JIH MORA IZPOLNJEVATI USPEŠEN MEDKULTURNI POGAJALEC**

Mednarodni pogajalec mora znati globalno misliti in prepoznavati stvari v tuji kulturi. Poznavanje lastne kulture je osnovni pogoj za razumevanje drugih kultur – dober pogajalec vedno prepozna nasprotnika v samem sebi. S poznavanjem lastnih navad in pričakovanj zna bolje razumeti partnerja in se bolj konstruktivno odzove na njegovo ravnanje. Ko lahko razume razlike, ko jih prepozna pri samem sebi in ve, zakaj ravna tako kot ravna, potem tuja kultura v resnici ni več tako tuja. Ko pogajalec spozna druge udeležence v procesu pogajanja, mora svojo pozornost usmeriti na sama pogajanja.

Ljudje se pri medkulturnih pogajanjih pogosto ne vedejo enako kot pri pogajanjih, na katerih sodelujejo samo udeleženci, ki pripadajo isti kulturi. Posamezni pogajalci morda menijo, da se je na medkulturnih pogajanjih najprimerneje vesti tako kot predstavniki države, v kateri potekajo pogajanja. Pogosto pa se tujca, ki si prizadeva vesti kot domačin, ne obravnava tako kot domačina. Za medkulturnega pogajalca ni primerno niti to, da popolnoma zanemari razlike v kulturi, ki ji pripadajo sodelujoči pri pogajanjih, niti da v celoti prevzame pristop k pogajanjem, značilen za pripadnike druge kulture (Treven, 2001, str. 230, 231).

Pri stiku z drugačnimi kulturami je pomembno, da se zavedamo svojega zavestnega in podzavestnega obnašanja do predstavnikov teh kultur. Naše obnašanje ključno vpliva na to, v kakšnem vzdušju bodo pogajanja potekala. Da bi bilo to kar najbolj ustrezno in bi bilo s tem pogajanje kar najbolj učinkovito, je potrebna precejšnja mera samokontrole. To je verjetno povezano tudi z nestrpnostjo, ki ljudi velikokrat premaga v stiku z drugačnimi kulturami. Prehitro namreč predvidevamo, da ostale kulture cenijo iste vrednote kot mi sami, zato se velikokrat zgodi, da se ne zavedamo posebnosti svoje kulture in zato drugačnost v kulturi, s katero smo soočeni, obravnavamo z negativnim prizvokom. Omejitev oziroma odstranitev predsodkov in napačnih predstav, ki si jih ustvarjamo o pripadnikih drugih kultur je seveda težka naloga, pa vendar ključnega pomena, če želimo vzpostaviti in ohraniti dobre odnose z nasprotno stranjo (Marn, 2002, str. 15, 16). Če pogajalec ne pozna razlik med kulturami, tvega s tem tudi uspešnost dogovora in zaključka pogajanj. Zato – bolj kot nam je znano kulturološko ozadje ljudi, bolj so nam pogajanja v korist (Hrastelj, 2001, str. 82).

Mednarodni pogajalec se lahko pogaja o poslih, medtem ko posameznikove vrednote, tako kot kultura, iz katere izhaja, ne morejo biti predmet pogajanj. Ni treba, da so mu všeč ali da bi jih sprejel za svoje, ne more pa jih spremeniti. Ko se usede za mizo s tujim pogajalcem hkrati prizna tudi njegove vrednote. Če želi biti uspešen, jih mora spoštovati, enako sme pričakovati od tujih partnerjev.

Ker zahteva sodobna ekonomija nove pristope, se spreminjajo tudi pogajalske veščine. Dobra pripravljenost pred in med pogajanjem, mirnost, globalizacija mišljenja, samozavest, pripravljenost na prevzem tveganja, spoštovanje nasprotnika so le ene od mnogih lastnosti uspešnih pogajalcev, in to tako posameznikov kot pogajalskih skupin.

### 4.3 UPOŠTEVANJE KULTURNIH RAZLIK V POGAJANJIH

Ghauri loči tri skupine dejavnikov, ki oblikujejo mednarodna poslovna pogajanja (Djukić, 2003, str. 20, 21):

- Dejavniki, ki so povezani z izhodiščnimi dejavniki vključujejo okolje, partnerje, njihove cilje in tretje strani.
- Z vzdušjem pojasnjujemo odnos, ki se je med pogajanja vzpostavil med pogajalskima partnerjema in ima ključni pomen za pogajalski proces kot celoto. Vzdušje zaznamujejo konflikt oziroma sodelovanje, ki sta temeljni značilnosti pogajalskega procesa ter moč oziroma odvisnost in pričakovanje.
- Pogajalski proces.

#### 4.3.1 Weiss – Strippova pogajalska matrika

Stephen Weiss in William Stripp sta najbolj celovito podala okvire medkulturoloških pogajanj. Njuno matriko sestavljajo 4 temeljne sestavine oz. skupaj 12 spremenljivk, ki vplivajo na mednarodna poslovna pogajanja (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 69, 70). Model omogoča pogajalcu predvideti in pojasniti ravnanje nasprotne strani, pomaga mu pri pripravi na pogajanja in k ustreznim odločitvam pred, med in po pogajanjih. Spremenljivke tega modela predstavljajo seznam, po katerem se ravna pogajalec, ko zbira informacije o določeni tuji kulturi.

Štiri segmente in spremenljivke tega modela medkulturoloških pogajanj prikazujem v naslednji tabeli.

Tabela 1: Konfiguracija pogajalske matrike Weissa in Strippa

SEGMENTI	SPREMENLJIVKE
POLITIKA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Temeljna pogajalska zamisel</li><li>- Izbor pogajalcev</li><li>- Vloga hotenj posameznikov</li><li>- Protokol</li><li>- Pomen vrste vprašanj</li></ul>
INTERAKCIJA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kompleksnost jezika</li><li>- Značaj prepričevalnih argumentov</li><li>- Vrednost časa</li></ul>
PREMISLEK	<ul style="list-style-type: none"><li>- Podlaga za zaupanje</li><li>- Pripravljenost na prevzemanje tveganj</li><li>- Interni sistemi odločanja</li></ul>
IZID	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oblika zadovoljivega sporazuma</li></ul>

Vir: Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 69, 70.

**Politika** opredeljuje vitalne interese strank in opisuje običajen tok ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese.

**Interakcija** je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in nasprotne predloge. Medtem poteka tok dejanj, besed in gest, ki naj bi prepričale nasprotno stran. Strokovnjaki pravijo, da so pomembne zlasti prve minute pogajanj, ko se skuša z začetnimi informacijami vzbuditi poslovni interes, nasprotno stranko se poziva k sodelovanju, začrta se pogajalski okvir ipd. Med pogajanjem imajo pogajalci v rezervi spodbujevalce, ki jih po potrebi aktivirajo.

**Premislek** je tista faza v pogajalskem postopku, v kateri pogajalci ocenjujejo dosedanja postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotno stranke predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konfliktne interese.

**Izid** se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Le-ta je uspešen, če stranki dosežeta sporazum, pogajanje pa se lahko konča tudi z ugotovitvijo, da dogovor pač ni možen (Moran, Stripp, 1991, str. 91, 92).

Weiss in Strippov model je dinamičen model, kar pomeni, da mu lahko pogajalec po potrebi doda nove spremenljivke. Hkrati si beleži svoja opazovanja ter nato prilagodi svoje ugotovitve o konkretni kulturi. Na ta način je resnično sposoben razumeti potrebe, motivacijo, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani.

Na podlagi teh spremenljivk bom v nadaljevanju predstavila tudi značilnosti pogajalskih slogov Nemcev in Italijanov, saj posamezne spremenljivke natančno opredeljujejo podobnosti in razlike v njihovih kulturah in vzorcih obnašanj. Pričujoče delo v določenem pomenu stereotipizira kulture, saj pripisuje tujim pogajalcem značilnosti, ki naj bi veljale za pretežni del kulture, iz katere izhajajo. V določeni meri nekatere skupne lastnosti res veljajo, vendar pa ne gre pozabiti, da je vsak človek osebnost zase in se lahko zelo razlikuje od tipičnega predstavnika svoje kulture.

#### **4.3.2 Spremenljivke v pogajalski matriki Weissa in Stripa**

Spremenljivke v pogajalski matriki Weissa in Stripa so naslednje (Hrastelj, 1995, str. 381-393; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 266-272; Popovič, 2002, str. 28-34; Moran, Stripp, 1991, str. 94-114; Grabnar, 2003, str. 20; Gesteland, 2001, str. 44):

- **Temeljna pogajalska zamisel**

Ko govorimo o splošnih tradicionalnih vrednotah in o kulturi, ne smemo mimo dejstva, da je vsak posameznik individuum zase, je različen ter zato tako poseben splet zelo različnih dejavnikov.

Vsak pogajalec je pod vplivom tradicije in navad, ki so značilne za kulturo, ki ji pripada. Temu primerno uporablja pogajalske metode in tehnike, da doseže zastavljene cilje, ravno tako pa se obnaša tudi nasprotni pogajalec. Zato mora pogajalec poznati nasprotnikovo filozofijo pogajanj, s poznavanjem nasprotnika pa se lahko nanj ustrezno pripravi in s tem pripomore k hitrejšemu in zadovoljivemu sporazumu.

V grobem obstajata dve filozofiji pogajanj oz. dve temeljni pogajalski zamisli, ki si med seboj nasprotujeta. Na eni strani obstajajo strateško usmerjene kulture, ki jih opredeljuje konkurenčni oz. konfrontacijski koncept, na drugi strani so sinergične kulture oz. sodelovalne kulture. Na pogajanje se lahko gleda kot na proces, kjer lahko ena stran pridobi samo na račun druge ali pa se poskuša poiskati skupne maksimalne koristi. V konkurenčnem modelu izhajamo iz predpostavke, da so viri omejeni in lahko pogajalska stran pridobi le na račun druge strani, kulture so tekmovalne, želijo dobiti več kot druge, rade izsiljujejo in podobno. Pogajalski strani se večkrat obnašata celo neetično za dosego svojih ciljev. Za sinergične kulture velja, da so pogajalci odprti in prilagodljivi, komunikacija je odkrita in sproščena. Vsaka stran želi pridobiti čimveč, vendar s sodelovanjem, s katerim povečata kolač, ki si ga nato delita. Iščejo kompromise in obojestranske zadovoljive rešitve.

Stranki lahko oba pristopa tudi kombinirata, v takšnem primeru gre za kompromisna pogajanja. Fisher je razvil sistem načelnega pogajanja, ki poudarja bolj načela, ki so za pogajalski proces pomembna, kakor pozicijo, v kateri sta pogajalca. V razmerah sedanjih mednarodnih trgov so uspešnejši tisti načini in oblike mednarodnega poslovanja, ki temeljijo na delitvi tveganj. Torej je boljši sinergistični koncept pogajanj, ki tudi maksimira število alternativnih rešitev.

- **Izbor pogajalcev**

Izbor pogajalcev vpliva na pogajalski proces, še preden se pogajanja za pogajalsko mizo začnejo. Tuji pogajalci namreč niso abstraktni predstavniki nasprotne strani, marveč posamezniki s čustvi, lastnimi vrednotami in prepričanji, oblikovanimi v osebni vidik, ki je lahko pogajalsko pospeševalen ali zaviralen. Izbor pogajalcev lahko poteka po merilih tehničnih sposobnosti, po merilih družbenih vrtilin ali kombinirano. Izhodišča tehnične sposobnosti se ugotavljajo glede na izkušnje, dosedanje dosežke, profesionalne veščine, pogajalske spretnosti, pravna znanja, znanja jezikov in splošna znanja; družbene vrtiline se ugotavljajo glede na status, osebne značilnosti, kot so privrženost, zanesljivost, status, spol, sorodstvo, družbeni razred, etnično pripadnost in priporočila.

Število pogajalcev se razlikuje po kulturah. Če je odločeno, da se pogaja skupina, je posebna pozornost namenjena tudi sami sestavi skupine. Ta mora delovati kot tim. Na čelu tima je vodja pogajanj, ki ima dovolj znanja in izkušenj, primeren osebni ugled in sposobnost za izbiranje pravega načina in poteka pogajanj. Tudi ostali člani skupine morajo biti skrbno izbrani, navadno pa so to izvedenci za posamezna področja oziroma različni specialisti.

- **Vloga hotenj posameznikov**

Nanaša se na povezavo osebnih ambicij pogajalcev in interesov podjetja. Pogosto posamezni pogajalci postavijo lastne cilje pred cilje podjetja, za katerega delajo. Posameznikova hotenja in hotenja podjetja lahko uvrstimo med individualistične in kolektivistične usmeritve, njihove značilnosti pa sem predhodno že opisala v Hofstedejevi opredelitvi kulture.

- **Protokol**

Lahko je zelo formalen ali neformalen. Praviloma gre za uveljavljeno prakso postopkov in ceremoniala, ki izhaja ne le iz avtoritete in zaupane odgovornosti, ampak upošteva tudi občutke nasprotne strani.

Pravila protokola zadevajo številne dejavnosti – izbiro lokacije pogajanj, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov in prenočišč, uradno naslavljanje, predlaganje pooblastil, dajanje vizitk, pravila oblačenja, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika na pogajanjih in potrebnih prevajalcev, sestava pogajalske skupine, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo, urnik, potrebna dokumentacija ipd. Protokol lahko pogajanja podaljšuje ali jih zavira, hkrati pa je eden izmed zanesljivih signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla. Pogajalci lahko že po protokolu sklepajo ali nasprotna stran s svojim ravnanjem izkazuje željo po pogajanjih in poslovnih stikih ali pa z izvajanjem protokola posredno kaže odklonilno stališče, ki se bo prej ali slej pokazalo tudi v pogajanjih.

