

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MARINA VUJIN**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MEDKULTUROLOŠKIH RAZLIK NA POSLOVNA  
POGAJANJA:  
PRIMER JAPONCEV IN AMERIČANOV**

Ljubljana, november 2007

MARINA VUJIN



### **IZJAVA**

Študentka **MARINA VUJIN** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. MAJE MAKOVEC BRENČIČ** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.11. 2007

Podpis:



## Kazalo

1	UVOD .....	1
1.1	Namen in cilji .....	2
1.2	Zasnova, struktura dela in metode raziskovanja .....	2
2	VPLIV KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU .....	3
2.1	Pojem kulture .....	3
2.2	Definicije kulture .....	3
2.3	Sestavine kulture .....	4
2.3.1	Družbene organizacije in ustanove .....	5
2.3.2	Norme in vrednote .....	5
2.3.3	Religije .....	5
2.3.4	Jezik .....	6
2.3.5	Vzgojno-izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij .....	6
2.3.6	Umetnost in estetika .....	6
2.3.7	Materialna kultura in življenjske razmere .....	7
2.4	Kultura in mednarodno poslovanje .....	7
2.4.1	Opredelitev medkulturnega poslovanja .....	7
2.4.2	Medkulturno komuniciranje .....	8
2.4.3	Kultura in pogajanja .....	8
3	POSLOVNA POGAJANJA .....	9
3.1	Definicija poslovnih pogajanj .....	9
3.2	Temeljni pogajalski elementi .....	10
3.2.1	Priprave na pogajanja .....	10
3.2.2	Predstavitev začetnih pozicij .....	13
3.2.3	Proces iskanja rešitve oz. sporazuma .....	14
3.2.4	Doseganje sporazumov in zaključek pogajanj .....	15
3.3	Pogajalske taktike .....	15
3.3.1	Postavljanje ekstremnih zahtev .....	16
3.3.2	Taktika rezin .....	16
3.3.3	Taktika »najboljše ponudbe« .....	16
3.3.4	»Dobri in zli fantje« .....	16
3.4	Vloga kulture pri medkulturnih poslovnih pogajanjih .....	17
3.4.1	Kulturne razlike .....	17
3.4.2	Predsodki in stereotipi .....	18
3.4.3	Metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur .....	19
3.5	Različne teorije avtorjev medkulturnih raziskav za lažje razumevanje poslovnih pogajanj .....	20
3.5.1	Hofstedova teorija .....	20
3.5.2	Gestelandova teorija .....	22
3.5.3	Hallova teorija .....	22
3.5.4	Weiss-Strippov model medkulturnih poslovnih pogajanj .....	23
4	ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE .....	25
4.1	Politični sistem .....	25
4.2	Gospodarstvo .....	25
4.3	Religija in etnična pripadnost .....	26
4.4	Nekatere značilnosti Američanov in ameriškega načina dela .....	26
5	JAPONSKA .....	28
5.1	Politični sistem .....	28
5.2	Gospodarstvo .....	28
5.3	Religija in etnična pripadnost .....	29





5.4	Nekatere značilnosti Japoncev in japonskega načina dela .....	29
6	EMPIRIČNA RAZISKAVA: ZNAČILNOSTI JAPONSKEGA IN AMERIŠKEGA SLOGA POGAJANJ .....	30
6.1	Metodologija raziskave .....	31
6.2	Priprava in izvedba raziskave .....	31
6.3	Izsledki in analiza odgovorov .....	31
6.3.1	<i>Profil podjetij in intervjuvancev</i> .....	32
6.4	Vsebinske ugotovitve raziskave .....	32
6.4.1	<i>Formalnost ali neformalnost?</i> .....	32
6.4.2	<i>Posrednost in neposrednost</i> .....	33
6.4.3	<i>Aktivnost in pasivnost med pogajanci</i> .....	33
6.4.4	<i>Previdnost ali nagnjenost k tveganju?</i> .....	34
6.4.5	<i>Individualizem in kolektivizem</i> .....	35
6.4.6	<i>Vloga članov pogajalske skupine</i> .....	35
6.4.7	<i>Pogajalske strategije in cilji pogajanj</i> .....	36
6.4.8	<i>Manipuliranje, taktiziranje in zavajanje</i> .....	37
6.4.9	<i>Dolžina pogajanj do sklenitve sporazuma</i> .....	37
6.4.10	<i>Zaključek pogajanj</i> .....	38
6.4.11	<i>Pravila protokola</i> .....	39
6.4.12	<i>Vpliv kulture na pogajalski slog Japoncev in Američanov</i> .....	40
6.5	Omejitve raziskave .....	42
7	SKLEP .....	42
	LITERATURA .....	44
	VIRI .....	46
	Priloge .....	1

# 1 UVOD

Poznavanju značilnosti in raznolikosti posameznih kultur včasih niso namenili veliko pozornosti, danes pa je to bistveno za uspešno mednarodno poslovanje. Kultura je namreč tako globoko prisotna na vseh ravneh človekovega življenja, da je pravzaprav samoumevna, zato se mnogo njenih vidikov niti ne zavedamo. Kar mi sprejemamo kot »normalno« ali samoumevno, ni nujno, da tudi drugi. Zato moramo biti pri poslovanju s tujo kulturo pripravljeni na vse, nikakor nas ne sme presenetiti drugačnost, veliko pa bomo dosegli že s samim spoštovanjem, brez obsojanja.

Prvi korak k uspešnemu mednarodnemu poslovanju je zavedanje, da kulturne razlike obstajajo, kajti tako bomo lažje predvideli in razumeli tuj trg, drugi korak pa je zavedanje, da druge kulture niso ne boljše ne slabše, temveč le drugačne (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 261).

Danes vsako podjetje stremi k temu, da bi bilo čim bolj uspešno in dobičkonosno (na dolgi rok), zato se mora nenehno razvijati in širiti, kar pa dejansko pomeni, da se mora uveljavljati tudi zunaj državnih meja in poslovati na mednarodnih trgih. Zato je poznavanje različnosti in značilnosti drugih kultur tako zelo pomembno, kajti kultura naroda ima velik vpliv na način poslovanja, slog pogajanja itd.

Poslovna pogajanja so brez poznavanja, razumevanja, spoštovanja ter upoštevanja drugačnosti posameznih kultur in kulturnih razlik zagotovo obsojena na propad. Vsak dober pogajalec se bo na medkulturna pogajanja temeljito pripravil, in če še ni seznanjen s kulturo nasprotne strani, jo bo podrobno preučil. Neznanje, ne zavedanje in neupoštevanje kulturne raznolikosti je popolnoma nespoštljivo in nesprejemljivo ter s tem ne dosežemo sporazuma ali uspešnega zaključka pogajanj. Še posebno je treba paziti pri mednarodnih pogajanjih s popolnoma drugačno kulturo od naše. Je zelo velika razlika, če se pogajamo z našimi sosedi, npr. Hrvati, ali z Japonci oz. Američani. Japonci so znani po svoji značilni, skoraj unikatni kulturi in načinu življenja, zato se moramo pri pogajanju prilagoditi njihovi kulturi. Japonci so izjemno občutljivi in zelo hitro se jim lahko zamerimo, kajti vsako nepotrebno vedenje (šale, smeh, bolj osebna ali intimna vprašanja) si lahko tolmačijo kot nespoštovanje. Če dobijo občutek, da smo nespoštljivi ali ne kredibilni, so z nami opravili. Tudi Američani so občutljivi na nespoštovanje, vendar manj od Japoncev, so veliko lažje dostopni in delujejo bolj sproščeno, a moramo biti pri njih pozorni na zelo »birokratske« načine sklepanja poslov, npr. pogodbe in pravna določila, saj nas lahko ob neupoštevanju česarkoli, navedenega v pogodbi, hitro tudi tožijo.

Vsekakor velja pregovor: »When you are in Rome, act like Romans do«. Kar pomeni, da ni potrebno popolnoma spremeniti svoje kulture, vrednot, stališč, načel, načinov pogajanja ipd., ampak se je treba le prilagajati in spoštovati kulturo nasprotne strani. Če smo slepo zagledani vase (egocentrični), nacionalistični in se ne mislimo prilagajati drugim, je bolje, da ne poslujemo globalno, temveč ostanemo v okviru meja naše majhne države.

## **1.1 Namen in cilji**

Namen tega diplomskega dela je prikazati pomembnost in značilnosti pogajanj v multikulturnem mednarodnem poslovnem okolju, še posebno pa predstaviti in opisati posebnosti ter ozadja, ki so navzoča pri pogajanjih z japonskimi in ameriškimi poslovneži (osredotočam se na Severnoameričane in njihov slog pogajanja). S pomočjo empirične raziskave želim prikazati vtise in mnenja nekaterih slovenskih poslovnežev oz. menedžerjev, ki so s tovrstnima slogoma pogajanj že imeli izkušnje. Cilj mojega diplomskega dela je prikazati značilnosti japonskega in severnoameriškega pogajalskega sloga (v nadaljevanju ameriški slog pogajanj) ter ugotoviti pglavitne razlike med slogoma, kajti ravno te razlike so posledica različnih kultur obeh narodov. Kultura izvira iz zgodovinskih okoliščin, dogajanj in dosežkov ter tradicije posameznega naroda, in ravno v preteklosti lahko najdemo številne odgovore in razloge za sedanjost.

## **1.2 Zasnova, struktura dela in metode raziskovanja**

Diplomsko delo temelji na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Prvi, t.i. teoretični del obsega pregled, predstavitev in sintezo tuje ter obstoječe domače literature s področij mednarodnega poslovanja, mednarodnih poslovnih pogajanj, kulture, religije ter značilnosti Japonske in Amerike. Sledi empirični del, v katerem na podlagi kvalitativne analize predstavljam izkušnje in poglede intervjuvanih slovenskih poslovnežev na oba pogajalska sloga ter bistvene razlike ameriškega in japonskega pogajalskega sloga.

V prvem delu diplomskega dela bom predstavila kulturo kot široko razsežnost, ki nas spremlja v vsakdanjem življenju in predstavlja bistvo človeškega obstoja, dotaknila se bom vseh njenih sestavin ter na kratko opisala povezavo kulture z mednarodnim poslovanjem in komuniciranjem. Skozi celotno diplomsko nalogo navezujem, da je kultura sestavni del vseh nas in da je močno povezana tako s poslovanjem in poslovnimi pogajaji. Nepoznavanje ter nerazumevanje raznolikosti in specifičnosti posameznih kultur je za medkulturna poslovna pogajanja pogubno. Vsak izkušeni pogajalec se bo temeljito pripravil in preučil značilnosti kulture nasprotne strani. Menim, da je poznavanje kulture s poslovnimi pogajaji zelo povezano, zato celotno tretje poglavje namenjam poslovnim pogajanjem in njihovim značilnostim. Opredelim definicijo pogajanj, temeljne pogajalske elemente, pogajalske taktike ter vlogo kulture pri medkulturnih poslovnih pogajanjih. Prav tako omenim tudi nevarnost predsodkov in stereotipov. Nadaljujem z različnimi teorijami avtorjev medkulturnih raziskav v povezavi s pogajaji. Izbrala sem le nekaj avtorjev in predstavila njihove teorije. Četrto poglavje vsebuje kulturološke posebnosti in značilnosti ZDA, kjer bom obrazložila ameriški odnos do dela, pomen spoštovanja, hierarhije itd., torej neke splošne značilnosti Američanov, ki vplivajo na njihov pogajalski slog. Na vse to se bom ravno tako osredotočila tudi v petem poglavju, ko bom preučevala Japonsko, njene značilnosti, zgodovino, religijo ipd., kar kasneje navezujem na značilnost tovrstnega sloga poslovnih pogajanj. Zadnji, šesti del mojega diplomskega dela je empirični del, kjer bom z izvedbo delno strukturiranih globinskih intervjujev z nekaterimi slovenskimi poslovneži (menedžerji), ki imajo izkušnje s pogajaji,

poskušala dobiti čim realnejšo predstavo o značilnostih japonskega in ameriškega sloga pogajanj ter opisati bistvene razlike med obema slogoma, katere izvirajo ravno zaradi različnih kultur. V sklepnem delu naloge povzemam najpomembnejše ugotovitve diplomskega dela.

## **2 VPLIV KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU**

### **2.1 Pojem kulture**

Kultura je zelo širok in obsežen pojem, ki ga ni mogoče opisati z eno samo besedo. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika ima beseda kultura več pomenov. Lahko rečemo, da je kultura skupek dosežkov in vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja; da je lastnost človeka glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju in ravnanju; da je dejavnost, ki obsega področje človekovega umskega, zlasti umetniškega delovanja in ustvarjanja itd. Pojem kultura sicer izhaja iz latinske besede »culture« in pomeni gospodarski, znanstveni, naravni razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izhajajoče pridobitve in vrednote. Pomeni celotnost teh (gmotnih in duhovnih) pridobitev v kaki dobi na določeni razvojni stopnji človeštva. Kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, predpostavk in ciljev, ki so naučeni od prejšnjih generacij in se prenašajo na prihodnje. Pravzaprav ni presenetljivo, da se je do dandanes izoblikovalo ogromno definicij kulture, kajti skozi leta so različni avtorji in raziskovalci opredeljevali kulturo s svojega stališča, namena raziskovanja in svojega zornega kota. Zato ne preseneča Krautov (1975) skrajni predlog, naj se raziskovalci odrečejo iskanju ene same opredelitve, saj je to Sizifovo delo (Hrastelj, 2001, str. 26).

### **2.2 Definicije kulture**

Obstaja veliko definicij in opredelitvi kulture različnih avtorjev, navajam le nekaj primerov:

1. Hofstede definira kulturo kot kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge (Hofstede, 1980, str. 76).
2. Tradicionalni in habitualni načini razmišljanja, čustvovanja in reagiranja, značilni za določeno družbo, ki se v danem trenutku sooča s težavami (Moran, Stripp, 1991, str. 43).
3. Kultura se nanaša na vrednote, norme, prepričanja, za katere menimo, da so samoumevni in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri premagovanju negotovosti in povezovanja (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).
4. Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi in niso dedne, temveč priučene (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 65).

Vsekakor se kulture ne da opisati v enem stavku, saj je to zelo razsežen in zapleten pojem, ki se odraža in prepleta z vsemi področji človekovega življenja. Ker se vrednote, prepričanja, odnosi in predpostavke od družbe do družbe razlikujejo, so tudi kulture različne. Tako je lahko ena kultura videti raznolika, odvisno od tega, kdo, kdaj in iz katere smeri gleda. Kulturo

je zato težko razumeti. Spreminjanje kulture je težko in dolgotrajno, saj je kultura v nas, ljudeh, tako globoko zasidrana, da se je večinoma sploh ne zavedamo. Ta globoko zakoreninjena prepričanja se kažejo s kulturno sprejetimi načini. Tako obstaja niz kulturnih oblik, kot so različni obredi, s katerimi ljudje izražamo svojo kulturo. V neki organizaciji so to sestanki, hierarhija, poklicne razvrstitve, uporaba prostora, dogodki, praznovanja, miti in legende o izvoru in začetku, lokacija, trajanje, formalnost in medsebojno vplivanje ljudi na sestanku. Vse te kulturne oblike dajejo dejanjem in stvarjem pomen, ljudem pa omogočajo, da komunicirajo in slavijo svojo kulturo na veliko različnih načinov, kar tvori občutke pripadnosti in skupnosti (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).

Kultura je torej precej širok pojem, ki zajema veliko razsežnosti in nima meja človeškega delovanja, kajti obstaja v vsakdanjem življenju in področju našega obstoja. Kakšna je neka kultura, pa je zelo odvisno od okolja, saj to ustvarja pogoje za razvoj posameznih kulturnih, socializacijskih in vedenjskih vzorcev. Velik vpliv ima naravno okolje, v katerem živimo (naravni viri, vremenski pogoji), kar se odraža v našem vedenju, kot tudi zgodovinski dogodki (Treven, 2001, str. 43). Pojavlja se tudi vprašanje ali je kultura priučena ali prirojena in ali so vidni vsi aspekti določene kulture. Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura predvsem priučena in ni genetsko pogojena (po mnenju psihologov se je priučimo do desetega leta), v daljšem obdobju pa je tudi spremenljiva in prilagodljiva.

Seveda pa velja tudi dejstvo, da so določene značilnosti kulture vidne in opazne, druge pa so globoko skrite. Ena od zanimivih predstavitev kulture je Hofstedejeva čebula, ki pozna vrednote (najbolj zakrite), nato rituale, heroje in simbole (najbolj odkrite) in predstavlja, da se v komunikacijah najpogosteje srečujemo s simboli, manj pa z globoko zakoreninjenimi vrednotami (Hrastelj, 2001, str. 28). Funakawova dvojna ledena gora prav tako izhaja iz domene, da je del kulture viden (jezik, obnašanje, slog), del pa prikrit (navade, privzeta pravila in referenčni okviri).

Vsekakor pa moramo biti pozorni tudi na subkulture, ki jih danes lahko najdemo v vsaki kulturi in se lahko v nekaterih elementih zelo razlikujejo od nacionalne kulture. Subkulture se nanašajo na sisteme zaznavanja, vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so različni od tistih, ki so značilnih za dominantno kulturo. Temeljijo na religiji, poklicu, socialnemu statusu, narodnosti, načinu življenja ipd.

### **2.3 Sestavine kulture**

Glede na veliko opredelitev kulture in raznolikost njenih izraznih oblik je bilo pričakovati veliko število različnih sestavin, nekateri (Murdock, 1965) jih navajajo kar 75. Veliko avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved pa se odloča za naslednjih sedem sestavin, ki odločilno vplivajo na poslovanje na splošno, posebno pa na mednarodno poslovanje. Nekateri so interaktivni, se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo. V nekem konkretnem stanju je lahko posamezna sestavina tudi prevladujoča.

### 2.3.1 Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturne okvire (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 256). Ljudje se združujejo v različne skupine, da bi uresničili skupne potrebe. To so lahko čisto osnovne skupine npr. gospodinjstva in družine, lahko pa so to različne referenčne skupine, katerim pripadamo ali pa bi radi pripadali. Če želimo postati član neke skupine, sprejmemo njihove vedenjske smernice.

### 2.3.2 Norme in vrednote

Norme in vrednote so izhodiščna sestavina kulture, ki jo je treba upoštevati v vsakem spletu kulturoloških vrednot, povezanih z mednarodnim poslovanjem. So najgloblje zakoreninjene sestavine kulture in olajšujejo povezave med posameznimi kulturami (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 257). Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno, kaj je pomembno in kaj želeno (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 108).

Po Rokeachu so vrednote nekakšna trajna prepričanja, po katerih ima neki postopek ali končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom ali drugo končno fazo. Norme pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Ene in druge tvorijo izhodišča za prednosti, ki jih izkazujejo kupci ali stranke. Rokeach nadalje sklepa, da je skupno število vrednot neke osebe omejeno; da imajo vsi ljudje po svetu enake vrednote in so razlike med njimi le v stopnjah. S tem se Hrastelj v celoti ne strinja.

Tabela 1: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA in na Japonskem

ZDA	Japonska
svoboda	pripadnost
neodvisnost	skupinska harmonija
samozaupanje	kolektivizem
enakost	starost
individualizem	skupinsko soglasje
tekmovanje	kooperacija
učinkovitost	kakovost
čas	potrpežljivost
neposrednost	posrednost
odprtost	posredovalnost

Vir: Hrastelj, 2001, str. 35.

### 2.3.3 Religije

Religija oz. vera je zelo pomemben del kulture, ki lahko vpliva na posameznikovo življenje, obnašanje tako v poslovnem kot privatnem svetu. Za nekatere kulture je zelo značilno, da ima

religija vpliv ter ogromno moč na vseh področjih ljudi in je pravzaprav način življenja. Religije zelo različno obravnavajo in opravičujejo obnašanje posameznikov (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 258).

Poznavanje religije posamezne kulture nam lahko veliko pove o kulturi sami. Seveda pa se moč vpliva religije od kulture do kulture razlikuje. Ponekod vera le spremlja normalno življenje, v določenih je celo razlog za obstoj (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 135). Tako kot ne obstaja prava in napačna kultura, ne obstaja niti prava in napačna vera, obstajajo samo razlike med njimi. So pa svetovno znane kulture za katere vemo, da ima religija velik vpliv nanje, npr. na Arabce (muslimanska vera), Jude (antikristjane), Indijce (hinduizem, budizem), Japonce (šintoizem, budizem) itd., kar se močno odraža tudi v načinu njihovega poslovanja.

#### **2.3.4 Jezik**

Vsak jezik ima razvite besede in stalne besedne zveze, ki so lahko razumljene samo znotraj posamezne kulture. Te besedne zveze so nosilci kulture in posebnih poti, ki jih je kultura razvila, da si lahko predstavlja in pojasnjuje posamezne vidike človeškega obstoja (Czinkota, Ronkainen 1995, str. 132). Dandanes je za mednarodno sporazumevanje in poslovanje poznavanje ter obvladovanje tujih jezikov ključnega pomena. Res je prisotnost pozornega, vestnega in strokovnega prevajalca lahko ključna, vendar se je pri poslovnih pogajanjih s prevajalci težje pogajati in argumentirati, zato se tujci rajši pogajajo v tujih jezikih, čeprav jih slabše obvladujejo. Angleški jezik se je močno uveljavil v svetu in nepoznavanje le-tega je postalo čedalje nedopustno.

Sporazumevanje pa ni samo verbalno, ampak je lahko tudi neverbalno, s t.i. tihim jezikom, ki mu rečemo tudi neverbalna komunikacija. Sem spadajo govorica telesa, geste, ton glasu, očesni kontakt itd. Vsaka kultura ima razvito svojo neverbalno komunikacijo, katero morajo pogajalci pri mednarodnih poslovnih pogajanjih prav tako upoštevati, da pomotoma ne pride do morebitnih žalitev ali nesporazumov.

#### **2.3.5 Vzgojno-izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij**

Kultura je priučena in privzgojena. Ljudje jo pridobivamo v vzgojno-izobraževalnih sistemih in ustanovah ter s samoizobraževanjem. Nekoč je za merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, sedaj pa je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 259–260).

#### **2.3.6 Umetnost in estetika**

Vsaka kultura ima svoje stališče tudi do umetnosti, lepote in estetike, simbolike barv, oblik in glasbe. Vse to ima pomembno vlogo v družbi. Npr. v ZDA in Evropi je barva žalovanja črna,

medtem ko ima to vlogo na Japonskem in v Indiji bela barva, po budistični tradiciji, ime umrlega ni natisnjeno v črni ampak v rdeči barvi itd.

### **2.3.7 Materialna kultura in življenjske razmere**

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 260). Govorimo torej o delu okolja, ki ga oblikuje ter razvija človek in se kaže v osnovni gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi. Osnovna gospodarska infrastruktura vsebuje prometne, energijske in komunikacijske sisteme. Socialna se nanaša na stanovanjske, zdravstvene in izobraževalne sisteme. Finančna in tržna infrastruktura pa vsebujeta npr. banke in raziskovalna podjetja.

## **2.4 Kultura in mednarodno poslovanje**

Podjetja, ki poslujejo globalno in se hočejo dolgoročno obdržati na mednarodnih trgih, morajo preučevati, spoštovati in se prilagajati posameznim kulturam. Dober pogajalec bo preučil tako odkrite kot prikrite značilnosti kulture, s katero namerava poslovati, kajti nevednost in nerazgledanost ter nepoznavanje nasprotne strani lahko pripeljejo do propada posla. Kultura ima čedalje večji pomen v mednarodnih pogajanjih in poznavanje le-te daje pogajalcem veliko prednost pred nasprotno stranjo. Pravijo namreč, da je znanje najboljše orožje.

### **2.4.1 Opredelitev medkulturnega poslovanja**

Gre za poslovanje med dvema (ali več) kulturama - tako znotraj ene države kot izven državnih meja, ki sta si lahko med seboj popolnoma različni (po navadi so to narodi, ki jih ločijo velika geografska razdalja in popolnoma drugačen izvor oz. zgodovina, iz katere izhajajo), kot npr. ameriška in japonska, ali pa sta si med seboj precej podobni (geografsko blizu, s podobnim izvorom npr. Slovenci in Avstrijci, ki izviramo iz Avstro-Ogrske). Lahko ga opredelimo kot poslovanje med ljudmi iz različnih kultur.

Kot sem že omenila, je kultura zelo kompleksen pojem, ki zahteva veliko pozornosti. Vendar pa se je zanimanje za kulturo začelo sorazmerno pozno, saj je do pred 30 leti veljajo prepričanje, da je kultura konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta (Hrastelj, 2001, str. 25). Kultura je veljala samo za del poslovnih srečanj, vezanih na protokol, in se je povezovala le z osnovnimi vidiki pri oblikovanju izdelka, npr. z embalažo in barvo. Sčasoma pa so začele na dan prihajati zgodbe posameznih podjetij, ki so mednarodno poslovala in naletela na težave, kot so ugotovili pozneje, tudi zaradi kulturnih dejavnikov. Uspešni in svetovno znani podjetji Coca-Cola in McDonald's, sta poslovanje prilagodili lokalnim trgov. V McDonald'su v Izraelu strežejo samo goveje meso, ki je bilo zaklano na halal način, na Norveškem lahko stranke naročilo losos burger, na Japonskem imajo na menijih tudi riž, itd. (Gesteland, 1999, str. 109). Pri medkulturnem poslovanju je vsekakor pomembno prilagajanje določenim trgov in kulturam, kljub franšiznim pravilom in zakonom.



Pri medkulturnih pogajanjih je potrebno preučiti nacionalni značaj posameznih kultur, ki upošteva poleg kulturnih tudi druge vidike, in se le-temu prilagajati (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 56). Npr. Američani so veliki individualisti, Japonci se pogajajo v skupini; japonska družba je izrazito moška; ameriška družba je bolj kratkoročno delujoča kot japonska itd.

#### **2.4.2 Medkulturno komuniciranje**

Mednarodno komuniciranje je komuniciranje, ki prečka nacionalne meje in ni nujno drugačno od komuniciranja znotraj nacionalnih meja. Do razlik pride v medkulturnem komuniciranju, torej komuniciranju med ljudmi iz različnih kultur. Do medkulturnega komuniciranja pride, ko pripadnik ene kulture oblikuje in posreduje sporočilo pripadniku druge kulture.