Pri formalnosti gre pravzaprav za vprašanje statusa, hierarhije, moči in spoštovanja. Neformalne kulture cenijo statusno enakost, nasprotno pa formalne kulture poudarjajo pomembnost hierarhije in razlik v statusu ljudi. Zanemarjanje teh razlik lahko povzroča resne probleme za pogajalsko mizo.

- **Pomen vrste vprašanj**

Pomen vrste vprašanj se nanaša na vsebinska vprašanja, ki temeljijo na predmetu pogajanj (denar, premoženje, moč) in na vprašanja, ki temeljijo na odnosu (osebnost, prepričanje, verovanje). Vsebinska vprašanja se osredotočajo okrog kontrole in uporabe virov, vprašanja, ki zadevajo odnose pa so osredotočena na prijateljske odnose in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov. V tej fazi opredelijo stranke seznam najpomembnejših vprašanj, opredelijo se za meje koncesij ter področja pritiskov in prepričevanj, ki jih bodo uporabile za doseg koncesij.

- **Kompleksnost jezika**

S tem se obravnava predvsem način komuniciranja oz. verbalna in neverbalna komunikacija. Učinkovita komunikacija je za uspeh na pogajanjih ključnega pomena. Edward Hall je razdelil kulture glede na jezik na nizko kontekstne in visoko kontekstne kulture. Nizko kontekstne komunikacije so eksplicitne in specifične (verbalne kulture), visoko kontekstne pa implicitne, kar pomeni, da so informacije izražene skozi besede, geste, govorico telesa in z osebnim prostorom (neverbalne kulture). Običajno je komuniciranje nizko kontekstnih kultur (nemška, švedska, švicarska) hladno, visoko kontekstnih kultur (japonska, arabska, grška, španska, italijanska) pa živahno. Značilnost neverbalnih kultur je, da se izražajo z »mi« in ne z »jaz«. Nerazumevanje, pa naj bo to ignoranca ali napačna interpretacija, predstavljajo velike težave pri komuniciranju predstavnikov nizko kontekstnih kultur s predstavniki visoko kontekstnih kultur.

- **Značaj prepričevalnih argumentov**

Prepričevalni argumenti so načini, s katerimi lahko vplivamo na prepričanja ali dejanja pogajalskih partnerjev. Aristotel razlikuje tri vrste prepričevalnih argumentov – logične, čustvene in dogmatične. Nekateri pogajalci temeljijo svoje predstavitve na dejstvih in logičnih argumentih, medtem ko poudarjajo drugi pogajalci tradicijo in načine, kako se je to delalo v preteklosti, tretji spet poudarjajo tradicijo in čustva, četrti pa prepričanja, povezana z verovanjem in filozofijo.

- **Vrednost časa**

Čas je povezan s strukturo pogajanj, ima vpliv na pogajalske strategije in deluje kot spremenljivka procesa. Odnos do časa lahko izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, s tem pa poudarjamo tradicionalne vrednote, kratkoročne cilje ali dolgoročno preživetje.

Časovna perspektiva vpliva tako na strategijo kot na opredeljevanje pogajalskih vsebin in odločanje. Pogajalci, usmerjeni v prihodnost, pričakujejo hitro napredovanje v pogajanjih, zato mrzlično predvidevajo, načrtujejo in kolikor morejo vplivajo na prihajajoče dogodke in pogoje. V sedanjost usmerjeni pogajalci se osredotočajo na trenutno dogajanje, vsa njihova skrb in koncentracija se vrti okoli tekočih zadev. Usmerjenost v preteklost pa povzroča prepričanje, da so se stvari, podobne trenutnim ali prihodnjim, odvijale že v preteklosti.

Obstajata dva skrajna načina obnašanja glede organiziranosti razdelitve časa – monokronost, pri kateri delajo posamezniki eno stvar naenkrat in sledijo časovnemu razporedu ter polikronost, ko delajo ljudje več stvari naenkrat, enostavno spreminjajo urnike in redko mislijo, da so potrošili in izgubili čas. V visoko monokronih kulturah, kot so Nemčija, Švica in ZDA, je časovni management osnova poslovnega uspeha, podrobno načrtovanje nalog in dnevnih redov na sejah ali pogajanjih pa kritično za uspeh dogovarjanj. Polikronim kulturam je stalnost bolj cenjena kot naglica in časovna odvisnost, predvsem pa noben poslovni načrt ali rok ne more biti bolj pomemben kot človeški stik in osebni odnosi. Polikroni ljudje zlahka počnejo več stvari hkrati, zelo pomembne pa so tradicija, običaji in navade.

Obstaja še tretji, taktični vidik vrednotenja časa. Pogajanja kot pomembna poslovna odločitev potekajo pod pritiskom časa, ki ga praviloma vedno primanjkuje. Čas ima zato svojo ceno, nasprotna stran pa nikoli ne sme vedeti, koliko ga ima na razpolago druga stran. To lahko namreč povzroča izvajanje pritiska na stranko, da konča pogajanja v točki, ko z zaključkom še ni zadovoljna.

- **Podlaga za zaupanje**

Podlaga za zaupanje je potrebna, če želita partnerja med seboj sodelovati. Prepričanje o nasprotnikovi iskrenosti ne more biti nikoli popolno. Popolnega zaupanja skoraj nikoli ni, po drugi strani pa popolno nezaupanje izključuje možnosti kakršnegakoli sporazuma.

Različni partnerji vzpostavijo zaupanje na različne načine. Nekateri gledajo na pretekle izkušnje in dogodke, drugi se ravnaajo po intuiciji in čustvih, tretji pa imajo podlago za zaupanje v pravnem sistemu in sankcijah, ki bodo sledile ob neuresničitvi dogovorjenega. Na področju zaupanja gre tudi za vprašanje etičnosti pogajanj – iskrenosti oz. laganja, zavajanja nasprotnika z delnimi, prikrojenimi ali napačnimi podatki. Poleg zakonov in predpisov, ki sankcionirajo neetično ravnanje, obstajajo kodeksi ravnanja. Njihovo nespoštovanje lahko široko odmeva v poslovnem svetu in naredi veliko škode podjetju, ki je ravnalo neetično.

- **Pripravljenost na prevzemanje tveganj**

To je bistvena vsebina mednarodnega poslovanja in loči pogajalce na previdneže in pustolovske pogajalce. Vse kulture niso pripravljene enako sprejemati oz. prevzemati tveganja. Poslovne odločitve pogajalcev in pogajanja lahko potekajo v gotovosti, tveganju in negotovosti. Odločitev, ki bi potekale povsem v negotovosti, je zelo malo; prevzem tveganja je skoraj vedno prisoten. Negotovim odločitvam se skušajo pogajalci izogniti. Hofstede loči kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti in kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti, ki jo meri z UAI (indeks izogibanja negotovosti). Visoka stopnja UAI pomeni visoko izogibanje tveganju, nizko stopnjo pa imajo države, ki so tveganju bolj naklonjene. Za bolj konzervativne kulture velja, da bodo imele bolj zapleten način sprejemanja odločitev za pogajalsko mizo. V državah, kjer so pripravljene sprejemati več tveganja, bodo odločitve sprejemali posamezniki.

- **Interni sistemi odločanja**

Podjetja sprejemajo odločitve praviloma na podlagi preteklih izkušenj, z upoštevanjem informacijskega sistema in osebnih nagnjenj. Sistem odločanja je lahko avtoritativen ali konsenzualen. Pri avtoritativnem so vnaprej ali naknadno znana pooblastila glavnega in drugih pogajalcev, njihov sistem poročanja in pridobivanja soglasij. Konsenzualen sistem odločanja pa zahteva iskanje soglasij v najmanj dveh smereh, znotraj pogajalske skupine ter do nadrejenih, zaradi česar pogajanja praviloma trajajo dlje. V nekaterih pogajalskih skupinah se doseže odločitev tudi z večino glasov znotraj skupine.

- **Oblika zadovoljivega sporazuma**

Gre za izmenjavo vzajemnih pogojnih obljub, ki izražajo namene. Obstajata dve skrajni obliki sporazuma – eksplicitna, ki vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vprašanja, ne le vsebinska in implicitna, ki je lahko le ustna in veže stranke predvsem zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. V praksi vsebuje večina dobrih sporazumov tako vsebinske sestavine kot sestavine, vezane na odnose in tako niso niti popolnoma eksplicitni niti popolnoma implicitni.

#### **4.4 POGAJANJA Z NEMŠKIMI IN ITALIJANSKIMI POSLOVNEŽI – IZKUŠNJE SLOVENSКИH POGAJALCEV**

##### **4.4.1 Zakaj Nemčija in Italija**

Na potek pogajanj vplivajo številni dejavniki, med katerimi pomembno mesto vsekakor zavzema tudi kultura, iz katere prihajajo posamezni pogajalci.

V diplomski nalogi sem se osredotočila na dve evropski kulturi, ki sta pomembni slovenski trgovinski partnerici in ki sta kljub skupni evropski politiki in vedno številčnejšim poskusom zблиževanja in povezovanja evropskih držav, v bistvu zelo različni. Vsaka od njiju ima svojo zgodovino, svoje gospodarstvo s specifičnimi značilnostmi, lastne navade, običaje, verske značilnosti in način življenja – imata torej vsaka svojo kulturo, ki pomembno vpliva na vsa področja življenja in je vidna navzven.

V nadaljevanju sem želela ugotoviti, v kolikšni meri sta kulturi obravnavanih držav podvrženi zunanjim vplivom, koliko ju pri stilu pogajanj opredelujeta lastna kultura in tradicija ter kakšne so podobnosti in razlike med njima.

Za naš slovenski prostor sta predvsem zanimivi Nemčija oz. nemško govoreče dežele, s katerimi se vse bolj povezujemo in Italija, ki je zanimiva predvsem zaradi svoje raznolikosti. Italija in Italijani slovijo kot zelo temperamentni pogajalci, kar je v nasprotju z Nemci, ki so pri pogajanjih dokaj čustveno zadržani.

##### **4.4.2 Metode raziskovanja**

Teoretičen del naloge je zasnovan na preučevanju literature tako domačih kot tujih avtorjev s področja kulture in pogajanj na splošno, podrobneje je na modelu Weissa in Stripa predstavljen vpliv kulturnih dejavnikov na značilnosti pogajalskih slogov.

Da bi ugotovila, kakšne izkušnje imajo z nemškimi in italijanskimi pogajalci slovenski pogajalci, sem se odločila, da dejstva, ki sem jih ugotovila v okviru teoretičnega dela še empirično preverim. V praktičnem delu svoje diplomske naloge sem tako poskušala priti do zaključkov o razlikah med narodi na podlagi izkušenj, ki jih imajo slovenski pogajalci.

Odločila sem se za kvalitativno raziskavo, in sicer za globinski intervju, ki omogoča zbiranje mnenj, razmišljanj in idej intervjuvancev. Globinski intervju je dalj časa trajajoč nestrukturiran ali polstruktuiran intervju s ciljno osebo, kjer spraševalec intervjuvanca spodbuja, da sproščeno govori o obravnavani tematiki, pri tem pa mora paziti, da z lastno aktivnostjo čim manj vpliva na intervjuvančeve izjave. Zaradi narave same raziskovalne metode je vzorec relativno majhen, kar pomeni, da tudi ugotovitev ne moremo posploševati na celoten trg (Mumel, 1998, str. 11, 13). Pri samem izvajanju diskusije je spraševalcu v veliko pomoč opomnik z najpomembnejšimi vprašanji, ki se zastavijo intervjuvancu (Gral-Iteo e-novice, 2004).



Sestavila sem opomnik z vprašanji, ki temelji na pogajalski matriki Weissa in Stripa (Priloga D) in na podlagi le-tega izvedla globinske intervjuje na temo poslovnih pogajanj. Govorila sem s strokovnjaki iz poslovnega sveta, ki imajo izkušnje s poslovanjem in seveda tudi s pogajanjem z nemškimi in italijanskimi pogajalci. Intervjuvala sem šest poslovnežev, štiri moške in dve ženski različnih starostnih skupin, ki nastopajo v poslovnih pogajanjih bodisi kot kupci bodisi kot prodajalci. Štirje osebni globinski intervjuji so potekali z vsakim intervjuvancem posebej, v enem primeru je šlo za t.i. diado oz. globinski intervju z dvema udeležencema hkrati. Trije intervjuji so trajali 45 minut, eden 75 minut in eden skoraj 2 uri. Intervjuje sem posnela na diktafon, njihovi zapisi so v Prilogi E.

Odgovore sem strnila po vsebinskih sklopih, skladno s spremenljivkami Weiss – Strippovega modela, jih analizirala, medsebojno primerjala ter hkrati ocenila še odstopanja od ugotovitev v literaturi.

Namen globinskih intervjujev je bil preveriti, ali oziroma kako dejansko držijo trditve o pogajalskih stilih Nemcev in Italijanov, kot je navedeno v obstoječi literaturi. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da gre pri takšnem raziskovanju kulturnih značajev predvsem za ocene in ne izmere in da obstajajo tudi znotraj držav različne subkulture, ki se med seboj razlikujejo. Glede na število opravljenih intervjujev ugotovitev ne moremo posploševati, kljub temu pa predstavljajo neke smernice v razumevanju pogajalskih slogov. Prav tako so v konkretni situaciji pogajalci posamezniki, ki so ne glede na kulturo, iz katere izhajajo, le ljudje, samo svoji, z lastnimi ideali, prepričanji in vrednotami.