Medkulturna komunikacija se torej nanaša na proces pošiljanja in sprejemanja sporočil med ljudmi, ki so v različnih kulturnih okoljih. To pomeni, da je tudi komunikacija med podjetjem iz VB in iz ZDA medkulturna, čeprav govorita enak jezik in imata kulturne podobnosti. Podobno je tudi komunikacija med ameriškim podjetjem v ZDA in istim ameriškim podjetjem, ki ima podružnico v Franciji, medkulturna komunikacija. Do medkulturne komunikacije pa lahko pride tudi znotraj samega podjetja, v primeru da podjetje zaposluje ljudi, ki pripadajo različnim kulturam (Rouse, Rouse, 2002, str. 254).

Tovrstno komuniciranje je mnogo bolj zahtevno od komuniciranja znotraj ene same kulture zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na sam proces komuniciranja. Če je materni jezik dveh posameznikov različen, je manj možnosti, da bo interpretacija določenih besed pri obeh identična. Če posameznika uporabljata prevajalca, je sam proces komuniciranja lahko še bolj zapleten in manj natančen, saj je s tem dodana interpretacija besed nekoga tretjega. Poleg tega se lahko spremeni tudi pomen določenim kretnjam, simbolom, oz. neverbalnem komuniciranju. Zaradi tega mnogi pogajalci raje uporabljajo tuji jezik npr. angleščino, kot prevajalca. Pri medkulturnem komuniciranju so prisotne številne kulturne razlike, ki močno vplivajo na najrazličnejša področja komuniciranja, kot so navade in običaji, poslovne pogodbe, prostor, prijatelji, čas, družbeni sloj, religija, poslovna etika, formalnost ipd. ter so bistvene, da jih poznamo pri poslovanju z drugimi kulturami (Spinks, Wells, 1997, str. 288). Brez komunikacije vsekakor ni pogajanj, zato je uspešna komunikacija bistvenega pomena za mednarodna in medkulturna pogajanja. Moramo pa se zavedati, da besede predstavljajo le 7% celotnega sporočila, višina, zvok in barva glasu 38% ter neverbalna komunikacija (rokovanje, mimika obraza, kretnje rok in nog, drža dlani ipd.) kar 55% sporočila (Kavčič, 2004, str. 201).

#### **2.4.3 Kultura in pogajanja**

Kulture so v tesni povezavi z različnimi slogi poslovnih pogajanj, in z razumevanjem kulture bomo lažje razumeli ter sprejeli značilnosti pogajalskega sloga te kulture. Na proces pogajanj vplivajo nacionalna kultura, organizacijska kultura in značilnosti pogajalcev.

Nacionalna kultura: Z vidika poslovno-organizacijskih ved imamo najprej v mislih narodno

kulturo. Narod je politična enota, v katero spada vsak posameznik. Znotraj naroda pa prihaja tudi do razhajanj, še vedno pa vsebuje neke skupne dejavnike, ki oblikujejo narodno kulturo, in sicer jezik, izobraževalni sistem, vojsko, politični sistem, športne reprezentance, trg ipd. Dejansko pa moramo biti pozorni tudi na subkulture, ki se lahko v nekaterih elementih zelo razlikujejo od nacionalne kulture (Hrastelj, 2001, str. 27).

Organizacijska kultura: organizacijska kultura je nekakšen značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, ki so sprejete v organizaciji in določajo, kako naj se ljudje vedejo, medsebojno komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, ki pogosto niso jasno izražena, a jih kljub temu zaposleni v organizaciji prevzamejo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti (Treven, 2001, str. 79).

Značilnosti pogajalcev: osebne, sociološke in psihološke značilnosti pogajalcev, npr. značaj, temperament, vrednote, znanje, čustvenost, obvladovanje stresa, občutljivost, prepirljivost, itd. Te lastnosti so v pogajanjih lahko v korist ali pa vodijo v pogubo.

### **3 POSLOVNA POGAJANJA**

#### **3.1 Definicija poslovnih pogajanj**

Dandanes se s pogajanjem srečujemo vsi; pogajamo se v službi za višjo urno postavko, v partnerskih odnosih sprejemamo kompromise, pogajamo se z našimi otroki glede nakupa, zabav, obleke itd. Včasih se tega niti ne zavedamo. Pogajanja niso nova, moderna in izključno poslovna zadeva, s katero se srečujejo samo poslovneži, ki imajo v interesu skleniti posel.

Že Rimljani so poznali pogajanja, ki so na gospodarskem področju bila neposredno povezana z začetki blagovne proizvodnje, ko so začeli trgovati oz. barantati z blagom, posegala pa so tudi na negospodarska področja. Če razčlenimo latinsko besedo »negotiare«, dobimo, da sta pogajalska zamisel in postopek sestavljena iz negacije- neg in otium-brezdelje (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 262). Beseda pogajanje se je začela uporabljati v zgodnji moderni dobi (pozno 16. stoletje), in sicer v politični sferi v smislu pogovorov med princi in vladarji, njena današnja konotacija pa obsega izredno širok spekter zelo različnih situacij, od kolektivnih pogajanj na delovnem mestu pa vse do visoke diplomacije. Obstaja torej veliko število definicij pogajanj, vendar lahko na splošno pogajanja definiramo kot proces, v katerem posameznik ali skupina predstavi skupne ali nasprotujoče cilje in interese ter nato razpravlja o predlogih za možno uskladitev (Lipičnik, 1996, str. 319). Gre za celoten proces, z namenom reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spreminiti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. Pri pogajanju je torej vedno prisoten nekakšen predmet spora in skupni interes vseh sodelujočih. Vsa pogajanja, tako mednarodna kot domača, imajo skupne določene sestavine (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 263): pogajanje se udeležita najmanj dve stranki; stranki imata skupne kot tudi različne interese; ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum; čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen.

## 3.2 Temeljni pogajalski elementi

Koliko časa pa trajajo določena pogajanja, je odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve in interesov ter od izbranega načina pogajanj. Za kompromisna pogajanja običajno velja, da so dolgotrajna, medtem ko, za pogajanja na silo velja, da so kratkotrajna (Možina et al., 2004, str. 300). Ker se ljudje in okoliščine, v katerih se pogajamo, nenehno spreminjajo, lahko rečemo, da so vsaka pogajanja edinstveni proces, za katerega se je potrebno vsakič znova posebej pripraviti (Kavčič, 2004, str. 238-244).

Pogajalski proces je sestavljen iz naslednjih štirih elementov (Kavčič, 2004, str. 238-244):

(1) priprave na pogajanja; (2) otvoritev pogajanja in predstavitev začetnih pozicij; (3) proces iskanja rešitve oz. sporazuma; (4) doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

### 3.2.1 Priprave na pogajanja

Kot sem že omenila, da so vsa pogajanja edinstven in ne rutinski proces, na katerega se je potrebno vedno znova pripraviti, zato so priprave na pogajanja prva in zelo pomembna faza v pogajalskem procesu. Nepripravljeni pogajalci lahko tvegajo neuspešni dogovor ali celo prekinitev pogajanj. Spontanost in način dela »go with the flow« nam zmanjšujeta verjetnost, da bomo dosegli zastavljeni cilj ter uspešno zaključili pogajanja.

Dejstvo je, da se vsa pogajanja pričnejo s pripravami obeh (ali večih) strank v pogajalskem procesu, kar pomeni, da so v trenutku srečanja, spoznavanja z nasprotno stranjo oz. prihoda v pogajalski prostor, pogajalci že predhodno pripravljeni na pogajalski proces. Same priprave so lahko zelo obširne kot npr. preučevanje nasprotne kulture, značilnosti te kulture, zbiranje informacij o zgodovini, političnem sistemu, vlogi spola, načinu poslovanja itd., kot tudi zelo konkretne, ki vsebujejo postavitev ciljev, strategij, pogajalskih taktik itd. Pri pripravi na pogajanja je dobro upoštevati dve pravili, in sicer si moramo vzeti dovolj časa ter delati načrtno in sistematično (Markič et al., 1994, str. 22). Po Kavčiču so priprave na pogajanja kritična faza pogajalskega procesa, kateri moramo nameniti veliko časa, saj je nepripravljenost pogajalcev nedopustna. Ta faza vključuje (Kavčič, 2004, str. 238-244):

#### 3.2.1.1 Določitev ciljev

To je prva zahteva v pripravah na pogajanja, saj morajo pogajalci vnaprej vedeti, kaj se od njih pričakuje, da v pogajanjih dosežejo. Cilji predstavljajo temeljne kriterije za presojanje uspešnosti pogajanj. Pri oblikovanju le-teh velja biti bolj restriktiven, saj vsebine, ki jih štejemo za manj pomembne, zavlačujejo pogajanja. Z namenom lažje izpeljave kasnejših pogajanj je pomembno razlikovati med bolj in manj pomembnimi cilji. Pomembnejšim ciljem moramo nameniti več pozornosti, manj pomembnim pa se lahko prepustimo tudi v kasnejših pogajanjih. Pri določanju količinskih ciljev pa je potrebno opredeliti pogajalski interval, ki je določen med tremi točkami, in sicer: najugodnejše (maksimalno, idealno); realno (za nas sprejemljivo, zaželeno); minimalno (spodnji prag, pod katerim se ne pogajamo več).

### 3.2.1.2 Izbira pogajalske strategije

Beseda strategija izhaja iz grške besede »strategos«, pomeni pa generalova umetnost in se na vojaškem področju opredeljuje kot veda o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških akcij oziroma premikanju vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom (Pučko, 1996, str. 173). Torej strategija pomeni nekakšen najugodnejši položaj, načrt poteka dogajanj, najboljšo pripravljenost, ki si jo zastavimo pred pogajanjem, z namenom, da bi dosegli uspešen rezultat, to je zastavljeni cilj. Pogajalskih strategij je ogromno, avtor Lewicki podaja naslednji model izbire pogajalske strategije:

Tabela 2: Model izbire pogajalske strategije

		pomembnost rezultata	
		DA	NE
pomembnost odnosa	DA	sodelovanje	prilagajanje (usklajevanje)
	NE	tekmovanje	izogibanje

Vir: Lewicki et al., 1994, str. 115.

Vsak pogajalec ali pogajalska skupina se sam odloči, katero strategijo bo izbral z namenom, da bo dosegel želeni rezultat. Na izbiro prave strategije vsekakor vplivajo dejstva, ali pogajalec hoče ohraniti dobre dolgoročne odnose ali strateško partnerstvo, ali gre za enkratno pogajanje in enkraten posel, ali ga prav tako kot lastna zanima tudi dobrobit nasprotnika itd. V nadaljevanju bom opisala le nekaj pogajalskih strategij:

**1. Trda in mehka strategija-** za mehko strategijo je značilen mehak pogajalec, ki se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor, želi prijateljsko rešitev, toda po pogajanjih se lahko počuti izkoriščenega. Za trdo strategijo je značilen trd, oster pogajalec, ki želi zmagati in vsako priložnost vidi kot način dokazovanja moči, kar lahko škoduje dobremu odnosu z nasprotno stranjo (Fisher et al., 1998, str. 14).

**2. Združevalna in razdruževalna strategija-** združevalna strategija upošteva skupne interese obeh strank, med strankami mora vladati velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja, pri pogajanjih o prodaji gre za interes dolgoročnega poslovanja. Razdruževalna pa obravnava dve stranki, ki nimata skupnih interesov, vsaka za sebe poskušata pridobiti čim več. Ta strategija se po navadi uporablja v primeru enkratnih poslov.

**3. Strategija na osnovi teorije iger-** obstajajo tri temeljne strategije na osnovi teorije iger s katerimi označujemo različne izide pogajanj (Kavčič, 2004, str. 240):

- »Dobim - dobim« oz. win-win strategija, ki pomeni, da sta obe strani zadovoljni z izidom pogajanj, saj sta obe s pogajanjem nekaj pridobili. Gre za pristop skupnega reševanja problemov, skupnega iskanja rešitve. Pristop je priporočljiv za podjetniška pogajanja.
- »Dobim - izgubim« oz. win-lose strategija, ki pomeni, da ena stran pridobi na račun nasprotne strani. Vsaj ena stran je tekmovalno naravnana, in zato po končanih pogajanjih vedno obstaja zmagovalec ter poraženec.

- »Izgubim - izgubim« oz. lose-lose strategija, ki je najslabši možni rezultat pogajanj, saj obe strani s pogajanjem nekaj izgubita in sta izredno nezadovoljni. Pogosto gre za kompromis, katerega si obe strani razlagata kot poraz.

**4. Strategija partnerstva-** To filozofijo so uvedli Japonci. Je posebna oblika strategije »dobim-dobim« in je dolgoročno naravnana. V kupoprodajnem odnosu gre za odnos, ki prinaša koristi obema strankama. Ti si prizadevata poiskati rešitev, ki bi ustrezala obema. Zelo pomembno je dolgoročno sodelovanje. Morajo pa se pogajati najizkušenejši pogajalci, saj so posledice pogajanj dolgoročne. Tovrstna pogajanja so zelo naporna, ker ima izid pomemben vpliv za obe stranki. Za strateška partnerstva so značilne številne prednosti in slabosti, ki se lahko pojavijo v kupoprodajnem procesu (Robinson, 1995, str. 90):

Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti strateškega partnerstva

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
+ stalnost glede kakovosti in specifikacije	- držati se moramo dogovorjenih pogojev, četudi se trg spremeni v našo korist
+ manjši stroški razpisov in pogajanj v celotnem obdobju kupčije	- izgubimo stik s cenami in kakovostjo na splošnem trgu
+ bolje spoznamo večji del podlag določanja stroškov	- obstaja tveganje, da se nam ponudi boljša kupčija, po tem ko smo že podpisali pogodbo
+ dobavitelj bo obravnaval pritožbe bolj razumevajoče in hitreje	- v primeru da se nam zmanjša trg, obstaja obveznost, da moramo kupovati, čeprav ne moremo financirati
+ dobavitelj bo z večjim zaupanjem investiral v kapacitete	- dobavitelj morda ne zmora dobavljati, pogodba pa kljub temu velja
+ nabavne referente je mogoče bolje usposobiti za delo z dobavljenimi izdelki	- obstaja nevarnost, da se zaradi manjše uporabe, zmanjšajo naše možnosti marketinga in prodaje
+ lažje je uvesti kontrolo operacij, kot npr. dobavo »just in time«	

Vir: Robinson, 1995, str. 90.

### 3.2.1.3 Zbiranje informacij

Informacije imajo zelo velik pomen pri poslovnih pogajanjih, kajti stran, ki ima več informacij, ima tudi večjo prednost, zato bo izkušeni pogajalec zbiral koristne informacije že v fazi priprav, kot tudi med samimi pogajanjem. Glede na vsebino je potrebno pred pogajanjem zbrati dve vrsti informacij (Kavčič, 2004, str. 242):

- Informacije o predmetu pogajanj- tovrstne informacije so direktno vezane na vsebino pogajanj in so pomembna dejstva o potencialnih alternativnih rešitvah, ki so še sprejemljive;
- informacije o nasprotni strani- gre za informacije o podjetju, s katerim se pogajamo, šibke in močne točke, gospodarski položaj, izkušnje drugih podjetij v sodelovanju z njim ipd.

### 3.2.1.4 Določitev pogajalske skupine

Pogaja se lahko posameznik, ki ima potrebna pooblastila za vodenje pogajanj in sprejem sporazuma, kot tudi celotna skupina pogajalcev, katera ima svojega vodjo. Ponavadi, ko se pogaja posameznik, je odločitev lahko takojšnja, saj se sam odloči ali bo sprejel ali zavrnil predloge nasprotne strani, kar pomeni tudi veliko odgovornost. V primeru, ko se pogaja celotna skupina, pa je potrebno izvesti priprave celotne skupine, kajti vsak udeleženec mora vedeti, kaj konkretno je njegovo delo (zapisnikar, analitik, tisti, ki zbira informacije ipd.). Za uspešno skupinsko pogajanje je bistvenega pomena timsko delo (Lysons, 1991, str. 214).

Da pa bi pogajanja potekala bolj tekoče in bila čimbolj uspešna, morajo biti člani pogajalske skupine vešči, imeti morajo pregledno znanje o obravnavani zadevi, poglobljeno znanje pa bodo dobili med pogajanjem ali po pogajanjih (Možina et al., 2004, str. 297).

### 3.2.1.5 Odločitev o času pogajanj in kraju pogajanj

Čas pogajanj je izredno pomemben dejavnik in časovna stiska po navadi pomeni slabost tiste strani, ki nima veliko časa, kajti ta stran je primorana popuščati, kar lahko nasprotna stran izkoristi. Potrebno je opredeliti, koliko časa bomo namenili za vsako vsebinsko enoto. Pogosto se dogaja, da se pogajanja končajo kasneje, kot je bilo predvideno, kljub temu pa določitev ciljnega časa pomaga pospešiti pogajanja. Glede kraja pogajanj pa obstajajo tri možnosti, in sicer se lahko pogajamo pri nasprotni strani, pri nas ali pa na nekem nevtralnem območju. Pri pogajanjih na domačem področju imamo prednost v poznavanju prostora, nasprotna stran pa ima možnost pridobitve dodatnih informacij, in obratno.

### 3.2.1.6 Določitev pristojnosti pogajalcev in odločitev o tajnosti (oz. javnosti pogajanj)

Pristojnost pogajalcev pomeni, da je vse odvisno od pooblastil pogajalcev, bodisi imajo pooblastila za sklenitev sporazuma bodisi potrebujejo soglasje nadrejenih. Zelo redka so pogajanja, ki bi morala biti tajna, po navadi gre za primere, ko bi javno mnenje lahko škodilo pogajalskemu procesu (Kavčič, 2004, str. 244).

## **3.2.2 Predstavitev začetnih pozicij**

Ko se stranki prvič srečata, se pogajanja uradno začnejo. Prvi vtis je zelo pomemben, ne samo za sklenitev enkratnega poslovnega procesa, temveč tudi za v prihodnje. Stranki se predstavita in spoznata bodisi formalno bodisi neformalno, nato se določi dnevni red, ki pa že predstavlja začetek pogajanj. V dnevni red so vključene predlagane vsebine in zadeve, nosilci, zaporedje obravnavanih vsebin, čas, namenjen zanje, in celoten časovni okvir. Kako bo potekal dnevni red pogajanj, je stvar dogovora obeh strank. Še preden pa se lotita dnevnega reda, obe stranki predstavita svoja stališča, začetne pozicije, ki so po navadi maksimalne, in jih na kratko utemeljita. Tako vidimo, kako daleč smo do sporazuma oz rešitve. Če so začetne pozicije ene od strank preveč ekstremne in nesprejemljive za drugo stranko ter brez možnosti popuščanja, bodisi zaradi pooblastil nadrejenih, se lahko že v tej fazi pogajanja zaključijo. Tu

pa se lahko pojavi tudi manipulacija in t.i. »blefiranje«, kajti dobri pogajalci morajo biti v neki meri pravi psihologi in znati oceniti, na kakšen način lahko pridejo do svojih ciljev.

Uvodni del je za izkušenega pogajalca dobra priložnost za spoznavanje in pridobivanje pomembnih informacij od druge strani. Zato si na tej stopnji prizadevajo aktivno poslušati in čim manj govoriti, postavljati odprta vprašanja, tako da dobijo čim več informacij od nasprotne strani pogajalcev. O sebi podajo samo potrebne informacije, svojega znanja ne razkazujejo, dajejo občutek razumevanja ter pomembnosti druge strani. Namen je pridobitev osebne naklonjenosti in zaupanja drugih udeležencev (Možina et al., 2004, str. 300).

### 3.2.3 Proces iskanja rešitve oz. sporazuma

Proces iskanja rešitve nastopi, ko sta obe strani pripravljene, da do sporazuma pride. To fazo imenujemo pogajanja v ožjem smislu. Njena dolžina pa je odvisna od velikosti konflikta vseh strani. V primeru, da obe udeležene strani pristajata na zahteve nasprotne strani, torej ni konflikta interesov, je ta faza zelo kratka. V nasprotnem primeru, ko obe strani popolnoma zavračata zahteve nasprotne strani, pa je ta faza lahko zelo dolga. V mednarodnih pogajanjih se pogosto dogaja, da je faza iskanja sporazuma zelo dolga in lahko traja tudi po več let.

Za hiter potek pogajanj so zelo pomembni ugodno vzdušje, medsebojno zaupanje vpletenih strank, razumevanje, sodelovanje itd., torej dobri medsebojni odnosi. Dobre medsebojne odnose pa lahko vzpostavimo na naslednje načine:

Tabela 4: Vzpostavljanje pomembnega vzdušja in odnosov

<b>Pričakovanja pogajalcev</b>	pogajalci, ki pričakujejo boljše rezultate, dosegajo tudi boljše rezultate
<b>Cilji pogajalcev</b>	da bi dosegli dobro vzdušje, je zelo pomembna odločitev, kakšne odnose želi pogajalec vzpostaviti z nasprotno stranjo. Uravnotežena moč obeh strani daje najboljše rezultate
<b>Vrednote pogajalcev</b>	razumevanje vrednot nasprotne strani povečuje kooperativne učinke
<b>Občutki in čustva</b>	čustva pomembno vplivajo na obnašanje pogajalcev, pod vplivom močnih čustev (stres) se zmanjša možnost razvijanja novih predlogov, zahtev, racionalnega razmišljanja
<b>Razumevanje in poznavanje nasprotne strani</b>	pomemben vidik so izkušnje iz preteklih pogajanj z novimi strankami, če so pozitivne, ugodno vplivajo na pogajanja

Vir: Kavčič, 2004, str. 247.

V nasprotnem primeru, ko je ozračje polno sumničenja, nezaupanja, nelagodja, majhne pripravljenosti za doseg sporazuma ipd., predstavlja takšno nelagodno vzdušje največjo oviro za doseg sporazuma in uspešni zaključek pogajanj. Japonci so zelo znani po tem, da jim veliko pomenijo medsebojni dobri odnosi, ki jih pridobijo preko zaupanja, sodelovanja, produktivnosti pogajanj, pravičnosti itd. Vse to vodi tudi do dolgoročnih odnosov poslovanja.

Uspešnost v pogajanjih se kaže tudi v tem, kako uspemo prepričati nasprotno stran o pravilnosti naših stališč, zahtev in predlogov z dobrimi utemeljitvami in argumenti. Popuščanje pa je najtežji del pogajanj, kajti vedno moramo dobiti nekaj v zameno. Popuščati je potrebno postopoma, v majhnih korakih; spreten pogajalec popušča tam, kjer mu to pomeni malo, nasprotniku pa mnogo (Možina et al., 2004, str. 304). V pogajanjih, kjer obe stranki nekaj dobita, morata obe stranki tudi nekoliko popustiti pri svojih začetnih pozicijah, ker drugače sporazum ni mogoč.

### **3.2.4 Doseganje sporazumov in zaključek pogajanj**

Sporazum je cilj, zaradi katerega se vsa pogajanja pravzaprav začnejo, in ko se pogajanja končajo, je potrebno je določiti naslednje (Kavčič, 2004, str. 254): vsebino sporazuma, za koga velja sporazum, kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati sporazum, kakšne posledice doletijo tistega, ki se sporazuma ne bo držal in dogovor glede reševanja sporov ter razlage posameznih sporočil sporazuma.

Doseženi sporazum je primerno kratko, vendar jasno zapisati in ga vročiti vsem pogajalcem. Za doseganje sporazuma je potrebno strinjanje obeh strank o glavnih postavkah. Izkušeni pogajalec bo prepoznal pravi trenutek za sklenitev sporazuma, tehnik zaključevanja pa je več:

- zadnja ponudba: ko ocenimo, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum, ji ponudimo sporazum, ki temelji na popuščanju, s katerim menimo, da bi presegli še obstoječe razlike. Predlagamo sporazum, in to je naša končna ponudba, ki je ne mislimo več spreminjati;
- povzetek za zaključevanje: povzamemo potek pogajanj in nasprotni strani pokažemo, koliko smo se ji približali. Smiselno je, da se sporazumemo še o odprtih stvareh, pomembno pa je, da ne odpiramo več nobenih novih vprašanj.
- prekinitev za razmislek: podamo zadnjo ponudbo ali povzamemo dosežemo in predlagamo zaključek pogajanj. Ob tem nasprotni strani predlagamo prekinitev pogajanj, da bi imela dovolj časa za temeljit, vsestranski razmislek o našem predlogu.

Sam zaključek pogajanja pa je precej vprašujoč za vsakega pogajalca, kajti pojavlja se dilema, da pogajalec ne bi prezgodaj zaključil pogajanja, ko bi lahko od nasprotne strani dosegel še več. Pa tudi obratno, z zavlačevanjem pogajanj, bi lahko nasprotna stran več pridobila od njega. Pomembno je, da pogajalci spoznajo, kdaj zadovoljivo dosežejo svoj cilj, ki so si ga postavili pred pogajanja, ter kdaj je vsako zavlačevanje in nadaljevanje pogajanj nesmiselno oz. nekoristno. Idealno je, da se pogajanja zaključijo, ko obe stranki ocenjujeta, da sta v procesu pogajanj dosegli največ, kar je bilo mogoče doseči (Možina et al., 2004, str. 310).

### **3.3 Pogajalske taktike**

Kot sem že omenila, pogajalska strategija predstavlja nekakšen splošni načrt, kako doseči zastavljene cilje v pogajanjih. Pogajalske taktike pa predstavljajo orodja, s katerimi uresničujemo zastavljene strategije. Teh orodij je veliko, v nadaljevanju bom predstavila le nekaj pogajalskih taktik.



### **3.3.1 Postavljanje ekstremnih zahtev**

Bistvo te taktike je, da pogajalec na samem začetku pogajanj postavi svoje zahteve v zelo ekstremni obliki. Takšne ekstremne razmere imajo namen znižati pričakovanja nasprotne strani, zmanjšati njene zahteve in jo omehčati, da bi bolj popustila v pogajanjih. Včasih nasprotna stran dejansko popusti vsaj deloma v skladu s pričakovanji stranke, ki je taktiko uporabila. Uporaba te taktike je tvegana, saj lahko vodi v slepo ulico ali celo prekinitev pogajanj. Če je nasprotna stran uporabila omenjeno taktiko, se ji nikakor ne smemo postaviti po robu z enakim postopkom, lahko pa reagiramo na več načinov: povzamemo zahteve stranke in jih omilimo (povzamemo zahteve z našimi besedami in izrazi ter tako ublažimo njene ekstremne zahteve); ponovno poudarimo naš interes za uspešnost pogajanj in da moramo spoštovati interese vseh, da gre tu za skupni problem, za sodelovanje ipd. S tem nakažemo možnost, da se lahko s pogajanj tudi umaknemo. Moramo pa biti pozorni, kajti v nekaterih kulturah lahko s takšno taktiko užalimo nasprotno stran (nepotrebna izguba časa). Tak primer so Švedsi, ki od nasprotne strani pričakujejo, da prične pogajanja z zahtevo, ki je zelo blizu končni (želeni) (Leadership Crossroads, 2007).