#### **4.4.3 Ugotovitve globinskih intervjujev in povezava s teorijo**

- **Splošno**

Zelo zanimiva je ugotovitev, da se zaznavanja razlik med narodi razlikujejo delno tudi glede na starost pogajalca oz. njegove dolgoletne izkušnje. Kot sem že omenila, sem intervjuvala pogajalce različnih starosti, kar pomeni, da so njihove izkušnje različne. Tu je seveda pomembno poudariti, da je bil preučevan vzorec majhen in tako mojih ugotovitev ne moremo posploševati.

Starejša pogajalca sta že takoj na začetku zagotovila, da razlike med narodi sicer obstajajo, vendar niso tako izrazite kot so bile včasih in se z globalizacijo manjšajo. S poenotenjem evropskega trga in prevladujočo komunikacijo v angleškem jeziku so profesionalci v poslovnem svetu veliko bolj poenoteni kot nekdaj. Eden izmed sogovornikov je tudi navedel, da Weiss – Strippovega modela ne moremo več tako uporabljati kot včasih, saj so nekatere spremenljivke že preživete in ne veljajo več.

Pri tem se je navezal prav na stereotipno nemško točnost in strogost, ki sedaj po njegovem ni več tako opazna. Tudi Nemci so se sprostili in v tem pogledu mogoče malo bolj približali drugim, bolj neformalnim narodom. Skozi leta so prihajali oz. prihajajo na vodstvena mesta mladi managerji, ki so se izobraževali v tujini, veliko v Ameriki in tudi v velikih podjetjih ni več tako izrazito prisoten ta tipični stereotipni nemški pristop, ki je včasih res bil. Pojavljajo se novi, moderni stili in pristopi pogajanj, takšni, kot jih učijo sodobne šole.

Nasprotno sem pri mlajših pogajalcih opazila, da precej bolj zaznavajo razlike med narodi in nemški in italijanski pogajalci le niso tako podobni oz. evropski, kot bi se dalo sklepati po odgovorih starejših pogajalcev. Pri tem so verjetno pomembne izkušnje, ki sem jih omenjala prej. Pogajalca, ki se pogajata oz. sta se pogajala več deset let, imata bistveno več izkušenj kot mlajši pogajalci in lahko tudi primerjata način pogajanja izpred desetih, dvajsetih let in sedaj. Spremljala sta razvoj skozi vrsto let, poznata vrsto procesov in spreminjanj in lahko primerjata. Mlajši pogajalci so v tem poslu šele nekaj let in morda zato bolj dojemljivi za razlike med narodi.

- **Priprave na pogajanja**

V intervjujih sem poleg preučevanja razlik med narodi raziskovala tudi pomembnost samih priprav na pogajanja, na kaj je potrebno biti pozoren, o čem se je potrebno pozanimati. V tej točki so imeli pogajalci precej podobna mnenja in menijo, da so dobre priprave bistvenega pomena za uspešna pogajanja. Predvsem pred prvimi pogajanji je pomembno, da se pogajalec dobro pozanima o državi, na katero se podaja, o stanju na trgu, podjetju, s predstavniki katerega se bo pogajal, njegovem programu, tržnem deležu, zaposlenih, finančni moči ipd. in to ne glede na to, na kateri trg vstopa.

Eden od pogajalcev je izpostavil tudi dejstvo, da so priprave na pogajanja zelo odvisne tudi od vsote, za katero se na pogajanjih pogovarjajo. Če gre za posel, ki je velikega pomena za podjetje in je s tem posledično povezana tudi velika investicija, so priprave še posebej intenzivne. Pogajalec si za pogajanja pripravi različne scenarije in možne izide pogajanj, saj je le tako lahko resnično uspešen. Po njegovem mnenju je prav tako zelo pomembno napraviti psihološki profil pogajalca, s katerim se pogajaš, saj lahko svoj cilj bistveno lažje dosežeš, če veš, kakšne so njegove preference.

- **Temeljna pogajalska zamisel**

Nemci veljajo za bolj strateško usmerjene pogajalce, saj radi tekmujejo in želijo dobiti na pogajanjih čim več. Vnaprej se skrbno pripravijo, tako pa pričakujejo tudi od svojega nasprotnika (Executive Planet, 2003), zato je potrebno pri vstopanju v pogajanja z Nemci dobro raziskati njihov trg in biti dobro pripravljen (Popovič, 2002, str. 21). Izkušnje enega od slovenskih pogajalcev kažejo, da pripravljenost Nemcev na pogajanja ni toliko odvisna od posameznikov pač pa bolj od podjetja. Če je podjetje dobro, so vedno dobro pripravljeni na pogajanja, saj se zavedajo pomembnosti posla.

Nemci na že vnaprej skrbno pripravljenih pogajanjih tekmujejo in želijo pridobiti čim več. Glede proizvodov, ki so stvar pogajanj, so zelo dobro seznanjeni. Nemški pogajalci so vedno organizirani in imajo vedno pripravljene dobro izdelane načrte in sisteme. Zanje so konflikti nefunkcionalni, razumejo jih kot posledico nepripravljenosti, poleg tega pa čas raje porabijo za bolj koristne diskusije. Do pogajalcev imajo direkten pristop, njihovo diskutiranje je natančno in direktno, zanimajo jih predvsem bistveni podatki. V poslovnih razmerjih so vedno tekmovalni; poslovni odnos in temeljna pogajalska zamisel sta tako konkurenčna. Pogajanja vidijo izključno kot proces za doseganje interesov podjetja (Moran, Stripp, 1991, str. 174, 177).

Posla se lotijo precej strukturirano – pogajajo se v konferenčnih sobah, s pogajalskim partnerjem bodo odšli na kosilo ali večerjo, ko bo posel že sklenjen (Marx, 1999, str. 17). To trditev so slovenski pogajalci večinoma potrdili. Eden od njih je posebej izpostavil, da Nemci poslovnih partnerjev ne odpeljejo v pisarno, ampak se vedno pogajajo v za to namenjenih prostorih – konferenčnih sobah. Prav tako pri njih poslovna kosila ali večerje niso običajni, do njih pride navadno pri večjih poslih in pri pomembnejših poslovnih partnerjih. Nasprotno so po mnenju slovenskih pogajalcev italijanski pogajalci veliko bolj odprti. Sestanki potekajo tudi v njihovih pisarnah, kosilo je pri njih obvezno, kar je skladno z ugotovitvami, ki sem jih zasledila v literaturi.

Gostoljubnost igra pri Italijanih pomembno vlogo in navadno pomeni poslovna kosila v restavraciji; zavrnitev povabila je žalitev. Pogovori o poslu potekajo tudi med kosilom, navadno pa se tam odločitve ne sprejemajo. Poslovne večerje so navadno rezervirane le za ozek krog povabljenecv (Executive Planet, 2003).

Hendon opisuje Nemce kot precej nezaupljive, še posebej do pogajalcev, ki prihajajo iz južnih dežel. Ne moremo pa reči, da so neetični in vsiljivi, saj to niso karakteristike dobrega pogajalca, ki naj bi bil potrpežljiv, prilagodljiv in kazal spoštovanje do drugačne kulture (Grabnar, 2003, str. 20). Podobne izkušnje imata dva pogajalca, ki pravita, da je pri nemških, še posebej pa pri avstrijskih pogajalcih včasih čutiti rahlo podcenjevalen odnos, ki ga imajo do slovenskih pogajalcev. Ena od pogajalk ugotavlja, da je podobno tudi pri italijanskih pogajalcih, ki so predvsem na začetku precej nezaupljivi do slovenskega finančnega trga in pokažejo malo večjo začetno zadržanost.

Za Italijane je značilna temperamentnost, zato pogosto pride do vročih razprav o spornih vprašanjih (Robinson, 1997, str. 105). Četudi morajo v pogajanjih kdaj popustiti in se že zdi, da so se vdali, so dovolj močni, da lahko vedno presenetijo in udarijo nazaj. Pogosto se znajo rešiti iz še tako zapletene situacije, pri čemer jim pomagajo njihove pravniške in delovne sposobnosti ter iznajdljivost (Jepson, 1997, str. 8). Njihov slog pogajanja se kaže predvsem v odličnih komunikacijah, ki natančne zaznave povezujejo s prožnostjo. Pri tem dosegajo odmevne dosežke na mednarodnih trgih. Pogajalci ne delujejo šovinistično, saj ne poudarjajo, da so vedno in povsod najboljši (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 274).

Splošna značilnost, ki je po mnenju slovenskih pogajalcev najbolj opazna med pogajalci teh narodov je ta, da so nemški bolj formalni kot italijanski in to tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Nemci so že pregovorno bolj zadržani, togi in natančni, takšne izkušnje pa imajo po večini tudi slovenski pogajalci. Na pogajanja so zelo dobro pripravljene, marsikdaj te lahko presenetijo s kakšno podrobnostjo, ki jo vedo o tvojem podjetju in tega sploh ne pričakuješ. So težki in trdi pogajalci in če si nekaj zadajo, poskušajo to speljati do konca. V tem, kaj hočejo in česa ne, so zelo natančni in vztrajni.

Italijani so nasprotno kot mediteranski narod precej bolj temperamentni, odprti, zaupljivi, fleksibilni in dostopni. Stvari znajo gledati tudi iz drugih perspektiv in so ponavadi tudi manj pripravljene na pogajanja; bolj se prepuščajo naključjem. Pri njih tudi ni tako redko, da te povabijo na razna neformalna srečanja, vse v dobrem duhu prijetnega sedanjega in bodočega poslovanja.

Tega pri nemških pogajalcih navadno nisi deležen, tudi poslovna kosila ali večerje so pri njih prej izjema kot pravilo in še to le v primeru velikih poslov, ki se sklepajo. Osebne vezi se sicer stkejo tudi med nemškimi in slovenskimi poslovnimi partnerji, vendar redkeje in še to po večletnem medsebojnem sodelovanju. Pri obeh narodih je pred samimi pogajanjmi prisoten krajši socialni del pogajanj, ki obsega vljudnostne pogovore o osebnem življenju, izkušnjah, doživetjih ipd. in je še posebej pri obstoječih partnerjih pomemben za osvežitev dotedanjih stikov in dotedanjega sodelovanja.

Po mnenju dveh pogajalcev se italijanski poslovneži ne spuščajo toliko v podrobnosti kot nemški pogajalci. Ponavadi jim je v največjem interesu na pogajanjih samo cena, medtem ko se nemški osredotočajo na vsako malenkost. Posledično se lahko z italijanskimi pogajalci zelo hitro pogodiš. Glede čustvenosti pri pogajanjih so nekateri slovenski pogajalci potrdili, da so italijanski pogajalci zelo čustveni, nemški pa precej manj. Eden od pogajalcev pravi, da poskušajo biti nemški pogajalci v pogajanjih sicer brez čustev, so pa nasprotno hitro užaljeni in tako spet ne moremo reči, da so popolnoma brez čustev. Italijanski pogajalci so nasprotno čustveni pri vsaki stvari.

Pomembno je tudi dejstvo ali podjetje posluje z velikimi ali malimi podjetji, saj je njihov način pogajanj v tem primeru odvisen tudi od same organizacijske strukture podjetja in od njegovih notranjih pravil. Še posebej je to opazno pri nemških partnerjih, kjer so odnosi z zaposlenimi v velikih koncernih precej bolj formalni, s partnerji v manjših podjetjih, kjer je zaposlenih le nekaj ljudi pa se hitreje razvijejo pristnejši, bolj prijateljski odnosi.

Pri pogajanjih z nemškimi poslovneži gre po mnenju enega od slovenskih pogajalcev za sinergistični model pogajanj, klasična win-win situacija je najbolj sprejemljiva in zelena za obe strani. Če sta obe zadovoljni s poslom, je možno tudi nadaljnje poslovanje, kar je še posebej bistveno pri strateško pomembnih partnerjih. Ostali slovenski pogajalci menijo, da si nemška stran bolj prizadeva pridobiti na račun druge, v pogajanjih želi zmagati, kar pomeni, da bi jo lahko uvrstili med strateško usmerjene kulture. Mnenja o usmerjenosti italijanskih pogajalcev so prav tako mešana – čeprav zgleda, da so zadovoljni z obojestransko koristjo, jih njihov romanski ego vleče k zmagi.

Slovenski pogajalci, ki se pogajajo tako na nemškem kot na italijanskem trgu ugotavljajo, da se je veliko prijetneje pogajati v Italiji, saj so pogajanja precej bolj neformalna, ljudje pa bolj odprti in dostopni. Starejša pogajalca sta kljub temu mnenja, da so razlike med narodom sedaj precej manjše kot so bile v preteklosti, saj so pogajanja v svetu vedno bolj standardizirana, stereotipi o razlikah med narodi izumirajo.

Kot navaja že literatura, so v Italiji očitne razlike med severom in jugom. Po izkušnjah enega od pogajalcev so razlike tako v razvitosti in obnašanju kot z vidika poslovne zanesljivosti. Na jugu so zelo neposlovni, predvsem južno od Rima. Tako kot je pri Italijanih razkorak med razvitim severom in manj razvitim jugom, je pri Nemcih ravno obratno – pri Nemcih je sever industrializiran, brezposelnost je večja, ker je veliko težke industrije, sever je reven, še bolj revna je vzhodna Nemčija.