### **3.3.2 Taktika rezin**

Taktika rezin je pogosto imenovana tudi taktika »rezanja salame«. Pogosto se uporablja pri nakupu oz. prodaji ali pri kolektivnih pogajanjih. Značilno za to taktiko je, da celoto zadevo oz. celoto razčlenimo na njene manjše sestavine in se vsake lotimo posebej. S tem poskušamo doseči bolj ugodne pogoje, kot če bi se pogovarjali o vsebini kot celoti. Za to taktiko je najboljši protiukrep, da povežemo vse sestavine (zahteve) v celoto in ne pristanemo na pogajanja o vsaki sestavini posebej. To je taktika »malih korakov«, ki terja precej vztrajnosti, doslednosti in časa, a neredko uspe, saj se drugi strani predlagane spremembe zdijo nepomembne, in zato ne bo tvegala konflikta v vsaki točki (Možina et al., 2004, str. 306).

### **3.3.3 Taktika »najboljše ponudbe«**

Gre za taktiko pritiska najboljše ponudbe, ki je hkrati tudi končna ponudba. To je moja najboljša ponudba po navadi pri Američanih res pomeni »take it or leave it« (vzemi ali pusti), torej končna ponudba. A v vseh kulturah, te besede nimajo enakega pomena. Za nekatere azijske države je zelo značilno, da ponudijo kar nekaj najboljših ponudb, vsako malo bolj ugodno za nas, zato je potrebno paziti, kdaj nasprotna stran samo taktizira (grozi) in kdaj misli resno (Leadership Crossroads, 2007).

### **3.3.4 »Dobri in zli fantje«**

Že iz ameriških akcijskih filmov poznamo primere »good cop - bad cop«, ki ponazarjajo tovrstno taktiko. Bistvo je, da imamo eno osebo, ki ustrahuje nasprotnika, ga spravlja v nelagodno položaj, nato pa se pojavi druga oseba, ki deluje ravno nasprotno, ki daje vtis, da ji

lahko zaupamo, da je tu zaradi nas, da nam pomaga itd. V pogajanjih si to predstavljamo tako, da zlobni fant omehča nasprotnika, dobri fant pa potem sklene sporazum, ki sicer ne vsebuje tako ekstremnih zahtev, je pa še vedno blizu pričakovanjem pogajalske strani, ki to taktiko uporablja. Za to taktiko imamo dva protiukrepa, in sicer (Kavčič, 1996, str. 174): (1) za krajši čas prekinemo pogajanja, z namenom, da lahko znova presodimo naše zahteve in raven popuščanja, ob vrnitvi pa ostanemo na starih stališčih brez dodatnega popuščanja in (2) tudi mi na pogajanja pripeljemo našega slabega fanta, a tak ukrep je precej tvegan in vodi do zaostritve odnosov.

### **3.4 Vloga kulture pri medkulturnih poslovnih pogajanjih**

Vpliv kulture se kaže na vseh ravneh človeškega obstoja, prav tako je močno prisoten tudi pri poslovanju. Kultura vpliva na razmišljanje ljudi, njihovo vedenje, komuniciranje, način dela, sklepanje poslov ter način, na katerega so ti posli sklenjeni. Za medkulturna poslovna pogajanja je pravzaprav značilno pogajanje dveh (ali več) različnih kultur, ki sta si sicer lahko podobni, a vendar različni. Zato se je na tovrstna pogajanja potrebno toliko bolj pripraviti, preučiti norme, vrednote, vzorce vedenja, pravila, običaje itd. nasprotne kulture, kajti če se pri pogajanjih ena stran ne ravna v skladu z normami druge strani, bodisi da jih krši namerno bodisi nenamerno, se pogajanja lahko kaj hitro neuspešno zaključijo.

#### **3.4.1 Kulturne razlike**

Kulturne razlike in njihov vpliv na poslovno komuniciranje so tema, ki v zadnjih dveh desetletjih močno pridobiva na pomenu in jo povezujejo s procesi globalizacije svetovnega gospodarstva. Različne kulture oblikujejo različne vrednote in različne načine odnosov med ljudmi ter tako prispevajo k različnemu oblikovanju človekove osebnosti. Razlike pa obstajajo tako med narodi kot tudi znotraj njih. Najbolj so sicer opazne v pozdravljanju in predstavljanju, vendar pa je njihov pomen veliko večji. Temeljni problemi se pokažejo kot učinki teh razlik na proces in sam rezultat pogajanj (Kavčič, 2004, str. 257). V nekaterih kulturah je lahko samo rokovanje dovolj za potrditev sporazuma, drugod pa mora biti dogovor tudi pisno potrjen. Obstaja mnogo razlik, katerih neupoštevanje pa ima lahko različne posledice za pogajanje: strah, nelagodje, zmedenost, napačna usmerjenost, frustracije, nesporazumi in celo prekinitvev pogajanj (Kuljaj, 2005, str. 16). To so lahko posledice pri eni ali obeh strankah v pogajanjih, zato se morajo pogajalci zavedati kulturnih razlik ter biti pripravljeni in usposobljeni, da pravilno razumejo vedenje nasprotne strani.

Kulturne razlike med pogajalci lahko vplivajo na pogajanja na več načinov (Lewitcki et al., 2003, str. 358):

- lahko pripeljejo do nesporazumov v komunikaciji;
- ne predstavljajo le težav pri razumevanju besed, temveč tudi pri interpretaciji vedenj;
- kultura vpliva na obliko in vsebino dogovora, ki ga želimo doseči, in na stil pogajanja.

Med različnimi kulturami obstaja cela vrsta majhnih in velikih razlik v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih, te razlike pa praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge. Neupoštevanje in nepoznavanje kulturnih razlik in njihovih učinkov na proces pogajanj lahko vodi do neuspešnega zaključka. Podajam primer neuspešnih pogajanj med ameriškim in japonskim podjetjem, zaradi nerazumevanja kulturoloških razlik. Američani so predstavili ponudbo in imeli občutek, da je bila predstavitev uspešna. Potem ko so Japonci slišali ceno, ki so jo Američani postavili za povpraševane izdelke, niso pokazali nobenega odziva in so le obsedeli v tišini. Zaradi neprijetne tišine so Američani dobili občutek, da Japonci s ceno niso zadovoljni, zato so jo znižali. Ko od Japoncev še vedno ni bilo nobenega odziva in so še naprej brezizrazno sedeli, so Američani ceno še dodatno znižali, in to več, kot so načrtovali. Niso se namreč zavedali, da s tišino japonski pogajalci niso izražali nezadovoljstva, niso taktizirali, ampak so (kot je v njihovi kulturi običajno) morali premisliti (Valentine, 1989, str. 55).

Pri pogajanjih nikakor ne gre za pogajanja o kulturi, temveč se pogajamo o nekem cilju, predmetu, vsekakor pa moramo vedeti, s kom se bomo pogajali, iz katere dežele je nasprotna stran, njene korenine, tradicijo itd., kajti bolj ko poznamo kulturološko ozadje nasprotne strani, večjo prednost imamo in boljše možnosti, da dosežemo zastavljeni cilj.

### **3.4.2      Predsodki in stereotipi**

Čeprav je najpomembnejše pravilo poznavanje nasprotnikove kulture, je prav tako pomemben nasvet, da se na svoje znanje ni pametno pretirano zanašati. Za medkulturna pogajanja so pomembni in zelo nevarni predsodki ter stereotipi, ki jih ljudje pripisujemo posameznim narodom in kulturam. Gre za etiketiranje ljudi na podlagi njihove pripadnosti določeni narodnosti. Predsodkom in stereotipom se je bolje izogibati.

Predsodki so sodbe o posamezniku na podlagi njegove pripadnosti neki skupini in so lahko pozitivni ali negativni, ampak po navadi veljajo za negativne. Ravno tako so nevarni tudi stereotipi, ki jih ljudje pripisujemo eni drugim. Stereotip pomeni neko podobo, ki si jo posameznik razvije o neki družbeni skupini ali kategoriji. So torej rezultat posameznikove socialne kategorizacije ter prav tako lahko veljajo za pozitivne ali negativne. Izkušnje, ki jih imamo s posamezniki iz skupine, navadno pripišemo celotni skupini. Obenem pa stereotipi predstavljajo določena pričakovanja, kako se bodo člani nasprotne strani obnašali. Posameznikovo zaznavanje je usmerjeno tako, da je bolj sprejemljiv za informacije, ki stereotip potrjujejo, kot za informacije, ki ga ne. Zato se lahko pogajalec popolnoma zmede, ko se nasprotna stran ne obnaša po njegovih pričakovanjih, ustvarjenih na podlagi stereotipnih značilnosti določene kulture. Stereotip je namreč samo neka površinska predstava o »povprečni osebi«, ki temelji izključno na naših omejenih informacijah o neki skupini. Vsaka oseba, ki jo srečamo, pa ni »povprečna oseba«, ampak bolj ali manj od nje odstopa. Zato lahko stereotipi, ki se uporabljajo nepremišljeno, postanejo zelo pristranski in neupravičeno vplivajo na rabsodbe in odnose. Hkrati vodijo v neučinkovito komunikacijo in številne spodrsrljaje (Rouse, Rouse, 2002, str. 270). Če se pretirano zanašamo na stereotipe, ne bomo

nikoli spoznali nasprotne strani, saj ji ne bomo dali priložnost, da nam dokaže drugačnost v skladu značilnih stereotipov svoje kulture.

Spodbuja pa se uporaba koristnih stereotipov, ki pa imajo tudi določene omejitve. Stereotipi morajo biti (Osland, Bird, 2000, str. 66):

1. zavestno ustvarjeni, opisni in ne ocenjevalni ter natančni v opisu vedenjskih norm;
2. prva najboljša domneva o skupini, še preden dobimo neposredne informacije o posameznikih;
3. taki, da se jih da spremeniti na osnovi nadaljnjih opazovanj in izkušenj.

Tako na primer vemo, da na Japonsko ne bomo odšli sklepat poslov, ne da bi imeli pri sebi vizitke. Izmenjavanje vizitk je del rituala in spoznavanja, ki je za Japonce zelo pomembno, in če vizitke ne dobimo, moramo na koncu pogajanj sami prositi zanj (Ferfila, 1999, str. 16).

### 3.4.3 Metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur

Weiss je oblikoval predlog osmih metod pogajanj med pogajalci iz različnih kultur. Predlog temelji na tem, koliko pogajalci ene ali druge strani poznajo kulturo nasprotne strani in koliko je možnosti, da se odprto pogovarjajo o pristopu k pogajanjem. Avtor definira poznavanje druge kulture kot stopnjo poznavanja perceptivnih shem te kulture na pogajalskem področju. Poznavanje druge kulture se deli na slabo oz. malo, delno in dobro poznavanje druge kulture. (Kavčič, 2004, str. 261-263):

Tabela 5: Weissov predlog osmih metod pogajanj

<b>1. Slabo poznavanje kulture nasprotne strani</b>
• Svetuje uporabo predstavnika ali svetovalca;
• Uvajanje posrednika (po dogovoru obeh pogajalskih strani se v pogajanja uvede tretja oseba);
• Prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način (uporabno le, če vsaj ena stran pozna kulturo druge strani);
<b>2. Delno poznavanje kulture nasprotne strani</b>
• Prilagoditev kulturi nasprotne strani (če se obe strani prilagodita, lahko pride do težav);
• Pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu (obojestranski dogovor o sprejemljivem postopku pogajanj)
<b>3. Obe strani dobro poznata kultura nasprotne strani</b>
• Sprejemanje scenarija nasprotne stranke (zahteva ljudi, ki so dovolj dolgo živeli v obeh kulturah in dobro poznajo oba jezika);
• Improvizacija pristopa (glede na okoliščine, obe stranki v pogajanjih oblikujeta postopek pogajanj);
• Učinkovita simfonija (obe stranki tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko improvizirata, uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove in sledita že znanim)

Vir: Kavčič, 2004, str. 263.

### 3.5 Različne teorije avtorjev medkulturnih raziskav za lažje razumevanje poslovnih pogajanj

Danes obstaja ogromno avtorjev medkulturnih raziskav, ki so oblikovali svoje modele, dimenzije, s katerimi lahko mednarodni pogajalci lažje razumejo in obvladujejo kulturne razlike. S pomočjo teh modelov lahko zgolj pričakujemo, kakšno bo vedenje ljudi, ki prihajajo iz iste kulture, ni pa nobenih zagotovil, kajti ni nujno, da se vsi ljudje z enako kulturo vedejo enako. V nadaljevanju bom predstavila le nekaj teorij avtorjev.

#### 3.5.1 Hofstedova teorija

Geert Hofstede (eden izmed najbolj citiranih avtorjev v poslovnih vedah) je v letih 1967-73 opravil zaenkrat najboljše raziskavo na področju preučevanja kultur, ki je zajemala kar 116.000 oseb v 72 državah, zaposlenih v multinacionalnem podjetju IBM. Skušal je ugotoviti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo na enak način. Raziskava je pomembna za kategorijo sodelavcev, kot jim pravi Hofstede, s področja prodaj in servisiranja, danes bi rekli trženja, manj za sodelavce iz proizvodnje in s področja raziskav ter razvoja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 55).