- **Izbor pogajalcev**

V Nemčiji, podobno kot v ostalih zahodnoevropskih državah, izbor pogajalcev najpogosteje temelji na izobrazbi. Poleg tega je pomemben še socialni razred, ki skupaj z izobrazbo določa, kdo vodi posle in kdo odloča (Popovič, 2002, str. 23). Tudi status je pri izboru pogajalcev zelo cenjen, odraža pa se v standardu zaposlenih pogajalcev, univerzitetni stopnji, nazivu na poslovni kartici, dragih avtomobilih, premoženju in podobno (Otoničar, 2001, str. 29). Pogajalci so večinoma moški, pri njihovi izbiri pa so pomemben dejavnik izkušnje ter znanje, ki ga imajo o predmetu pogajanj (Moran, Stripp, 1991, str. 175).

Za nemškega poslovnega partnerja je zelo pomembno, da ve, s kom naj bi začel poslovno sodelovati. Zato se je priporočljivo primerno predstaviti, navesti starost in pravni status podjetja, število zaposlenih ter kratko in jasno izraziti svojo osnovno željo. Če je poslovni partner začetnik in majhno podjetje, bo nemški partner znal ceniti, če mu to povemo (Zidarič et al., 1997, str. 39).

Pri izbiri pogajalca so v Italiji ponavadi odločilne sorodstvene vezi in dobre zveze. Veliko je družinskih podjetij. Italijani spadajo med kulture, ki svoje pogajalce največkrat izbirajo po družbenih izkušnjah (Drolec, 2003, str. 25). Ne zanašajo se na strukture in organizacijo ampak izključno na ljudi. Prav tako so italijanski managerji zelo zavzeti pri graditvi medčloveških odnosov, saj na ta način poženejo stvari v pravi tek (Ješovnik, 2001, str. 83). Pri izbiri pogajalcev za pogajanja z Italijani je potrebno biti pozoren na dejstvo, da se Italijani najraje pogajajo z osebo, ki je v organizaciji najvišje na hierarhični lestvici (Executive Planet, 2003).

Kar se tiče velikosti pogajalskih timov in zastopanosti žensk oz. moških v njih, je to po mnenju slovenskih pogajalcev precej odvisno od panoge in mogoče ne toliko od posamezne države. Eden od pogajalcev je opazil, da so bile v Italiji pri pogajanjih sicer prisotne ženske, vendar se je pogajal vedno moški. Ostali pogajalci se pogajajo tako z moškimi kot ženskami in ne opažajo, da spol pomembno vpliva na potek pogajanj. Pomembna je strokovnost osebe in ne spol. Izbere se pogajalca, ki je strokovno potreben za odločitev in tisti je v pogajalskem timu.

Glede velikosti pogajalskih skupin je tako, da so navadno prisotni dva do trije partnerji, pri manjših poslih tudi samo eden. Navadno je eden od sopogajalcev tehnolog oz. strokovnjak za tisto področje, ki je v okviru pogajanj najpomembnejše. Pri nemških partnerjih je tudi jasno definirano, kdo je šef, medtem ko pri italijanskih to ni tako definirano, saj je italijanski pogajalec lahko na pogajanjih tudi sam.

Pri nemških pogajalcih se takoj opazi, kdo je glavni in kdo bo vodil razgovor; kdo je vodja pogajalske skupine. Eden od intervjuvancev pravi, da imajo nemški pogajalci radi, da si kot sopogajalec sam in da je njih več, saj se tako med seboj dopolnjujejo.

- **Vloga hotenj posameznikov**

Za Nemce velja, da so individualisti, ki strogo ločujejo zasebnost od poslovnega sveta, radi imajo zasebnost, formalno vedenje in dobro izobrazbo. Držijo se bolj zase, v krogu družine, znani so prav po svoji socialni distanci. Delo je v nemški kulturi zelo pomembno, obstaja tudi močna identifikacija človeka z njegovo službo. Zato tudi ni opazno pogosto menjavanje služb; v določenem podjetju ostanejo dalj časa (Marx, 1999, str. 80).

Na pogajanjih so čustveno zadržani, tekmovalni, natančni in nepopustljivi. Stremijo k lastnim, individualnim dosežkom in niso preveč naklonjeni timskega delu, saj sta njihovo napredovanje in plačilo odvisna od tekmovalnosti in individualnih dosežkov (Kenna, Lacy, 1994, str. 27).

Moran in Stripp nasprotno menita, da so Nemci na splošno precej timsko usmerjeni. Njihov cilj je delovati v dobro podjetja oziroma države. Pri delu nemških poslovnežev je opazen t.i. »wichtig tun« ali element pomembnosti, ki se kaže v usmerjanju strank k delavcem na nižjih položajih, čeprav so poslovneži prosti in bi stranke lahko sami sprejeli na sestanek. S tem skušajo nekateri poslovneži poudariti svoj visok in pomemben položaj v podjetju, čeprav je le-ta včasih morda celo umetno ustvarjen (Moran, Stripp, 1991, str. 175).

Italijani spadajo med kolektivistične kulture. Vsa italijanska družba se povezuje v različna zaveznitva, ki družijo ljudi različnih položajev (Drolec, 2003, str. 25).

Zanimivo je opažanje slovenskih pogajalcev, da so nemški pogajalci bolj timski delavci, tako kot sta to ugotovila že Moran in Stripp. Individualisti v Nemčiji niso uspešni, saj se nemški duh poslovnega sodelovanja kaže v tem, da se najboljše cilje vedno doseže v timu, ne pa kot posameznik. Nemški poslovneži delujejo za dobro celega podjetja.

Italijanski poslovneži so po mnenju treh slovenskih pogajalcev bolj individualisti, kar je v nasprotju z opažanji, povzetimi po literaturi. Veliko govorijo o sebi, manj je pomembna širša okolica. Pri nemških pogajalcih je hierarhija bolj jasna, delajo za skupne cilje in dobro celotnega podjetja. Pri pogajanjih so tudi manj čustveni od italijanskih pogajalcev, ne obremenjujejo se z ničemer drugim kot s temo pogajanj in dajo nasprotnemu pogajalcu hitro vedeti, če je v podrejenem položaju. Posledično gredo vedno na zmago v pogajanjih, kar lahko opazimo tudi pri Italijanih. Čeprav bi bili le-ti zadovoljni tudi z neko skupno koristjo obeh strank, jih vleče k zmagi.

- **Protokol**

Nemci so praviloma bolj introvertirani in nedostopni, zanje je zelo značilna formalnost, ki se kaže v daljšem ohranjanju distance do strank, formalnem naslavljanju z akademskimi naslovi in vikanju (Grabnar, 2003, str. 23). Tudi slovenski pogajalci so nemški način pogajanja opisali kot zelo formalen, vendar po mnenju dveh pogajalcev formaliziranost protokola ne vpliva na stopnjo pripravljenosti strank za sklenitev posla.

V Nemčiji pogajalci skoraj nikoli ne bodo naslavljali z imenom svojih pogajalskih kolegov iz tima, še posebej pa ne nasprotnih pogajalcev. Takšna neformalnost lahko namreč precej prizadene njihov čut za dostojnost, hierarhijo in spoštovanje (Adler, 1997, str. 201). Klicanje sogovornika po imenu je dovoljeno le izjemoma, če so se tako dogovorili. Ženske pogajalke naslavljajo s »Frau« ne glede na njihov zakonski stan. Prav tako moški pogajalci radi slišijo, če jih naslavljajo s »Herr Doktor«, tudi če nimajo formalnih pogojev za ta naziv. Za termin pogajanj se ponavadi dogovorijo veliko prej in zahtevajo absolutno točnost (Robinson, 1997, str. 104, 105). Zelo radi razvrščajo ljudi v skupine, saj so jim nazivi, titule in status zelo pomembni. Zelo pomembna je izobrazba.

Eden od slovenskih pogajalcev pravi, da se naslavljanju pripisuje prevelika pomembnost. Res je, da je naslavljanje z akademskimi nazivi zelo pomembno v Avstriji, v Nemčiji pa ne tako. Prehod iz vikanja na tikanje je možno pri dolgoletnih in dobrih poslovnih partnerjih in še to le na pobudo močnejšega oz. starejšega partnerja.

Ob prihodu na pogajanja in odhodu nemški pogajalci močno stisnejo roko, saj slovijo kot resni in trdi pogajalci. Šibek stisk roke pomeni šibkost, izogibanje pogleda v oči nespoštovanje. Rokuje se z vsemi udeleženci sestanka in ne samo z osebo, ki nam je bila predstavljena. Poslovne kartice se izmenjajo po pozdravu in rokovanju s sopogajalcem. Izmenjava poslovnih daril ni običajna; pravzaprav se ob prejemu dragega darila počutijo precej nelagodno (Gesteland, 2001, str. 249). Darila, ki se poklanjajo Nemcem so zato majhna, ne predraga in predstavljajo značilnosti države, iz katere prihajajo partnerji. Nemškemu partnerjem je zelo koristno podariti kakšno geografsko ali turistično publikacijo, zemljevid, informativno ali gospodarsko publikacijo. Dobro je, da jim nekatere publikacije vsaj pokažemo, še bolje pa je, če jih prepričamo, da se na nekatere od njih, ki izhajajo v nemščini, tudi naročijo (Zidarič et al., 1997, str. 38).

Tudi slovenski pogajalci opažajo, da se poslovna darila ne izmenjujejo in to tako pri nemških kot pri italijanskih poslovnih partnerjih. Partner lahko darilo sicer prinese, običajno po sklenitvi posla, vendar se to ne pričakuje in ni nič narobe, če tega ne stori, saj darila ne igrajo posebne vloge.

Nemci imajo pravilen položaj drže za znamenje notranje discipline. Predpisane manire so najbolj pomembne. Po tradicionalnem rokovanju vseh udeležencev nemški gostitelji gostom ponudijo, naj sedejo. Nemci se imajo za vljudne in od obiskovalcev pričakujejo, da to prepoznajo ter se tudi sami vedejo vljudno. Upoštevajo protokol leve in desne strani. To med drugim pomeni, da hodi mlad vodja ob levi strani starejšega managerja. Moški naj bi hodil in sedel levo od ženske (Moran, Stripp, 1991, str. 175, 176).

Tudi pri oblačenju spoštujejo zakone formalnosti in jih lahko največkrat vidimo v temnih oblekah, v katerih dajejo celo občutek konzervativnosti (Grabnar, 2003, str. 23). Pri pravilih oblačenja velja za moške, da nosijo temno obleko, konzervativno kravato in zloščene čevlje, ženske pa kostim ali obleko (Popovič, 2002, str. 26). Formalnost v oblačenju pričakujejo tudi od poslovnih partnerjev, saj verjamejo, da je za resen dogodek potrebna resna obleka.

Osebni prostor je svet; tudi v pisarni. Spoštovanje hierarhije se kaže tudi v tem, da so šefi v zaprtih in ločenih pisarnah. Imajo močan občutek za zasebnost, izogibajo se preveč osebnim odnosom v poslih. To ugotavlja tudi eden od slovenskih pogajalcev, ki pravi, da nemški poslovneži pogajalskih partnerjev nikoli ne odpeljejo v svoje pisarne pač pa potekajo pogajanja vedno v za to namenjenih konferenčnih sobah. Nasprotno je pri italijanskih pogajalcih, ki zasebnosti ne skrivajo in poslovne partnerje pogosto odpeljejo tudi v svoje pisarne.

Skoraj pravilo je, da se odločitve ne sprejemajo med obedom. Poleg tega od Nemcev ne moremo pričakovati, da bodo vodili poslovne partnerje na večerje, razen izjemoma. Predvidevajo namreč, da želi pogajalec nekaj časa tudi zase in ga zato pustijo pri miru (Executive Planet, 2003).

Pogajanja z nemškimi pogajalci potekajo v podjetju, neformalni, vljudnostni del pogajanj poteka ponavadi na poslovnem kosilu ali večerji. Večina od slovenskih pogajalcev poudarja, da je pogostitev odvisna predvsem od kompleksnosti in pomembnosti posla, je pa ta neformalni del izredno pomemben tudi za nadaljnje sodelovanje. Na takšnih srečanjih se namreč vzpostavlja bolj prijateljski nivo, ki je pomemben pri reševanju morebitnih zapletov pri izvajanju posla.

Ker ločijo zasebnost od posla ne pričakujejo, da se bo med pogajanja staklo osebno prijateljstvo med strankami, saj jim to tudi ni cilj. Ločevanje posla in zabave je lahko včasih celo slabost, saj se tako managerji težje prilagajajo okolju drugih držav. Managerji, ki lažje delajo v formalnem poslovnem okolju se težko znajdejo na neformalnih zabavah, kjer pogovor ne teče samo o poslu pač pa tudi o vsakdanjih, marsikdaj nepomembnih stvareh (Marx, 1999, str. 17).

Slovenski pogajalci potrjujejo navedeno, da nemški pogajalci strogo ločujejo privatno in službeno življenje. Z nekaterimi dolgoletnimi partnerji včasih razvijejo prijateljske odnose in jih tudi povabijo domov, kar je znak dobrega odnosa in zaupanja.

Za Italijane kot predstavnike mediteranskih narodov je protokol razmeroma visoko na seznamu sestavin pogajanj. Pri govoru zelo veliko uporabljajo roke kot način nebesednega komuniciranja. Tudi na samih pogajanjih so zelo odprti, vendar znajo biti tudi trdi pogajalci. Ker nimajo tabujev, jim smeh in hihitanje, ki izhajata iz humorja, včasih pomagata na pogajanjih prebroditi kakšno zadrego (Otoničar, 2001, str. 35).