Na podlagi omenjene raziskave je oblikoval model petih dimenzij vrednot, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira prepoznavanje in interpretacijo sveta ljudi iz različnih nacionalnih kultur. Te dimenzije so:

**1. Odmik moči:** dimenzija odmika moči označuje, koliko lahko manj vplivni člani institucij in organizacij v državi pričakujejo in tudi sprejmejo, da moč ni enakomerno porazdeljena. Avtor ugotavlja, da v različnih deželah obstoje različne rešitve problema neenakosti med ljudmi. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, je moč koncentrirana znotraj manjše skupine ljudi, takšno stanje pa člani družbe z manj moči sprejemajo ali celo pričakujejo (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 91). Obratno sta v družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, moč in odločanje med ljudmi širše razpršena. Velik odmik moči vodi k večji centralizaciji kontrole, pogajanja pa morajo ponavadi zaključiti najvišje avtoritete (Kuljaj, 2005, str. 20).

**2. Izogibanje negotovosti:** ta dimenzija označuje, koliko se predstavniki določene kulture počutijo ogrožene v negotovih in nepoznanih situacijah. Družba z nizko tolerantnostjo je naklonjena zakonom, pravilom in predpisom, ki znižujejo stopnjo negotovosti (kar pomeni, da so situacije bolj predvidljive). Potreba po pravilih je v kulturah z nizkim izogibanjem negotovosti čustveno pogojena. Nasprotno pa se v državah z majhnim izogibanjem negotovosti pravila postavljajo po potrebi, družba lažje sprejema neznano in je bolj tolerantna do odstopanja od norm.

**3. Individualizem/kolektivizem:** ta dimenzija predstavlja odnos med posameznikom in družbo. V kolektivističnih družbah so ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti, iščejo harmoničnost v skupini in so medsebojno ter od organizacij bolj odvisni. V zameno pa te organizacije prevzemajo večjo odgovornost za svoje člane (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 56).

V individualističnih kulturah je vsak član družbe v osnovi zavzet za lastni interes oz. interes svoje najožje družine. Avtonomija, neodvisnost, demokracija in dosežki so visoko cenjeni (Deresky, 2002, str. 96). V pogajanjih vodi kolektivizem k večji potrebi po stabilnih poslovnih razmerjih. Pogajanja se odvijajo med ljudmi, ki se med seboj dobro poznajo, zato je vsaka kadrovska zamenjava med pogajalci dokaj tvegana. V teh kulturah je pomembna vloga posrednikov, ki znajo opozarjati na žgoče teme brez prevelikega zatekanja k direktnim soočenjem in konfliktom. Individualizem je najbolj poudarjen v ZDA, kolektivizem pa je značilen za države jugovzhodne Azije. Nekatere raziskave pa ocenjujejo, da blagostanje bolj podpira individualizem, revščina pa kolektivizem (Hrastelj, 2001, str. 48).

**4. Moškost/ženskost:** moškost je značilna za družbe, kjer so vloge spolov jasno ločene. Moški imajo vodilno vlogo v družbi in državi, pomembno je zmagovati in posel ima prednost pred odnosi. Ljudje živijo za delo. Nizka vrednost ocene za moške nakazuje, da so razlike med spoloma in diskriminacija majhne tako v poslovnem kot družbenem življenju (Hofstede, 2001, str. 279). Moškost se v pogajanjih kaže v egopovečevalnem vedenju in v simpatiji do močnih in nepopustljivih pogajalcev. V moških kulturah konflikte pogosto rešujejo s preprirom, ne s kompromisi, zato so pogajanja med pogajalci iz moških kultur napornejša.

**5. Dolgoročna usmerjenost:** omenjenim dimenzijam je Hofstede dodal še eno, t.i. dolgoročno orientacijo, ki jo imenuje konfucijski dinamizem. Na dolgoročni strani omenjene dimenzije je opaziti nagnjenost k prihodnosti v smislu varčevanja in vztrajnosti, kratkoročna stran pa predstavlja nagnjenost k sedanjosti in preteklosti (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 91).

Na podlagi empiričnega proučevanja je opredelil, katere izmed teh dimenzij in v kolikšni meri so prisotne v kulturi posameznega naroda.

Tabela 6: Kulturološke dimenzije ZDA, Japonske in Slovenije po Hofstedu

	Odmik moči	Izog. Negotov.	Individ./kolektiv.	Moško./žensko	Dolgoročna us.
<b>ZDA</b>	40	46	91	62	29
<b>JAPONSKA</b>	54	92	46	95	80
<b>SLOVENIJA</b>	71	88	27	19	n.p.

Vir: Hofstede, 2001, str. 500-502.

Iz tabele 6 lahko vidimo, da sta po dimenziji odmik moči Japonska in ZDA precej nizko (ZDA so še nižje), kar pomeni, da njuni prebivalci ne tolerirajo koncentracije moči (hierarhije), navajeni so soodločanja, moč in odločanje sta porazdeljena širše. Pri izogibanju negotovosti je Japonska najvišje na lestvici, kar pomeni, da se prebivalci ob negotovosti počutijo zelo nelagodno, ZDA pa so ravno obratno precej nizko, kar pomeni, da lažje sprejemajo negotovost. Na lestvici individualizma je ZDA v primerjavi z Japonsko precej visoko, kar pomeni, da so prebivalci zelo individualistično usmerjeni, za Japonce pa je ravno obratno značilen kolektivizem. Glede moškosti lahko rečemo, da je Japonska zelo visoko, je izredno »moška« družba, medtem ko so ZDA že manj moško usmerjene in se čedalje bolj nagibajo k enakovrednemu položaju obeh spolov. Dolgoročna usmerjenost je zelo značilna za Japonce (so močno nagnjeni k prihodnosti), Američani pa so bolj kratkoročno usmerjeni.

### 3.5.2 Gestelandova teorija

Richard R. Gesteland (2002, str. 15-17, 165-187) na izviren način podaja in opisuje različne vzorce poslovnega vedenja in posamezne kulture nato razvršča glede na omenjene vzorce. Zanimivi sta njegovi dve "železni pravili mednarodnega poslovanja". Prvo pravilo pravi, da se prodajalec prilagaja kupcu, drugo pravilo pa pravi, da naj bi obiskovalec poznal in upošteval lokalne navade in običaje. Avtor kulture razvršča glede na štiri pare njihovih značilnosti:

Tabela 7: Gestelandova razvrstitev kultur glede na njihove značilnosti

<b>1. Osredotočenost na kupčijo v primerjavi z osredotočenostjo na odnos:</b>
Osredotočeni na kupčijo so v osnovi usmerjeni bolj v naloge, osredotočeni na odnos pa so usmerjeni bolj v ljudi. Tu gre predvsem za vprašanje stopnje, saj so medsebojni odnosi pomembni povsod po svetu. Osredotočeni na kupčijo morajo vedeti, da bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredotočene na odnos, težko sklenili dobro kupčijo.
<b>2. Neformalnost v primerjavi s formalnostjo:</b>
Do težav pride tudi, ko neformalni poslovneži iz bolj egalitarnih kultur navežejo stike s svojimi bolj formalnimi kolegi iz bolj hierarhičnih družb. Živahna neformalnost zlahka užali ljudi z višjim statusom iz hierarhičnih kultur, kot tudi pretirano poudarjanje statusa žali občutek za egalitarnost neformalnih ljudi.
<b>3. Časovna rigidnost v primerjavi s časovno fluidnostjo:</b>
Določena skupina svetovnih kultur obožuje uro. Druga skupina se na čas ne ozira kaj preveč in je bolj usmerjena v ljudi in medsebojne odnose. Do konfliktov prihaja, ker nekateri časovno rigidni poslovneži gledajo na svoje časovno neobremenjene kolege kot na lene, nedisciplinirane in neotesane, medtem ko slednji pogosto doživljajo prve kot arogantne sužnje zapestne ure in postavljenih rokov.
<b>4. Čustvena ekspresivnost v primerjavi s čustveno zadržanostjo:</b>
Čustveno bolj izrazni komunicirajo drugače kot njihovi bolj zadržani kolegi. To velja za verbalno, paraverbalno in tudi neverbalno komunikacijo. Nastala zmeda se izraža v komunikacijski vrzeli, ki pogosto leži v ozadju neuspešnih pogovorov in sodelovanja.

Vir: Gesteland, 2002, str. 165-187.

Japonsko avtor uvršča v skupino B, kar pomeni, da je osredinjena na odnos, formalna, monokrona in čustveno zadržana. Američani pa so bolj osredinjeni na kupčijo (cilj), značilna sta monokron odnos do časa in neformalen protokol, so pa tudi bolj ekspresivni od Japoncev.

### 3.5.3 Hallova teorija

Ameriški antropolog Edward T. Hall je uporabil koncept miselnih zvez, s katerimi je razložil razlike med načini komuniciranja v različnih kulturah. Miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka (Treven, 2001, str. 65). Vpeljal je koncept t. i. visokokontekstnih in nizkokontekstnih kultur. Za visokokontekstne kulture je značilno, da vsebujejo veliko miselnih zvez, ki se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom dogodka. Te

kulture največ informacij pridobijo iz neposrednega poznavanja oddajnika sporočila ter okolja. Zato ni pomembna le vsebina sporočila, ampak tudi barva glasu sogovornika, mimika obraza, drža telesa, uporaba tišine in njegovo vedenje. Nizkokontekstne kulture vsebujejo malo miselnih zvez pri komuniciranju, največ informacij se posreduje v jasni, eksplicitni obliki, kar pomeni, da imajo največji pomen besede (Treven, 2001, str. 65–66).

Slika 1: Kontekstna različnost kultur po Hall-u



Vir: Bobek et al., 2002, str. 39.

Iz slike 1 lahko vidimo, da ZDA (analiziram Severnoameričane) veljajo za nizkokontekstno kulturo, torej uporabljajo malo miselnih zvez pri komuniciranju, sporočila so oblikovana jasno in neposredno, izražanje je skoraj povsem besedno. Komunikacije v tovrstnih kulturah so hitre, učinkovite in temeljijo na dejstvih. Za razliko od ZDA pa je Japonska visokokontekstna kultura, uporablja veliko miselnih zvez, značilna je posredna komunikacija, pri čemer je zelo pomemben nebesedni del izražanja. Pomen sporočila tako dopolnijo posameznikov status, starost, spol, izobrazba, nazivi ipd. Dejstvo je, da posamezniki, ki prihajajo iz nizkokontekstnih kultur, zelo težko razumejo sporočila visokokontekstnih kultur, ker vsebuje komunikacija številne namige in prikrite pomene. Pa tudi obratno: visokokontekstne kulture poleg besed poskušajo najti tudi znake neverbalnega komuniciranja, a pogosto tega ne dobijo od članov nizkokontekstnih kultur. Te razlike lahko zelo otežujejo poslovna pogajanja in povzročajo nesporazume. Seveda pa ni vse črno oz. belo, obstajajo namreč t.i. podkulture in globalizacijski vplivi, ki tovrstne kulturološke značilnosti marsikdaj omilijo in prepletajo. Multinacionalke velikokrat uporabljajo univerzalne pogajalce, brez izrazitih nacionalnih slogov, kar pomeni veliko prilagodljivost in čim manjšo kulturološko obremenjenost pogajalca (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 52).

### 3.5.4 Weiss-Strippov model medkulturnih poslovnih pogajanj

Na področju mednarodnih pogajanj je mnogo avtorjev razvilo svoje modele, ki so v pomoč pogajalcu za lažje predvidevanje in pojasnjevanje ravnanja nasprotne strani ter za sprejemanje



ustreznih odločitev pred, med in po pogajanju. Doslej najbolj celovit model sta podala Weiss in Stripp (leta 1985), ki vsebuje 4 glavne sestavine, razdeljene v 12 spremenljivk, v katerih se odražajo medkulturni vplivi. V praktičnem pristopu bo pogajalec upošteval naslednje faze: (1) začetne raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in razgovorih; (2) organiziranje raziskovalnih ugotovitev in oblikovanje začasnih predlogov; (3) oblikovanje načrtov pogajanj in (4) interakcijo, ki upošteva tudi kasnejše odklone in s tem spreminjanje predlogov (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 265).

Pogajanja so v matriki obeh avtorjev predstavljena kot ciklični (gre za srednjeročne ali dolgoročne posle) postopek, ki je sestavljen iz oblikovanja politike, interakcije, premisleka in izida. V naslednji tabeli prikazujem sestavine in spremenljivke tega modela:

Tabela 8: Sestavine in spremenljivke pogajanj modela Weiss-Strippovega modela

SESTAVINE	SPREMENLJIVKE
<u>POLITIKA</u> : definira bistvene poslovne interese in opisuje običajen tok ukrepov, usmerjenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. V svetovni trgovini in pri mednarodnih naložbah ločimo tri alternative: osamitev na domačem trgu, globalno konkuriranje in sodelovanje prek strateških povezav- pri vseh so pogajanja ključna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogajalska zamisel</li> <li>• Izbor pogajalcev</li> <li>• Vloga hotenj posameznikov</li> <li>• Protokol</li> <li>• Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovane koristi</li> </ul>
<u>INTERAKCIJA</u> : predstavlja fazo izmenjave informacij, znotraj katere si stranki medsebojno izmenjujeta predloge in tako spoznavata pričakovanja druge strani.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksnost jezika</li> <li>• Prepričevalni argumenti</li> <li>• Upoštevanje časa</li> </ul>
<u>PREMISLEK</u> : faza v pogajalskem procesu, v kateri pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne strani predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konflikte in priti do kompromisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podlaga za zaupanje</li> <li>• Nagnjenost k sprejemanju tveganja</li> <li>• Notranji sistemi sprejemanja odločitev</li> </ul>
<u>IZID</u> : končni dogovor, ki ga dosežejo stranke oz. spoznanje, da dogovor ni možen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma</li> </ul>

Vir: Makovec, Hrastelj, 2003, str. 256-266.