Prav takšne zaznavajo italijanske poslovne partnerje tudi slovenski pogajalci, ki pravijo, da so le-ti bolj živahni, več govorijo in se na nek način tudi bolj potrudijo za svoje poslovne partnerje. Uredijo jim prenočišča, odpeljejo jih na večerje, na ogled po mestu, kadarkoli jih lahko pokličeš. Posla in zasebnosti ne ločujejo tako strogo kot nemški poslovneži in prehod na ogovarjanje z osebnimi imeni je hitrejši.

So zelo družabni, pogovor o poslu lahko poteka tudi pri kosilu, prav tako so pripravljene sprejeti ustrezna poslovna darila (Robinson, 1997, str. 105). Glede poslovnih daril slovenski pogajalci pravijo, da niso običajna in niti pričakovana tako pri enih kot pri drugih.



Slovenski pogajalci pravijo, da je pri italijanskih poslovnih partnerjih kosilo obvezno. Če pogajanja še niso končana se prekinejo, z njimi se nadaljuje po kosilu. Nemški poslovneži imajo nasprotno za pogajanja točno določen termin in predviden čas in v tem času se mora sestanek zaključiti. Svojemu pogajalskemu partnerju se popolnoma posvetijo in pogajanj ne prekinjajo zaradi drugih zadev, medtem ko pri italijanskih partnerjih ni tako neobičajno, če prekinejo pogajanja tudi zaradi osebnih stvari in za določen čas odidejo. Kot se je zanimivo izrazila ena sogovornica, ki posluje samo z Italijani, je na sestanku v pisarni 90 % poslov in 10 % neformalnih zadev, na kosilu ali večerji pa ravno nasprotno – 90 % tem se vrti okrog povsem vsakdanjih stvari, 10 % pa o poslu in še to bolj splošne stvari – o splošnem stanju trga, podjetja, gibanjih ipd. Takrat se gradi predvsem na odnosih.

Severgnini navaja, da se Italijani bolj zanimajo za to, kaj je lepo, kot za tisto, kaj je pošteno. Ravna se po pravilih, za katere so osebno presodili, da so prava in koristna. Pogosto jim primanjkuje discipline in samoobvladovanja, lastnosti, ki pomagata uresničevati popolno demokracijo (Jepson, 1997, str. 8).

Šircelj opaža, da Italijani praviloma niso formalisti, cenijo pa lepe navade, vljudnost in prijaznost (Grabnar, 2003, str. 23). Podobno kot v večini evropskih držav imajo tudi Italijani podoben odnos do formalnega naslavljanja. Tudi pri njih se tako pogosto zgodi, da pogajalci svojega pogajalskega partnerja dolga leta ogovarjajo s častitljivim »Commendatore«, preden preidejo na ogovarjanje z osebnim imenom (Gesteland, 2001, str. 44). Vikanje je običajno prisotno med starejšimi in v hierarhično vodenih podjetjih, tikanje pa je razširjeno zlasti med mlajšimi (Drolec, 2003, str. 23, 24). Rokujejo se s kratkim stiskom roke (Grabnar, 2003, str. 23).

Posebno pozornost namenjajo stilu, kvaliteti in eleganci tako moških kot ženskih oblek in modnih dodatkov, saj je ključna italijanska vrednota t.i. »la bella figura«. Zunanji videz izraža osebne vrednote, status, sposobnost in uspešnost, s primernim oblačenjem pa izkažemo poslovnemu partnerju potrebno spoštovanje (Gesteland, 2001, str. 81, 212). V prednost si, če si drugim na očeh, če si duhovit in zgovoren, imaš veliko prijateljev in dobre zveze (Drolec, 2003, str. 23, 24).

Uporaba poslovnih vizitk je običajna, dobro pa je eno stran prevesti v italijanščino. Pri tem mora biti tudi dobro razviden status in položaj posameznika v podjetju, saj Italijani radi vidijo, da se pogajajo s pomembno osebo (Executive Planet, 2003).

- **Pomen vrste vprašanj**

Nemški pogajalci so mnenja, da bi se osebni odnosi lahko vmešali med posle, zato strogo ločijo posle in razvijanje prijateljstev, svojega pogajalskega partnerja pa držijo na določeni razdalji. Formalnost je zelo spoštovana, saj so prepričani, da ustvarja učinkovito atmosfero za pogajanja. Večino časa posvečajo dejstvu in podrobnostim ponudbe, v pogajanjih prevladujejo stvarne, materialne vsebine oz. vrednote kot so denar, moč in lastnina. Pomembna so dobro načrtovana pogajanja, ki bodo učinkovita, urniki in dobra organizacija pa naj bi zagotavljali doseganje teh ciljev (Moran, Stripp, 1991, str. 176).

Pri odločanju o tem ali so nemškimi pogajalcem bolj pomembne stvarne vsebine kot so denar, lastnina in moč ali pa bolj odnosi, vrednote, so slovenski pogajalci večinoma mnenja, da gre pri nemških pogajalcih predvsem za denar in moč. Eden od pogajalcev kljub temu pravi, da nemški pogajalci sicer zelo poudarjajo vrednote in prepričanja kot zelo, zelo pomembne, na koncu pa je odločitev velikokrat sprejeta le zaradi denarja ali koristi. Italijanski poslovneži bolj poudarjajo odnose, predvsem je pomemben dolgoročen odnos. Pogajalske partnerje hitreje obravnavajo kot prijatelje in veliko govorijo o sebi, svoji družini, športnih uspehih, državi, hrani, na katero so zelo ponosni ipd., čeprav ostaja denar vseeno zelo pomembna sestavina pogajanj.

Že dolgo vnaprej so pri nemških pogajalcih pripravljene vse vsebine, pogoji in mogoča odstopanja od osnovnega konteksta vsebin, o katerih se pogajajo. Začetne zahteve postavijo zelo blizu končnega dogovora. Preden se spustijo v poslovno sodelovanje temeljito preverijo potencialne poslovne partnerje, da ugotovijo ali lahko ti izpolnijo njihove zahteve (Moran, Stripp, 1991, str. 179).

Pri nemških poslovnežih opaža slovenski pogajalec takšne, ki postavljajo veliko vprašanj in so jim pomembni najmanjši detajli kot take, ki samo postavljajo pozicije in od njih ne odstopajo. Nemški pogajalci, posebej če so dobri, vedo, da lahko z vprašanji definirajo svojo usmeritev v pogajanjih in si zato vnaprej pripravijo seznam najpomembnejših vprašanj, tako da ničesar ne pozabijo. Prav tako si opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljene pogajati, saj tako točno vedo, kaj hočejo doseči. Če nimajo postavljene meje, jo hitro prekoračijo in sklenejo slab posel. Pri nemških poslovnežih je dosti izrazit profesionalen pristop, kar pomeni, da natančno preučijo vse informacije, ki so potrebne za to, da na koncu sklenejo čim boljši in koristnejši posel. Pri tem preučijo partnerjeve interese in omejitve pri sklenitvi posla.

Nemci so prav posebej ponosni na tehnične sposobnosti in kakovost svojih proizvodov. »Made in Germany« je sveta stvar za nemške managerje, čeprav jim ta lahko povečuje stroške in zmanjšuje konkurenčnost in so zelo občutljivi, če tuji proizvodi niso usklajeni z nemškimi standardi. Tuji poslovni partnerji morajo biti v pogajanjih pripravljene na podrobne pogovore z nemškimi tehnologi (Ješovnik, 2001, str. 82).

Čeprav je Italija naša sosedica, spada med mediteranske-sredozemske dežele, kjer je njihov način življenja in dogajanja še vedno zelo prepleten s tradicijo in spoštovanjem kulture ter običajev. Hendon opisuje Italijane kot zelo odprte, zaupljive, družabne ljudi, za katere ni ovir in ne tabujev (Otoničar, 2001, str. 35). Italijani so strastno zvesti svojim prijateljem in družinam. Tradicionalne vrednote so pri njih bistvenega pomena. »La famiglia«, pojem, ki zajema tudi daljne sorodnike, je še vedno ključ za razumevanje sodobne Italije in je nedvomno še vedno največja gonilna sila v italijanskem življenju (Jepson, 1997, str. 8, 11).

Potemtakem lahko sklepamo, da so za Italijane tudi pri pogajanjih oziroma poslovanju zelo pomembni prijateljski odnosi. Zaželeno in vljudno je, da se v pogovoru z italijanskimi moškimi partnerji zanimamo tudi za njihove žene, družinske zadeve in otroke (Drolec, 2003, str. 24). Na družabnih srečanjih je možen, včasih celo zaželen pogovor o veri, različnih tabujih, predsodkih, osebnih in intimnih stvareh (Otoničar, 2001, str. 35).

Italijanski poslovneži po izkušnjah enega od slovenskih pogajalcev bolj ovinkarijo okrog teme, spuščajo se v podrobnosti in se za razliko od nemških pogajalcev manj striktno držijo tega, zaradi česar se dobijo s partnerji. Prav tako si italijanski pogajalci po njegovem mnenju ne pripravljajo vnaprej seznama vprašanj, vprašanja se sproti pojavljajo. Drug pogajalec ima z italijanskimi partnerji drugačne izkušnje, saj je sodeloval tudi s takšnimi, ki so vedno vnaprej pripravljali predloge dnevnih redov, vprašanj in dilem in mu jih pred sestankom posredovali v pregled. Podobno mnenje ima tudi ena od pogajalk, ki pravi, da si tako nemški kot italijanski poslovneži vnaprej pripravijo vprašanja, vendar to ni toliko odvisno od narodnosti pač pa od pooblastil, ki jih imajo za sklenitev posla.

- **Kompleksnost jezika**

Nemci so predstavniki nizko kontekstne kulture, ki ne odobrava preveč neverbalne komunikacije. Neposredno komunikacijo uporabljajo z enostavnimi metodami in praviloma ne marajo glasnih in vsiljivih poslovnežev. Veljajo za izredno formalne. Pomemben je stik z očmi, ne marajo pa nikakršnih čustvenih kretenj. Njihov cilj komuniciranja je jasnost in razumevanje, oddajati želijo miren videz, tudi če so pod pritiskom in stresom (Moran, Stripp, 1991, str. 176, 177). Dotikanje med pogajanci ni zaželeno, prav tako potrebujejo več osebnega prostora kot predstavniki visoko kontekstnih kultur. Cenijo močan stisk roke, ki je tudi edini fizični dotik. Vrata svojih pisarn imajo pogosto zaprta, zato je nevljudno in neprimerno vstopiti brez predhodne najave (Grabnar, 2003, str. 25).

Čeprav se za Nemce predpostavlja, da so zelo hladni in pri komuniciranju ne uporabljajo veliko nebesedne komunikacije, ji po mnenju enega od sogovornikov namenjajo veliko pozornosti. Vedno več podjetij pošilja svoje managerje na izobraževanja o neverbalnem komuniciranju, da bi jih tudi na tak način čim bolje pripravili in zagotovili učinkovitejša pogajanja in bolj zanesljiv uspeh. Za Nemce literatura predvideva, da so predstavniki nizko kontekstne kulture, kar pomeni, da so v pogajanjih usmerjeni izključno na predmet pogajanja. Večina od mojih sogovornikov se s tem sicer strinja, njihovo komuniciranje je neposredno, prav tako pa priznavajo, da se tudi pri nemških pogajalcih ne vrti vse izključno okrog posla, pač pa je včasih dobrodošla prekinitev pogajanj z ostalimi temami. Pogajanja so namreč naporna, s kratko prekinitvijo pa lahko pogajalec precej zmanjša napetost in omogoči, da se pogajanja nadaljujejo v bolj sproščenem vzdušju.

Nemški pogajalci se izogibajo izražanju emocij in nekontroliranem obnašanju. Včasih sumijo visoko kontekstne kulture, kot so arabske, azijske in južnoameriške, da jih skušajo zapeljati na napačno sled z nejasnim komuniciranjem, medtem ko je za te kulture značilno, da skušajo na tak način ustvarjati harmonijo in se izogibati raznim žalitvam. Nemci veljajo za tako formalne, da imajo celo nekatere evropske kulture težave pri komunikaciji z njimi (Popovič, 2002, str. 29).

Mnogi Nemci sicer res obvladajo angleščino in marsikdo od njih tudi druge jezike, vendar bodo imela tista podjetja, ki bodo poslovala z Nemci v solidni nemščini, veliko prednost. Slaba nemščina, predvsem slaba korespondenca, poslovnega Nemca načeloma odvrta, ker se boji, da se v določenem trenutku s partnerjem ne bosta dobro razumela in da bodo zaradi tega nastale nevspečnosti in finančna škoda (Zidarič et al., 1997, str. 38).

Uporaba jezika pri pogajanjih je zelo zanimiva. Slovenski pogajalec z dolgoletno pogajalsko prakso opaža, da se je v zadnjih letih uveljavila predvsem uporaba angleščine. Pred leti se je zaradi poslovanja z Italijani moral naučiti italijanščine, saj Italijani niso nikoli obvladali tujih jezikov. Danes to ni več problem, saj veliko mladih študira v tujini in večina govori angleško. Tudi ostali slovenski pogajalci se večinoma pogajajo v angleščini, saj tako ni potrebno imeti prevajalca, pa tudi tempo pogajanj je hitrejši, sama pogajanja pa bolj učinkovita. Dva pogajalca, ki veliko poslujeta z nemškimi partnerji, se z njimi pogajata v nemščini, kar nemški partnerji cenijo. Eden od njiju opozarja na dejstvo, da je sam kot prodajalec že tako v podrejenem položaju in nemškemu partnerju mogoče tudi ni v interesu, da bi se ukvarjal z nekom, ki ne zna nemško. Tudi drugače je praksa takšna, da se pogaja v jeziku močnejšega partnerja. Pri tem je med samimi pogajanci slovenski pogajalec delno tudi v prednosti, saj se lahko med pogajanci o določenih stvareh v slovenščini pogovori s svojimi sodelavci, nemški pogajalci pa tega ne morejo, saj govorijo jezik, ki ga govorijo in razumejo tudi naši pogajalci. Če se želijo posvetovati se morajo umakniti, s tem pa se pogajanja za nekaj časa prekinejo. Z italijanskimi poslovneži se vsi pogovarjajo v angleščini in nihče nima slabih izkušenj zaradi neznanja jezikov tujih partnerjev.

Za Italijane je značilno, da ne govorijo le z usti, temveč intenzivno uporabljajo govorico telesa. Z gibanjem rok podkrepijo tisto, kar so povedali ali pa izrazijo strinjanje oz. nestrinjanje. Njihova komunikacija je izrazito direktna. Pogosto se rokujejo pa tudi objemajo, med pogovorom stojijo navadno blizu nasprotnika, ki ga gledajo v oči. Stik z očmi je namreč za Italijane zelo pomemben, saj izraža zanimanje oz. pomanjkanje le-tega. Pri sklepanju poslov z njimi je dostikrat potreben prevajalec, saj je njihovo znanje tujih jezikov šibko (Grabnar, 2003, str. 26). Pri nebesedni komunikaciji je vedno potrebno paziti, da koga z napačno gesto ne užalimo. Dotikanje nosu s prstom izraža v Italiji znak nezaupanja, dotik brade je znak, da niso zainteresirani za naše govorjenje, dotikanje čela s kazalcem pa je žalitev, češ da niso prisebni. Spevnost italijanskega jezika bolj vpliva na srce kot na razum, poleg tega pa je italijanščina eden izmed jezikov, v katerem se najlažje izrazijo strasti in jeza (Drolec, 2003, str. 24, 25; Jepson, 1997, str. 17).

Večina od slovenskih pogajalcev poudarja, da so italijanski poslovneži sicer res bolj energični kot nemški, vendar v poslu ni takšnih razlik. Po mnenju ene pogajalke vseeno redko naletiš na italijanskega poslovneža, ki bi bil umirjen. Vsi so polni življenja in hočejo narediti vtis na poslovnega partnerja. Veliko govorijo, ker pa potekajo pogajanja ponavadi v angleškem jeziku, so partnerji hitro izenačeni in razlike manj izrazite.

Jezikovno so v primerjavi z Nemci bolj kontekstualni, po kolektivismu in mačizmu pa so si podobni. Za italijanske poslovneže velja, da imajo velike transkulturološke zmožnosti, zato nimajo težav pri komuniciranju s strankami. Sposobni so živeti s predsodki in sprejemati posebne rešitve (Hrastelj, 2001, str. 39, 40).

Dva pogajalca poudarjata, da med evropskimi narodi sploh ni več takšnih razlik v obnašanju, kot so bile včasih. Veliko poslovnežev se izobražuje v tujini, učijo se po enakih modelih in literaturi, tako da je njihovo obnašanje že precej podobno, poslovanje se standardizira.

- **Značaj prepričevalnih argumentov**

Nemci veljajo za zelo empirične, kar tudi dokazujejo s številnimi dejstvi, tehničnimi podatki, podrobnostmi, primeri ipd. Poznani so po svoji natančnosti, organiziranosti, učinkovitosti in točnosti in to pričakujejo tudi od nasprotni strani (Kenna, Lacy, 1994, str. 39). Opirajo se na stvarne dokaze in dajo velik pomen statističnim poročilom in finančnim analizam. Vedno podajajo le preverjene trditve (Popovič, 2002, str. 30). Svoja stališča predstavljajo z obsežnimi tehničnimi podatki in podrobnostmi, enako pa pričakujejo od prodajalcev, ko so oni kupci. Pogosto se pogajajo pozicijsko, kar pomeni, da poskušajo braniti svoje stališče. Ključno točko običajno pustijo za konec predstavitve. Zelo podrobno analizirajo predstavitev partnerja in cenijo konceptualno dovršene predstavitev (Djukić, 2003, str. 45).

Znani so kot trdi pogajalci, vendar so hkrati logični in realni. Zato tudi ne marajo, da skuša nasprotni pogajalec na njih čustveno vplivati z različnimi prepričevanji in takšnemu načinu ne popuščajo (Popovič, 2002, str. 30).

Slovenski pogajalci pravijo, da poskušajo nemški pogajalci vplivati na partnerja z avtoriteto, saj pri pogajanjih ne gre za prijaznost. Z avtoriteto se ustvarja nek pritisk, sklepa se manj kompromisov. Za sklepanje sporazumov porabijo toliko časa, kot je potrebno in koristno ter v odvisnosti od pomembnosti pogajalskega cilja za podjetje. Za njih kot pogajalce je izredno pomembno, da se držijo bistva.

Za prvi razgovor je nujna zelo temeljita priprava, pogajalec mora natančno vedeti, kaj hoče. Prvi vtis je najpomembnejši. Že pri prvem razgovoru je potrebno imeti pri sebi prospekte, kataloge, tehnične podatke, cenike, druge nakupne in prodajne pogoje, zelo koristno pa je imeti že pri prvem razgovoru s seboj tudi vzorce. Zelo slabo vplivajo fraze: »je v tisku«, »bomo poslali naknadno«, »se bomo še doma dogovorili, odločili in vam sporočili« in podobni izgovori. V takih primerih nemški partner takoj ve, da ima opraviti z neurejenim podjetjem, nepristojno osebo, nepripravljenim ali celo nezainteresiranim partnerjem. Prav tako mora biti vsaka pisna ponudba jasna, popolna, pregledna in zanimiva, s poudarki na prednostih podjetja in opremljena s katalogi, prospekti, ceniki in vsemi drugimi ustreznimi pogoji (Zidarič et al., 1997, str. 39).

Nemci imajo v mislih vedno dolgoročno poslovanje, zato se tudi temeljito pripravijo na pogajanja. Faza načrtovanja in priprav je morda daljša kot pri drugih narodih, zato pa vse nadaljnje faze stečejo hitreje in učinkoviteje kot morda pri državah, ki načrtujejo stvari bolj kratkoročno (Marx, 1999, str. 80).

Italijani so zelo čustveni, čustvom pripisujejo velik pomen, saj so jim pomembnejša od dejstev in empiričnih dokazov. Poleg tega čutijo močan odpor do načrtovanja (Ješovnik, 2001, str. 83). Zato je pomembno, da se nasprotni pogajalec potruji in si zagotovi odobravanje italijanskega poslovneža. Tako bo pogajanje lahko hitreje in uspešneje zaključil. Italijani zelo spoštujejo hierarhijo moči in starost (Grabnar, 2003, str. 27).

Italijani so mogoče pretirano fleksibilni, kar je verjetno posledica njihovega poudarjenega čuta za podjetništvo in izrazite kreativnosti. Hkrati velja poudariti, da je to največja konkurenčna prednost italijanskih industrijskih okrožij, ki povezujejo številna majhna podjetja. Če in ko se prenaša te vzorce v poslovanje velikih sistemov je jasno, da se lahko hitro spreobrnejo v oviro in ne v prednost. Še posebej velja poudariti, da Italijane ne zanima toliko delati stvari na pravi način kot pa delati prave stvari. Italijani so nagnjeni k improviziranju, prilagajanju na spremembe in ustvarjanju novih pravil igre (Ješovnik, 2001, str. 83). Tako se ravna samo po pravilih, o katerih so sami presodili, da so prava in koristna (Jepson, 1997, str. 8).

Radi igrajo na nasprotnikova čustva, z njimi bodo solidarni v žalosti, skrbeh in veselju. Po drugi strani pa imajo tudi pravne, retorične sposobnosti, so vzdržljivi in iznajdljivi. Nema lokrat si vzamejo precej časa, preden podpišejo pogodbo (Drolec, 2003, str. 24). Drugače od Nemcev dajo večjo težo posebnostim kot pravilom. Sami zase pravijo, da so prožni. Hkrati so pripravljeni prevzemati večja tveganja (Hrastelj, 2001, str. 39, 40).

Komuniciranje tako italijanskih kot nemških pogajalcev je z vidika enega od slovenskih pogajalcev v obeh primerih spoštljivo, vendar se italijanski pogajalci odzivajo bolj čustveno, nemški pa bolj logično. Po mnenju dveh pogajalcev je s strani nemških pogajalcev še dostikrat čutili podcenjevalen odnos in nezaupanje v slovenski finančni trg. Italijanski pogajalci na sopogajalce tudi ne vplivajo z neko avtoriteto kot to počnejo nemški pogajalci, vzdušje je veliko bolj sproščeno, odnosi pa prijateljski.

- **Vrednost časa**

Nemška kultura je izrazito monokrona. Čas ima velik pomen, je linearen, točnost je bistvena in je znak spoštovanja. Biti točen pomeni prispeti na kraj pogajanj celo nekaj minut pred začetkom sestanka (Popovič, 2002, str. 31, 32). Manj pa so Nemci občutljivi na količino časa, ki ga posvetijo pogajanju. Salacuse pravi, da so visokočasovno občutljivi, ko gre za točnost in nizkočasovno občutljivi, ko gre za trajanje pogajanj (Djukić, 2003, str. 35).

Nemški pogajalec si natančno razporedi čas za vsako od vsebin pogajanj in ga tudi neprestano kontrolira. Aktivnosti se morajo odvijati druga za drugo, pri tem pa ne marajo prekinitve ali sprememb dnevnega reda. Problem pri nemških pogajalcih nastopi, ko komunicirajo s strankami iz drugih kultur, za katere je čas manj pomemben. Takrat morajo pokazati veliko potrpežljivosti. Na splošno velja, da bolj kot je država razvita, pomembnejši je čas. Tako velja za Nemčijo kot eno najbolj razvitih svetovnih držav, da je čas denar (Popovič, 2002, str. 31, 32).

Podobne izkušnje imajo slovenski pogajalci. Predvsem je pri nemških pogajalcih pomembno, da pogajanje ne sme biti predolgo pač pa zelo učinkovito. Vljudnostni del je navadno kratek oz. krajši kot pri italijanskih pogajalcih, zelo hitro se preide na tematiko. Pri poslovanju z njimi morajo biti pogajalci zelo jasni v svojih zahtevah, saj nemški pogajalci po mnenju enega od sogovornikov niso ravno najboljši poslušalci. Čas je za njih izrednega pomena, velikokrat že vnaprej povedo, koliko časa imajo na voljo za pogajanja.

Pri tem lahko povežemo ugotovitve slovenskih pogajalcev z ugotovitvami Salacuse, saj si nemški pogajalci pri pomembnih poslih za sestanek vzamejo ves potreben čas in ne prekinjajo pogajanj. Pogajanja se prekinejo le v primeru, da je potrebno zbrati še dodatne informacije ali se posvetovati z nadrejenimi. Pri manj pomembnih sestankih je čas za sestanek natančno odmerjen in nemški poslovneži od tega ne odstopajo, saj imajo pogosto že vnaprej zasedene termine za druge sestanke.

Poslovni sestanek se v Nemčiji začne z nekajminutnim neposlovnim pogovorom, nato pa si točke dnevnega reda sledijo ena za drugo, kot je bilo vnaprej predvideno. Nasprotno traja »ogrevanje« v Italiji precej dlje časa, točke dnevnega reda pa se obravnava povsem naključno, po neki notranji logiki. Pri tem je pomembno, da lahko vsakdo izrazi svoje mnenje, navadno pa so pogajanja v takšnem ozračju tudi uspešna. Daljše neformalno spoznavanje namreč pripelje do tega, da so pogajalci na isti valovni dolžini, reševanje morebitnih sporov pa tako hitreje in bolj učinkovito (Gesteland, 2001, str. 61, 62).

Izkušnje mojih sogovornikov kažejo, da se tako italijanski kot nemški pogajalci pogajajo po nekem vnaprej določenem dnevnem redu ali opornih točkah, ki si sledijo vsaj po nekem logičnem zaporedju. Res je sicer, da italijanski poslovneži več govorijo, se prepuščajo naključjem ali pa govorijo o stvareh, ki nimajo neposredne povezave s poslom, vendar niso tako neorganizirani kot bi mogoče pričakovali. Stvari znajo gledati tudi iz drugih perspektiv. Tako kot nemški partnerji so dosti korektni in poslovni, čeprav bolj sproščeni. Skakanje iz točke na točko je bolj pogajalska taktika, s katero želijo pogajalci zмести nasprotnika ali od njega pridobiti informacije, ki jih drugače ne bi razkril in ne gre toliko za vpliv kulture.

Italijani podobno kot Španci točnosti in formalnosti ne posvečajo tolikšne pozornosti kot njihovi severnoevropski kolegi (Robinson, 1997, str. 105). Bližje jim je polikrona kultura, saj imajo ohlapnejši odnos do časa in so nasprotno kot Nemci precej manj obremenjeni z njim, zato zamuda tudi desetih minut ne predstavlja vzroka za zaskrbljenost.