Pogajalec tako dobi neko podobo o nasprotni strani in o njeni pogajalski filozofiji z zaznamki po posameznih spremenljivkah. Lahko rečemo, da je eden od ciljev tega modela oblikovanje profilov, ki izražajo pogajalsko filozofijo strank. S pomočjo tega modela lahko pogajalec dobi

delne odgovore na vprašanja, kot so kdo so pogajalski partnerji, zakaj so bili izbrani, kaj želijo pridobiti v pogajanjih, katere so njihove prioritete ipd. Model je tudi zelo dinamičen, zato mu pogajalec, če je potrebno, lahko doda nove spremenljivke in si hkrati beleži svoja opazovanja ter morebitne odklone, katerim nato prilagodi zaznamke o ciljni kulturi. Tako lažje razumemo motivacijo, potrebe, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani.

## **4 ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE**

ZDA kot vodilna gospodarska (pa tudi politična in vojaška) velesila v svetu ustvarijo skoraj tretjino svetovnega BDP (leta 2006 je ameriški BDP znašal skoraj 13.250 milijard dolarjev, BDP na prebivalca pa 44.237 USD), njihov delež v izvozu blaga znaša 15%, v izvozu storitev pa 21%. V teh primerjavah (razen pri izvozu blaga) ZDA nekoliko prekašajo tudi države razširjene EU. ZDA merijo 9.629.091 kvadratnih kilometrov, glavno mesto je Washington DC. Na severu mejijo na Kanado, na jugu na Mehiko, na vzhodu na Atlantski in na zahodu na Tih ocean. ZDA sestavljajo 50 zveznih držav, zvezno ozemlje Columbia in 14 odvisnih ozemelj, večinoma otokov v Karibskem morju in Tihem oceanu (Izvozno okno, 2007). Po številu prebivalstva (301,139,947, meritev julija 2007) pa se uvrščajo na tretje mesto na svetu (Central Intelligence Agency World Factbook, 2007).

### **4.1 Politični sistem**

ZDA so zvezna država, predsedniški politični sistem pa je zasnovan na prvi demokratični ustavi iz leta 1787 (glej Prilogo 1). Zvezne države imajo določene fiskalne in zakonske pravice. Zvezno oblast sestavljajo tri veje: izvršilna, zakonodajna in sodna. Izvršilni veji načeluje predsednik ZDA (George W. Bush, ki pripada republikanski stranki, je bil 3. novembra 2004 že drugič izvoljen za predsednika ZDA), zakonodajno predstavlja kongres, sodno pa vodi vrhovno sodišče Združenih držav Amerike (Wikipedia, 2007). V večinskem političnem sistem prevladujeta dve politični stranki, in sicer republikanci ter demokrati.

### **4.2 Gospodarstvo**

ZDA veljajo v gospodarskem pogledu za najliberalnejšo državo na svetu in veliko zagovornico svobodne trgovine. Kljub temu je delež njihovega uvoza blaga in storitev v BDP le 14,1-odstoten (v Sloveniji kar 64-odstoten), saj so v veliki večini pridobivanja surovin, industrijskih izdelkov in storitev ZDA samozadostne. Osnova in gonilo ameriškega gospodarstva je predelovalna industrija (čeprav ustvarja le 12 odstotkov BDP), predvsem proizvodnja računalnikov, vozil (vključno z letali in kmetijsko mehanizacijo) ter najrazličnejših strojev in naprav. ZDA so članica dveh prostotrgovinskih območij – NAFTA in CAFTA. Gospodarski razvoj ZDA je bil vse od leta 1974 pa do sredine leta 2001 dokaj stabilen, z visokimi stopnjami rasti predvsem v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja, ki so v povprečju dosegle 3,4 odstotka (Izvozno okno, 2007). Gospodarska rast je temeljila na visoki

domači zasebni porabi in tujih naložbah, ki so v obdobju let od 1974 do 2000 močno okrepile dolar. Po krajšem gospodarskem zastoju se je rast v letih 2005 in 2006 okrepila, skrb pa predstavljata naraščajoča primanjkljaja v proračunu in tekočem računu. Gospodarsko najmočnejše zvezne države, ki ustvarijo vsaka prek 500 milijard BDP letno, so Kalifornija, New York in Teksas. Zanimivo pa je, da različne nesreče preteklih let, kot so teroristični napad 11. 9. 2001, vojna med ZDA in Irakom od leta 2003, orkan Katrina leta 2005, porast cen nafte leta 2006 ipd., niso zelo močno prizadele gospodarske rasti, inflacije in brezposelnosti. Te posledice pa so imele velik vpliv na proračunski primanjkljaj, ki je v letu 2006 znašal rekordnih 750 mrd dolarjev (Central Intelligence Agency World Factbook, 2007).

### **4.3 Religija in etnična pripadnost**

Po uradnih podatkih je po veroizpovedi 56% prebivalstva protestantov, 28% katolikov in 2% judov, ostalo pa predstavljajo pravoslavci, muslimani, budisti, ateisti itd. (Izvožno okno, 2007). A vendar, kot navaja STA (Mladina, 2004), število protestantov počasi upada (od leta 1993 do 2002 je število protestantov upadlo za 11 odstotnih točk), močno pa narašča število ateistov, predvsem na račun protestantov. Vera je v ZDA zelo izrazita in potencirana s strani vlade, sam moto, ki se nahaja na ameriškem denarju (»In God we trust«) je močno povezan z religijo. »E Pluribus Unum«, kar pomni iz mnogih eno, je bil večino zgodovine ZDA njeno geslo. Leta 1956 je bilo to geslo s strani kongresa spremenjeno v »In God We Trust«. Namen tega gesla je bil okrepiti in dvigniti versko osveščanje, kajti v tem času je prevladovalo obdobje močnega rasizma, verske diskriminacije in političnega zatiranja. Vendar pa ta ukrep zvezne vlade bolj deluje kot diktatura ne demokracija, saj vsiljuje vero v Boga in ne svobodne izbire posameznikove veroizpovedi (ali neizpovedi). Zato je v začetku 90 let »Fundacija svobodne veroizpovedi« tožila vlado zaradi spornega nacionalnega mota, a je tožbo izgubila in še danes kljub nestrinjanju prebivalcev tiskajo ameriške dolarje s tem geslom (U.S. Treasury, 2007).

ZDA so talilni lonec mnogih kultur, po etnični pripadnosti (približna ocena): belcev 81.7%, temnopoltih 12.9%, Azijcev 4.2%, Indijancev in domorodcev iz Aljaske 1%, domorodnih Havajcev in drugih domorodcev Pacifiških otokov pa 0.2%. Tu ni zajeta Latinska Amerika (Kuba, Portoriko, Mehika ipd.) (Central Intelligence Agency World Factbook, 2007).

### **4.4 Nekatere značilnosti Američanov in ameriškega načina dela**

“The American Dream” (ameriške sanje) so ideja, ki jo pozna vsak Američan. Nanaša se na ameriški način dela (poslovanja) in življenja, predstavlja pa filozofijo, da je vsak posameznik lahko poslovno in finančno uspešen, če trdo dela, je ambiciozen in iniciativen. Ta ideja je še dandanes močno prisotna v ameriških podjetjih in je tudi privlačna misel za vsakega posameznika, ki ima željo graditi kariero v ZDA. Filozofija predstavlja voljo in gonilno delovno silo po uspehu, katerega smo vsi s trdom in delom lahko deležni. Bogate in revne

loči le dejstvo, da prvi verjamejo v ta "mit", drugi ne. Okolica gleda na tistega, ki se je rodil v premožni družini in je uspešen z minimalnim vloženim trdom, kot na nekoga, ki ima neupravičeno prednost. Pridnost je ključ do uspeha. Konkurenca oz. tekmovalnost je v Ameriki ravno zaradi tega zelo močna, zato povprečni državljani ve, da se lahko zanese le nase, torej je njegov (ne)uspeh odvisen od njega samega. Američani odrastejo z idejo, da ima vsak posameznik pravico do individualnosti, najprej so samostojna oseba, šele nato član družine, poslovne organizacije ali verske skupnosti (Podkrajšek, 2006, str. 25).

V Ameriki je izobrazba zelo cenjena, Harvard, Columbia, Chicago ter tudi druge manj prestižne in znane univerze so zelo drage in imajo visoke kriterije pri sprejemanju študentov, a so dobra podlaga in vodijo v uspešno kariero (vrhunska delovna mesta), česar se Američani zavedajo. Trdo in predano delo je prav tako cenjeno in poplačano, uslužbenec v McDonaldu bo s predanostjo in pridnostjo lahko kaj kmalu napredoval. Američani pogosto menjavajo službe, v podjetjih imajo možnost napredovanja vsi (tisti, ki se izkažejo, tako mladi kot starejši, novi ali stari uslužbenci) in na vseh področjih ter položajih se poudarja enakopravnost in spoštovanje do sočloveka. Danes ljudje v Ameriki delajo pretežno v telekomunikacijah, informacijski tehnologiji, storitvah in proizvodnji, vedno manj pa v kmetijstvu in gozdarstvu. V povprečju delajo 5 dni v tednu od 9 do 18 ure, večina zaposlenih pa opravlja tudi nadure. Povprečno imajo 14 dni dopusta, veliko pa tudi poslovno potujejo (Executive Planet, 2007).

ZDA so znane po tem, da imajo uslužbenci ogromno pravic. Podjetja vlagajo veliko časa, truda in denarja v doseganje vseh (ali pa le zakonsko nujno potrebnih) pravic svojih zaposlenih. Omenjene pravice poudarjajo, da imajo posamezniki enake pravice in možnosti pri zaposlitvi ne glede na spol, raso, starost, vero, fizično invalidnost in spolno usmerjenost itd. (prepoved diskriminacije) ter da imajo zakonsko določene pravice o plačnih standardih, varnosti na delovnem mestu ipd. Osebna enakopravnost slehernega posameznika je sicer pogojena z zakonom, a kljub temu še vedno obstajajo etnični in socialni problemi, tako kot v vseh drugih kulturah. Položaj žensk v družbi naj bi bil enakovreden (enakopravnem) moškimi, a vendar si ženske še danes prizadevajo za enakopravnost v zvezi s plačili in položajem avtoritete na delovnih mestih. Dejstvo je tudi, da je za ženske usklajevanje družine in kariere precej naporno. Pri primerjanju statističnih podatkov iz leta 1994 (Adler, 1994, str. 392) so ugotovili, da kar 61% žensk, ki opravlja menedžerska dela, nima otrok, je samskih (ločenih, vdov), medtem ko znaša pri moških ta odstotek le 3%. V ZDA danes prevladuje moralna polemika, da ima ženska lahko bodisi uspešno kariero bodisi družino, oboje zelo težko, kajti eno bo zagotovo zapostavljeno na račun drugega. V letu 2006 je predstavljalo delovno silo približno 144,427 milijona ljudi (zaposleni moški in ženske nad 16 let, ženske 66 milijonov in moški 77 milijonov). Članek »National Organization of Women«, poudarja vrzel (neenakost) med plačami t.i. »wage gap«, in sicer ženske zaslužijo 77 centov za vsak dolar, ki ga zaslužijo moški (temnopolte ženske 71 centov, Latinoameričanke pa le 58 centov za vsak dolar, ki ga zaslužijo moški) (Vermont Livable Wage Campaign, 2007). V podjetjih sicer vladata organizacijska hierarhija in spoštovanje do nadrejenih, vendar pa velja demokracija, torej enakopravnost in spoštovanje do sočloveka ne glede na položaj v podjetju, torej velja misel: »vsi drugačni, vsi enakopravni«. To je tudi vidno iz samega angleškega jezika, ki ne pozna

vikanja in tikanja kot naš jezik. Beseda »You« pomeni isto v vseh vrstah komunikacije in z vsemi ljudmi, ne glede na starost, status, položaj ipd. Na splošno Američani veljajo za prijazne, neposredne, optimistične in zelo odprte ljudi, v poslovanju so sproščeni, naravnani k cilju in uspehu in dokaj neformalni ter se ne držijo strogo določenih kodov obnašanja (Executive Planet, 2007). Njihove fraze, kot sta: »getting the job done« (opraviti zadevo) ali »time is money« (čas je denar) ponazarjajo, da želijo hitro doseči poslovne rezultate.