Na sestanke zamujajo, podobno je s plačili, saj so nedisciplinirani in večkrat ne upoštevajo dogovorjenih rokov. V svoji zavesti nimajo občutka za čas. Odločajo se počasi in premišljeno. Včasih traja tudi po več mesecev preden sprejmejo končno odločitev (Executive Planet, 2004). In bolj kot se pomikamo proti jugu Italije, manjši pomen ima čas.

Kljub temu je predvsem za prodajalca pomembno, da s točnostjo izkaže spoštovanje italijanskemu kupcu in se torej ne obnaša v skladu z znanim rekom: »Ko si v Rimu, ravnaj kot Rimljan«. Italijani so lahko namreč precej občutljivi, ko gre za vprašanje spoštovanja in časti oz. t.i. »rispeto« in »honore« (Gesteland, 2001, str. 57, 211).

Pred pogajanjem si vzamejo veliko časa, da spoznajo svojega nasprotnika, zato več časa namenijo medosebnim odnosom, preden se lotijo posla. Družabna srečanja ob hrani in pijači imajo velik pomen v poslovnem svetu, zato je za nasprotno pogajalce zelo pomembno, da se jim nikakor ne mudi in da se skušajo čimbolj vživeti v nastali položaj (Gesteland, 2001, str. 211). Avgusta so poslovni stiki dejansko nemogoči, saj so takrat v Italiji počitnice (Drolec, 2003, str. 24).

Slovenski pogajalci pravijo, da je stereotipna nemška točnost sicer še vedno prisotna, vendar nemški pogajalci že tolerirajo določene zamude, vezane predvsem na zastoje v prometu ali podobne nepredvidljive situacije, ki pa jih je potrebno javiti. Italijanski poslovneži točnosti ne posvečajo toliko pozornosti, stvari potekajo veliko bolj neformalno, sopogajalce skušajo bolje spoznati. Po mnenju enega od pogajalcev je za italijanske poslovneže kosilo zelo pomembna stvar, svoje pogajalske partnerje skoraj vedno pogostijo, njihovo dobro počutje je izredno pomembno.

- **Podlaga za zaupanje**

Za Nemce je zaupanje manjšega pomena kot pri drugih kulturah (Moran, Stripp, 1991, str. 177). Za zaupanje potrebujejo trdne osnove kot so npr. pravni predpisi, ki med drugim opredelijo zunanje sankcije, do katerih bi prišlo v primeru kršitve sporazuma, ki so ga dosegli na pogajanjih. Izogibajo se intuiciji in bolj upoštevajo preteklo ravnanje posameznika ali podjetja. To jim lahko včasih povzroča težave, saj se nemalokrat srečajo s kulturami, kjer sta intuicija in zaupanje v sopogajalca ena od temeljnih vrednot.

S svojim nezaupanjem lahko tako užalijo pogajalce, da ti zapustijo pogajanja. Velika nezaupljivost Nemcev do drugih kultur tako marsikdaj velja kot slabost, po drugi strani pa jim lahko pripišemo dobre lastnosti, kot so etičnost in moralnost (Popovič, 2002, str. 33). Pogodbe so napisane podrobno in ne dopuščajo dvoumnosti. Kljub temu, da veljajo za bolj nezaupljive postanejo zelo lojalni, ko začutijo zaupanje. Če izdamo njihovo zaupanje, ga je zelo težko pridobiti nazaj.

Če imajo možnost, Italijani raje poslušajo z naključnimi znanci kot pa s popolnimi tujci. Ker je ravno ta domačnost v italijanski poslovni kulturi tako pomembna, je dobro poznati nekoga, ki predstavlja vmesni člen med obema strankama in ju med seboj predhodno spozna. Pri reševanju problemov se raje posvečajo podrobnostim konkretne situacije kot pa iskanju rešitve v zakonodaji (Executive Planet, 2003).

Po mnenju večine slovenskih pogajalcev je zaupanje izrednega pomena za poslovanje in je tako tudi izredno pomembno pri pogajanjih. Brez dvostranskega zaupanja pogajanja težko potekajo, posli se sklepajo z velikimi zadržki. Večina od slovenskih pogajalcev tudi ugotavlja, da se nemški pogajalci navadno držijo ustnega dogovora in so stvari kasneje tako napisane tudi v pogodbi. Pri italijanskih pogajalcih pa nasprotno do konca ne moreš biti prepričan, da bo napisano ravno to, za kar so se pogajalci dogovorili. Po drugi strani je pri njih večja stopnja osebnega zaupanja – nasprotnemu pogajalcu zaupajo več o sebi in osebnem življenju, prav tako lahko slovenski pogajalec več zaupa njemu. Italijanski pogajalci gradijo na čim boljših odnosih in dolgoročnem sodelovanju. Pri nemških pogajalcih nasprotno ni veliko osebnih stikov.

Pogajalci tudi ugotavljajo, da je vsaj pri začetnih stikih še vedno neka stopnja nezaupanja do slovenskega finančnega trga. Nekatera italijanska podjetja zahtevajo na začetku avansna plačila, kasneje, po večkratnem sodelovanju je tega manj. Eden od pogajalcev opozarja tudi na posebno plačilno politiko italijanskih podjetij, saj s plačili velikokrat zamujajo.



- **Pripravljenost na prevzemanje tveganj**

Nemci spadajo med pogajalce, ki se, če je le mogoče poskušajo izogibati tveganim situacijam, kar se kaže tudi v tem, da so na pogajanja vedno skrbno pripravljene, saj ne marajo presenečenj (Grabnar, 2003, str. 29). Ker so manj pripravljene tvegati, potekajo pogajanja z njimi počasneje kot pri Britancih ali Američanih (Moran, Stripp, 1991, str. 179). Večje in starejše kot je podjetje, počasnejše je odločanje. Tveganje, izzivi in spreminjanje ustaljenih poslovnih vzorcev jih ne zanimajo, saj ne vidijo razloga za spreminjanje nečesa, kar je uspešno delovalo vrsto let (Executive Planet, 2003).

Ne delajo napak in nikoli ne improvizirajo. Pri odločitvah, ki so vse prej kot hitre in spontane, so natančni in temeljiti, saj ne marajo tveganja, negotovosti, improviziranja in dvomnosti. Pravila in postopke upoštevajo skoraj na vsakem koraku in so pri tem nepopustljivi. Pri pogajanjih jih zanimajo gola dejstva. Neradi se soočajo z nepričakovanim, njihove odločitve so previdne in dobro pretehtane. Da bi se izognili vsemu temu, imajo raje tradicionalne pristope, veliko pozornosti namenjajo podrobnostim. Na pogajanja pridejo vedno z rezervnimi načrti, v primeru, če bi prišlo do kakršnihkoli sprememb med pogajanjem. Preden se bodo podali v posel, bodo natančno preučili, kakšne so možnosti tveganja. Če tega ni oz. je še sprejemljivo, bodo začeli poslovanje. Investirajo le v trdne projekte s solidnim financiranjem in dobrimi možnostmi zaslužka (Kenna, Lacy, 1994, str. 27).

Izrazito izogibanje negotovosti je vsajeno globoko v nacionalnem karakterju. Tisti partnerji, ki povzročajo Nemcem poslovno negotovost, si naredijo slabo uslugo, saj se Nemci hitro zatečejo k nezaupanju. Takšen poslovni partner težko znova pridobi zaupanje nemškega partnerja. Pomagajo samo še jasna zagotovila, zelo dobri argumenti, trde pogodbe in številni preizkusi. Naposled se je treba zavedati, da zaupanja ni mogoče pridobiti z besedičenjem in golimi obljubami. Štejejo samo dejstva (Ješovnik, 2001, str. 82). Poleg tega Nemci svojih čustev ne razkrivajo in so precej uradni do ostalih. Zanje je značilno, da se odloča vodja, čeprav pri odločitvah sodelujejo tudi tehnični strokovnjaki (Grabnar, 2003, str. 29).

Če se neki del, rok, neko določilo ali neka zadeva v zvezi s pogodbo ne da v celoti ali delno izpolniti natančno tako, kot je bilo dogovorjeno, je potrebno nemškega partnerja o tem takoj obvestiti in skušati skupaj z njim najti najboljšo nadomestno rešitev. Tak pristop bo nemški partner znal ceniti, saj se tako oba partnerja lahko izogneta finančni škodi. To velja predvsem za primere dejanske višje sile, ne pa za malomarnost. Če gre za prodajalčevo malomarnost, je treba nemškemu partnerju nastalo škodo elegantno povrniti, ker ga s tako gesto prav gotovo lahko zadržite kot poslovnega partnerja (Zidarič et al., 1997, str. 42).

Do podobnih ugotovitev lahko pridemo tudi na podlagi odgovorov, ki so jih podali slovenski pogajalci. Nemški pogajalci so na pogajanja vedno dobro pripravljene, tveganj pri pogajanjih ne dopuščajo. Italijanski pogajalci si nasprotno upajo več tvegati, negotovost sprejemajo in so bolj pustolovski. Na splošno ne namenjajo veliko časa podrobnostim kot to počnejo nemški pogajalci. Pomembne so bolj splošne stvari, ostale se sproti dogovarjajo.

Italijani niso zelo uradni, hitro sklenejo osebna prijateljstva in so bolj čustveni in odprti. Čeprav ne dajo veliko na birokracijo odločitve ne sprejmejo takoj, ampak traja kar nekaj časa, preden se končno odločijo. Velikokrat sklepajo posle na podlagi ustvarjenega zaupanja in manj na podlagi priloženih dokazov, zato je izogibanje tveganju pri njih manjše (Grabnar, 2003, str. 29, 30). Pripravljeni so izrabiti vrzeli v predpisih in pri tem iskati zaveznike pri poslovnih strankah. Za italijanske managerje velja, da so odlični v komunikacijah, pogajanja so za njih igra, radi imajo barantanje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 274).

- **Interni sistemi odločanja**

Nemci veliko pozornosti namenijo informacijam, ki jih dobijo med samimi pogajanja. Informacija pomeni moč, moč pa je predpogoj za odločanje, zato so skoraj obsedeni z zbiranjem dejstev. Vzamejo si dovolj časa, da pretehtajo vsa dejstva in šele nato sprejmejo odločitev (Grabnar, 2003, str. 30). Za tujce je proces sprejemanja odločitev v nemških podjetjih počasen, morebiti celo nekoliko okoren in včasih nadležen. Toda dejstvo je, da kljub počasnosti odločanje še vedno dobro deluje in le redko pride do večjih zastojev ali napak (Ješovnik, 2001, str. 82).

Čeprav se odločajo timsko, upoštevajo mnenja ljudi, ki se spoznajo na tehnične postopke posla in ki bodo delo tudi izvajali, med seboj se posvetujejo in temu namenijo precej časa. Končna odločitev je v rokah ljudi, ki imajo najvišjo funkcijo v podjetju (Kenna, Lacy, 1994, str. 19-21). Gre torej za avtoritativni način odločanja. Vodja skupine je navadno oseba z najbogatejšim tehnološkim znanjem (Marx, 1999, str. 101).

Italijani se pogosto odločajo na podlagi preteklih izkušenj in izhajajo iz preteklih situacij, tudi če te nimajo direktne povezave s trenutno situacijo (Executive Planet, 2003). Večino odločitev sprejme več ljudi skupaj soglasno, s podporo in upoštevanjem nasvetov ostalih in ne odloča le vodja oz. najvplivnejši človek. Ponavadi si vzamejo za odločitev veliko časa (Jepson, 1997, str. 8). Na drugi strani so za Italijo značilna družinska podjetja, kjer ima glavno besedo vodja družine, ki tudi sprejme končno odločitev (Executive Planet, 2003).

Sistem odločanja temelji predvsem na položaju, ki ga ima posameznik v podjetju. Običajno se med seboj pogajajo pogajalci, ki so si po rangu enaki, kar je po mnenju ene od pogajalk bistvenega pomena. Če na pogajanjih z nemškimi poslovneži ni glavnega odločevalca, so pogajanja brezpredmetna, ker posla ne morejo zaključiti. Podrejeni delujejo po navodilih nadrejenih, zato je dobro že na začetku izmenjati vizitke in ugotoviti, kdo je v skupini glavni. Eden izmed sogovornikov poudarja, da je tudi pri tem pomembno razlikovati velika in mala podjetja v Nemčiji. Pri velikih podjetjih se odloča na najvišjem nivoju, izvedba se potem odloča na nižjih ravneh managementa. Eden od pogajalcev opaža v Nemčiji veliko spoštovanje, včasih celo strahospoštovanje podrejenih do nadrejenih. Podrejeni pri pogajanjih sicer sodelujejo, vendar zadržano in pod nekim pritiskom. Pri timskem delovanju se skupina posvetuje med sabo, med več koristnimi možnostmi na koncu avtoritarno odloči vodja skupine, šef oz. direktor.

Italijanski poslovneži se velikokrat pogajajo samostojno, tako da se pri njih problem glavnega odločevalca ne pojavlja. Pogajalec se lahko samostojno odloči, saj je navadno za to tudi pristojen. Njihov sistem odločanja dostikrat temelji na osebnih nagnjenjih, medtem ko so pri nemških poslovnežih pomembnejše reference. Odločitve temeljijo na prejšnjem sodelovanju, na prejšnjih izkušnjah.

- **Oblika zadovoljivega sporazuma**

Za Nemce je posel vedno pred odnosi. So ena od redkih držav, kjer je podpis pogodbe in vsa birokracija, povezana s tem, še bolj pomembna kot Američanom (Otoničar, 2001, str. 31). Pogajanja se zaključijo ustno, vendar se sporazum oblikuje zelo podrobno in v eksplicitni obliki, ki ne dopušča nobenih odvečnih razlag (Popovič, 2002, str. 37). Dawson pravi, da je za Nemce značilno, da po podpisu pogodbe posla nikakor ne spreminjajo več. Še prej pogledajo vsako malenkost, da kasneje ne bi prišlo do nesporazuma, pri tem pa so zelo formalni (Grabnar, 2003, str. 31).

Za nemškega managerja sta poštenost in držanje dane besede ter spoštovanje dogovorjenega sporazuma posebna vrednota. Prekršiti dogovorjeno je najslabše, kar lahko naredimo nemškemu poslovnemu partnerju. Ko Nемец da besedo ali sprejme odločitev, jo bo tudi izpolnil in isto pričakuje od partnerja (Ješovnik, 2001, str. 82).

Za obojestransko korektno izpolnitev pogodbe je pomembno predvsem to, da je pogodba sestavljena jasno, z natančno določenimi obveznostmi in željo ter namenom, da se pogodba tudi smiselno stodstotno realizira. Če nemški partner ugotovi ali posumi, da ni vse tako, kot bi moralo biti, se bo skušal na vse mogoče načine zavarovati pred finančno izgubo (Zidarič et al., 1997, str. 42).

Nemci dajejo celoti absolutno prednost pred sestavnimi deli, kar Trompenaars in Hampden-Turner opisujeta z »gestalt«*»* psihologijo. Prav tako dajejo prednost pravilom pred izjemami. Nemška kultura ni elitistična, je pa to del njihovega sistema vrednot (Hrastelj, 2001, str. 37).

Italijani implicitno oblikujejo sporazume. Pri tem upoštevajo sorodstvo, lastno zgodovino, kulturo, inovativnost (Drolec, 2003, str. 25). Včasih lahko nenadoma postavijo nepričakovane zahteve in s tem skušajo zмести nasprotno stran, vendar uporaba te strategije ne pomeni avtomatsko propad pogajanj (Executive Planet, 2003).

Sklepanje pogodb in končni sporazumi na splošno ne zahtevajo vedno do potankosti formalizirane pogodbe, saj zahteva to precej časa ampak že naročilo pomeni pogodbo, ki jo mora partner spoštovati. Slovenska pogajalka ima s popolnoma formaliziranimi pogodbami tudi slabe izkušnje, saj posel ni bil speljan, čeprav je pogodbo dolgo časa pripravljala pravnik in je bila pravno povsem korektna, partner pa se je kljub temu ni držal. Najboljša pogodba po njenem mnenju je tako tista pogodba, ki je »sploh ni treba več pogledati«*»*.

Seveda je to precej odvisno od vrste posla, saj so pri določenih večjih in enkratnih poslih pomembne še najmanjše podrobnosti, ki jih je potrebno natančno specificirati in potem tudi skrbno izpolniti. Predvsem nemški pogajalci dajo veliko na podrobnosti in so pri tem precej natančni. Pogodba je pri njih sveta stvar. Za njih tudi velja, če si se nekaj dogovoril, bo to tudi držalo in bo napisano v pogodbi. Nasprotno pri italijanskih pogajalcih ne moreš biti prepričan, da bo v pogodbi napisano točno to, za kar si se dogovoril. Podobno je zaupanje z njihove strani manjše na začetku. Ko sta potem dva, trije posli speljani, se zaupanje poveča in pogodbe niso več tako podrobno napisane.

Nemški pogajalci imajo mogoče tudi bolj avtoritaren pristop med pogajanjem in začnejo hitro z grožnjami o prekinitvi sodelovanja. S tem poskušajo vplivati na to, da se posel spelje, kot je treba. Pri Italijanih se problemi rešujejo na skupen način z neko sinergijo, vedno se potrudijo, da bi se nesoglasja rešila, pripravljeni so popuščati.

Slovenski pogajalci so enotnega mnenja, da so v primeru prekinitve pogajanj in nesklepljenega posla dolgoročno še vedno možna pogajanja z isto skupino pogajalcev pri drugem poslu in to tako pri nemških kot pri italijanskih pogajalcih.

## 5 SKLEP

Z razvojem novih medsebojno povezanih tehnologij, med katerimi ima osrednjo vlogo informacijska tehnologija, so se posamezni deli sveta še bolj zblížali. Na mednarodni trg so vstopila nova območja, neredko tudi z novimi izdelki in storitvami.

Kljub nekaterim napovedim nova komunikacijska orodja niso zmanjšala želja in potreb po osebnih stikih s strankami, kvečjemu nasprotno. Vedno bolj se je razkrivalo, da tudi poslovna pogajanja niso nekakšni rutinski postopki ali šablone, v katerih prevladujejo le trdi dejavniki, marveč so pomembni, dostikrat pa celo odločilni mehki dejavniki, med katerimi so pomembne tudi kulturološke sestavine pogajanj.

Upoštevanje kulturoloških dejavnikov poslovnih pogajanj je nujno v vseh pogajalskih fazah. Njihovo poznavanje in upoštevanje skrajšuje čas pogajanj ter pomaga pri odpravljanju napetosti in nesporazumov pri uresničevanju sporazumov ter pogodb.

Kulturološka razsežnost je vedno manj obrobna tema mednarodnega poslovanja, saj dejavno vpliva na njegovo rast in razvoj. Raziskave o vzrokih neuspešnosti nekaterih oblik mednarodnega poslovanja so pokazale, da so prav kulturološki dejavniki v najširšem pomenu besede, z neujemanjem organizacijskih kultur vred, na prvem mestu med vzroki za neuspešnost združevanj in povezovanj. Racionalno mednarodno poslovanje tako ni le večnacionalno pač pa tudi večkulturološko, zaradi intenzivnih stikov udeležencev, ki izhajajo iz različnih kultur pa tudi transkulturološko (Hrastelj, 2001, str. 22, 23). Kot dokaz vse večjega pomena medkulturnih pogajanj kažejo visoke številke izdane literature s strani raznih organizacij na temo mednarodnih pogajanj.

Pogajalci morajo vsekakor prepoznati kulturne razlike med narodi in jih skušati razumeti, vendar bi bilo napačno, da bi poskušali v veliki želji po ugajanju postati po načinu obnašanja član druge kulture. V drugi kulturi se morajo pogajalci obnašati kot spoštljivi in učinkoviti tujci, ki razumejo drugačne poglede na življenje od svojega. Razlike med kulturami povzročajo nevidne ovire, ki jih lahko presežemo le z znanjem in pripravljenostjo sprejemati ljudi takšne kot so. Pri tem se je potrebno tudi zavedati, da so razlike v obnašanju v veliki meri posledica različnih kulturoloških vrednot in ne toliko osebnih značilnosti.

Globalno osveščенost med drugim zagotavlja tudi strpnost do razlik med kulturami. Strpnost pomeni razumevanje kulturnih razlik, pri tem pa se moramo tudi naučiti delati in sodelovati z ljudmi, ki se obnašajo drugače od nas. Kulturnih vzorcev tujcev ni potrebno sprejeti kot svojih lastnih, vseeno pa je drugim potrebno pustiti, da so kljub svoji drugačnosti enakopravni. Pri tem ne smemo pozabiti na dejstvo, da smo za tujce mi prav tako »tujci«, kot se oni zdijo tuji nam.

Poznavanje razlik je v prid tako nam kot njim. Strpnost pa lahko gradimo le na širokem poznavanju kulture, zgodovine, običajev, svetovnih tržnih potencialov, svetovne ekonomije in socialnih trendov.

Dejstvo je, da je vsako pogajanje proces zase. Ni napisanih pravil, kakšni moramo biti, da bomo uspeli. Vedno bodo obstajale le smernice, ki bodo izražale trenutno stanje na določenem področju, kateremu se bomo morali za dolgoročen uspeh znati prilagoditi.

## LITERATURA

1. Adler Nancy J.: International Dimensions of Organizational Behavior. Third Edition. Cincinnati : South-Western College, 1997. 331 str.
2. Barle Andreja et al.: Sociologija. 2. izdaja. Ljubljana : Zavod republike Slovenije za šolstvo, 1995. 395 str.
3. Berdnik Mojca: Umirjeni detektivi in prepirljivi pravičniki. Manager, Ljubljana, 1997, 12, str. 33.
4. Cateora Philip R.: Strategic International Marketing. 5<sup>th</sup> edition. Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin, 1985. 428 str.
5. Djukić David: Odnos slovenskih managerjev do pogajanj na medorganizacijskih trgih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 106 str.
6. Drolec Marta: Vpliv kulturnih razlik na pogajanja. Diplomsko delo Visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 36 str.
7. Erenda Branka: Poslovna pogajanja ob upoštevanju kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo Visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 34 str.
8. Ferjan Marko: Poslovno komuniciranje. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 180 str.
9. Frühvirth Romana: Poslovna pogajanja v različnih kulturnih okoljih. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 87 str.
10. Gesteland Richard R.: Cross-Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. 2<sup>nd</sup> Edition. B.k.:Handelshøjskolens Forlag. Copenhagen Business School Press, 2001. 282 str.
11. Ghauri Pervez N., Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. Amsterdam : Pergamon, 2003. 552 str.
12. Grabnar Maša: Vpliv medkulturnih razlik na komuniciranje pri pogajanjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
13. Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons: Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2000. 388 str.
14. Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons: Mastering the Infinite Game. Oxford : Capstone Publishing Limited, 1997. 269 str.
15. Harris Philip R., Moran Robert T.: Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business. Houston : Golf Professional Publishing, 2000. 474 str.
16. Herbig Paul A.: Handbook of Cross-Cultural Marketing. New York : The International Business Press, 1998. 375 str.
17. Hofstede Geert: Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values. Newbury Park : SAGE Publications, Inc., 1984. 325 str.
18. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
19. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
20. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str.

21. Jepson Tim: Italija. Svetovni popotnik. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 288 str.
22. Ješovnik Peter: Osnove mednarodnega trženja. Koper : Visoka šola za management, 2001. 189 str.
23. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 535 str.
24. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 388 str.
25. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.
26. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
27. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
28. Keegan Warren J., Schlegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management. A European Perspective. Edinburgh : Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
29. Kenna Peggy, Lacy Sondra: Business Germany. Lincolnwood : Passport Books, 1994. 55 str.
30. Kerin Rok: Pričakovane lastnosti pogajalcev pri ključnih kupcih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 39 str.
31. Lewicki Roy J. et al.: Negotiation. 2<sup>nd</sup> edition. Burr Ridge : Richard D. Irwin. Inc., 1994. 478 str.
32. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
33. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
34. Marn Neva: Pogajanja v mednarodnih odnosih. Pogajalska stila LR Kitajske in Japonske. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 65 str.
35. Marx Elisabeth: Breaking Through Culture Shock. What you need to succeed in international business. London : Nicholas Brealey Publishing, 1999. 233 str.
36. Moran Robert T., Stripp William G.: Successful International Business Negotiations. Houston : Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
37. Možina Stane, Ulaga Ljubo, Glavan Tone: Izvozno poslovanje organizacij združenega dela. Ljubljana : Gospodarski vestnik v delovni organizaciji ČGD Delo, 1983. 339 str.
38. Mumel Damijan: Priročnik za vaje iz predmeta Vedenje porabnikov. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 75 str.
39. Otoničar Danica: Kultura v mednarodnih pogajanjih. Diplomsko delo Visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 39 str.
40. Popovič Petra: Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
41. Robinson David: O poslovni oliki. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 139 str.
42. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
43. Trompenaars Fons: Did The Pedestrian Die?: Insights from the greatest culture guru. Oxford : Capstone Publishing Ltd, 2003. 214 str.
44. Usunier Jean-Claude: International Marketing – A Cultural Approach. New York : Prentice Hall International, 1993. 494 str.
45. Vida Irena: Kulturološki dejavniki v večnacionalnih poslovnih pogajanjih. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 48(1997), 5, str. 391-405.
46. Zidarič Bojan et al.: Poslovati z Nemčijo. Ljubljana : Center za mednarodno sodelovanje in razvoj, 1997. 221 str.

## VIRI

1. Executive Planet. [URL: <http://www.executiveplanet.com/business-etiquette/Italy.html>], 6.3.2004.
2. Executive Planet. [URL: <http://www.executiveplanet.com/business-etiquette/Italy.html>], 28.6.2003.
3. Executive Planet. [URL: <http://www.executiveplanet.com/business-etiquette/Germany.html>], 6.5.2003.
4. Cizej Gregor: Globinski intervju s pogajalcem za nemški in italijanski trg iz podjetja Alpos d.d. Celje, 21.11.2004.
5. Kovač Olga: Globinski intervju s pogajalko za nemški in italijanski trg iz podjetja Gorenje d.d. Velenje, 30.11.2004.
6. Mlakar Kristina: Globinski intervju s pogajalko za italijanski trg iz podjetja Inpos d.o.o. Celje, 15.1.2005.
7. Mlakar Primož: Globinski intervju s pogajalcem za nemški in italijanski trg iz podjetja Kovintrade d.d. Celje, 15.1.2005.
8. Senčič Srečko: Globinski intervju z bivšim pogajalcem za nemški in italijanski trg. Gotovlje, 9.11.2004.
9. Vipavc Peter: Globinski intervju s pogajalcem za nemški trg iz podjetja AVIS. Ljubljana, 17.1.2005.
10. GfK Gral-Iteo e-novice [URL: [http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1200](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=1200)], 23.12.2004.
11. Šimac Igor: Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih. [URL: <http://www.finance-on.net/>], 13.12.2001.