## **5 JAPONSKA**

Japonska (japonsko ime za njihovo deželo je Nippon, kar pomeni »vzhajajoče sonce« in ponazarja njeno lego na skrajnem vzhodu velike Azije) je otok, ki meri 377.864 kvadratnih kilometrov in s 127,5 milijona prebivalcev spada med največje in najrazvitejše države. Po obsegu BDP (4.367 milijard dolarjev leta 2006) je druga najbogatejša država na svetu. BDP na prebivalca je v letu 2006 znašal dobrih 34.000 dolarjev. Glavno mesto je Tokio. Japonsko sestavlja prek 3.900 otokov, med katerimi je največji Honšu. Severno od njega je Hokaido, južno pa Kjušu in Šikoku. Osrednji otok Honšu obsega 61% državnega ozemlja, na katerem živi 80% prebivalstva. Južno od teh štirih glavnih otokov se skoraj do Tajvana vleče otočje Riukiu z Okinavo. Približno tri četrtine Japonske je gorate, večina prebivalstva živi v obalnih ravninah, najvišji vrh je ognjenik Fudži-san (3.776 m.), Japonska ima preko 60 aktivnih ognjenikov, dežela pa je izpostavljena tudi potresom (Izvozno okno, 2007).

### **5.1 Politični sistem**

Japonska je ustavna monarhija. Cesar Akihito je na vrhu države, vendar je njegova funkcija zgolj simbolična (Wikipedia, 2007). Predsednik vlade je Fukuda Yasuo (LDP), zakonodajni organ v državi pa je dvodomni parlament (diet- zgornji in spodnji dom parlamenta). 254-članski zgornji dom parlamenta volijo za šest let na splošnih volitvah, tako da vsaka tri leta zamenjajo polovico članov. 512-članski predstaviški spodnji dom volijo na splošnih volitvah za štiri leta. Parlament pa izbere predsednika vlade, ki ga podpira večina v spodnjem domu. Shinza Abeja, ki je vodil Liberalnodemokratsko stranko (LDP), je zamenjal novoizvoljeni Fukuda Yasuo, katerega je izbrala večina predstavnikov spodnjega doma. Absolutna zmagovalka volitev je Demokratska stranka Japonske (DPJ), ki bo po novem nadzorovala 109 sedežev (Kyodo News, 2007).

### **5.2 Gospodarstvo**

Japonsko gospodarstvo je bilo konec 90. let v recesiji, za katero je bilo značilno nižanje BDP, deflacija, nizka domača potrošnja in upadanje industrijske proizvodnje. Vlada je poskušala spodbuditi gospodarsko rast z večjim proračunskim trošenjem in zadolževanjem zasebnega in javnega sektorja, kar je močno vplivalo na povišanje javnega dolga (le-ta za 176% presega

BDP), skupaj s staranjem prebivalstva pa tudi močno zavira hitrejši razvoj gospodarstva (Central Intelligence Agency World Factbook, 2007).

Najpomembnejša gospodarska panoga je predelovalna industrija, ki je v letu 2005 prispevala 21% BDP. Japonska je v svetu med vodilnimi proizvajalci elektronike (tehnologije), avtomobilov, strojne opreme ter železa in jekla, najpomembnejše storitvene dejavnosti pa so bančne, zavarovalniške in nepremičninske storitve (19%) ter trgovina (13,8%) BDP. V preteklosti je hitri razvoj temeljil na zaščiti domače proizvodnje, hitri rasti produktivnosti, pospeševanju izvoza in omejevanju uvoza. Takšna politika se je konec 90. let izkazala za preživeto, zato se gospodarstvo pospešeno odpira, država pa se šele danes počasi prebuja iz skoraj 10-letnega obdobja deflacije. Stopnja brezposelnosti se zaradi oživljanja gospodarske rasti v zadnjih letih znižuje in je leta 2005 v povprečju znašala 4,4%. Aprila 2006 je znašala 4,1%, in to je bila najnižja stopnja brezposelnosti po letu 1998. Spodbuden je bil podatek, da se med iskalci zaposlitve povečuje delež žensk in starejših ljudi (Profit, 2007).

### **5.3 Religija in etnična pripadnost**

Na Japonskem se obstoječe religiozne tradicije delijo glede na to, ali so v svojem delovanju razvile katere izmed praks, obredov ali ne. V skupino, ki je osnovala obrede, vezane na svoja prepričanja, se uvrščajo šintoizem, budizem, krščanstvo in množica t.i. novih religij. Iz kitajskega filozofskega prostora pa izhajata še konfucionizem in daoizem, ki pa veljata bolj za filozofiji kot religiji (Bellah, 2003, str. 33). Daoistični elementi, ki jih srečujemo v japonskem prostoru, so vezani na koledar in srečo, medtem ko je konfucionizem v veliki meri vplival na odnos spoštovanja. Etnična sestava je precej enotna, več kot 99% odstotkov vseh prebivalcev je Japonske narodnosti, ostalo so Korejci, Kitajci in drugi. Večina prebivalcev je budistov ali šintoistov, nekateri so pripadniki obeh religij (Executive Planet, 2007).

### **5.4 Nekatere značilnosti Japoncev in japonskega načina dela**

Dejstvo je, da ima Japonska »bogato in dolgo« zgodovino (glej Prilogo 2), ki je skoraj od samega nastanka močno povezana z budizmom, šintoizmom in cesarji. Vsekakor ima to velik vpliv na današnjo japonsko kulturo, način dela, razmišljanja in življenja. Ravno zaradi teh vplivov se je Japonska razvila v izrazito kolektivistično kulturo s strogo hierarhijo, kjer so v uporabi besede mi, naš cilj in naše timsko delo. Japonci vedno delujejo kot skupina, nikoli kot individualisti, in imajo močno razvito nebesedno komunikacijo, ki jo dostikrat uporabijo tudi v poslovnih pogajanjih. Za Japonce so družbeni razredi zelo pomembni, hierarhija in starost sta izjemno pomembna dejavnika (hierarhično podrejeni Japonec v poslovnem dialogu spregovori šele, ko ga za mnenje vpraša nadrejeni), v poslovnih organizacijah je oblast centralizirana, sprejemanje odločitev pa je decentralizirano (Lawrence, Lee, 1989, str. 207). Menedžment je avtoritativen in participativen, značilno je namreč le menjavanje delovnih mest znotraj poslovne organizacije t.i. »job rotation«. Prevladujeta sistem napredovanja po

starosti in stalna zaposlitev znotraj enega podjetja, ki pomeni neprekinjeno delo zaposlenega pri enem podjetju do konca življenja. Starejši delavci imenujejo sempai, njihovi podrejeni pa kohai. Omeniti je potrebno tri pomembne vplive, ki so vplivali na sempai-kohai odnose: konfucionizem, tradicionalni japonski družinski sistem in bivše civilno pravo.

Za globlje razumevanje japonske kulture je treba poznati vplive budizma s poudarkom na estetiki, čustvih, humanosti, ne pa na logiki in racionalnem pristopu v medosebnih odnosih (Lafayette De Mente, 2004, str. 44). Budizem in konfucijanstvo namreč govorita o delitvi na kaste in razrede ter učita o neenakosti. Japonske ženske so bile podrejene očetom, možem in delodajalcem, po 2. svetovni vojni pa je ameriška vlada odredila razveljavitev fevdalnega sistema v državi in hotela vpeljati enakopravnost. Vendar se zaradi močno zakoreninjene tradicije, religije in preteklosti ta odred ameriške vlade o enakosti in enakopravnosti ni obveljal (Norito, 1990, str. 54-55). Zato je Japonska še danes izrazito moška kultura, moški dominirajo pretežen del družbenega življenja, ženske skrbijo za družino in so nadzorovane s strani moškega spola, v japonskem poslovnem svetu je izredno malo žensk, še manj pa jih je na vodilnih položajih, kajti njihova naloga je skrb za družino.

Izobrazba je cenjena, njihov šolski sistem je eden izmed najbolj izpopolnjenih in najuspešnejših na svetu. Japonska dosega kar 98-odstotno pismenost in ima najvišji odstotek srednješolske in visokošolske uspešnosti. Japonski učenci hodijo na leto približno dva meseca več v šolo kot ameriški, kar pomeni, da po koncu dvanajstih let prejmejo okoli dve leti več izobrazbe. Japonci veljajo za perfekcioniste, so zelo vljudni, prijazni, pošteni in radodarni, vendar je v skupinskem kontekstu prioriteta zaščititi in okrepiti družbo. Izraz »*gai ju nai go*« pomeni mehki navzven in trdi navznoter. V miroljubnih situacijah so nežni in mehki, vendar znajo biti za dobrobit in dosego zastavljenih ciljev svoje družbe tudi trdi in grobi (Lafayette De Mente, 2004, str. 70). Varovanje družbe je privedlo do tega, da birokrati in poslovneži vidijo sebe kot junake, ki branijo svojo družbo pred zunanjim svetom, kar je posledica samurajev, za katere so bili značilni občutek za pravico, pogum, dobrotelost, sočutje do drugih, močno razvit čut za spoštovanje ter absolutna zvestoba državi in vladarju. V njih prevladuje konkurenčni duh, poraza se močno bojijo in za izognitev porazu gredo tudi v ekstreme (Suzuki, 2005, str. 286-288).

## **6 EMPIRIČNA RAZISKAVA: ZNAČILNOSTI JAPONSKEGA IN AMERIŠKEGA SLOGA POGAJANJ**

Raziskava se dotika značilnosti japonskega in ameriškega pogajalskega sloga ter bistvenih razlik med njima, ki sem jih pridobila s pomočjo literature, izkušnjami slovenskih poslovnežev in splošno analizo Japonske ter ZDA (analiza zgodovine, religije ipd). Raziskava je razdeljena na tri vsebinske dele. V prvem delu analiziram splošne značilnosti pogajanj, kot so vpliv lokacije, pomen neverbalne komunikacije, (ne)upoštevanje stereotipov ipd. V drugem delu se osredotočam na značilnosti japonskih in ameriških pogajalcev, kot so posrednost, neposrednost na pogajanjih, formalnost, vodilne strategije itd. V tretjem delu pa se dotikam zaključka pogajanj, pomembnosti pogodbe in sankcij ter pomembnosti pravil

protokola. Pri tem je moj cilj prikazati nekatere značilnosti obeh pogajalskih slogov in poglobitve razlike med njima, ki izvirajo zaradi različnih kultur obeh dežel. Velja pa poudariti, da je v Sloveniji malo slovenskih poslovnežev, ki bi se neposredno pogajali z Japonci ali Američani.

## **6.1 Metodologija raziskave**

Za izvedbo pričujoče raziskave sem izbrala raziskovalno metodo globinskega intervjuja, s katerim se poudarja pomembnost odprtega tipa vprašanj, kjer se odgovorov ne omejuje. Tako se lažje spodbuja intervjuvance, da povedo lastne misli, prepričanja in izkušnje. Globinski intervju je najpogostejša tehnika pridobivanja podatkov v kvalitativni paradigmi. Pri tem je cilj pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore čim bolj natančno ter konkretno spoznati neki vidik intervjuvančevih spoznanj, mnenj in izkušenj. Za individualni globinski intervju sem se odločila, ker v tej situaciji intervjuvanci niso izpostavljeni pritisku skupine, so časovno neomejeni in pozornejši, intervju pa poteka pogovorno in sproščeno.

Konec junija, julija in septembra 2007 sem opravila 8 globinskih intervjujev s poslovneži iz različnih slovenskih podjetij. Pogoj pri izboru intervjuvancev je bil, da so imeli ti neposredni stik z japonskimi ali ameriškimi pogajalci. V Sloveniji je malo podjetij, ki poslujejo neposredno z Japonci ali Američani, zato ni bila mogoča izvedba globinskega intervjuja na večjem vzorcu. Intervjuji so potekali v sogovornikovi pisarni v dopoldanskem in popoldanskem času, dva pa sta bila zaradi zasedenosti opravljena preko elektronske pošte. Intervjuje sem posnela z diktafonom, kar je omogočilo kakovostnejšo komunikacijo, zapis izjav in transkripcijo. Najkrajši intervju je trajal 55 minut, najdaljši pa okoli 75 minut.

## **6.2 Priprava in izvedba raziskave**

Vprašalnik sem sestavila glede na cilje, ki sem jih želela doseči, in sicer ugotoviti poglobitve razlike med ameriškimi in japonskim načinom pogajanj. Pripravila sem globinski intervju z 32 vprašanji (glej Prilogo 3). Vprašalnik je bil razdeljen na tri dele. V prvem se s 7 vprašanji osredotočam na splošne značilnosti mednarodnih poslovnih pogajanj. V drugem delu je 21 vprašanj, ki so zelo konkretna glede značilnosti obeh pogajalskih slogov. Tretji del pa vsebuje 6 vprašanj o načinu zaključka in protokolu pri pogajanjih z Američani in Japonci. Nekatera vprašanja so dihotomnega tipa, nekatera strukturirana, večina pa je nestrukturiranih- tak tip vprašanj je sogovornikom dovoljeval, da so čim bolj neomejeno izrazili svoje mnenje. Vprašalnice sem vnaprej poslala po elektronski pošti, da so intervjuvanci dobili predstavbo o temi, ki me zanima. Nihče ni imel težave pri razumevanju sestave in vsebine vprašalnika.

## **6.3 Izsledki in analiza odgovorov**

V nadaljevanju bom začela s predstavitvijo intervjuvancev, potem pa se bom osredotočila na vsebinske ugotovitve raziskave. V Prilogi 4 so odgovori intervjuvanca, ki ima izkušnje z Američani (Intervjuvanec št. 2), v Prilogi 5 pa odgovori intervjuvanca, ki ima izkušnje z



Japonci (Intervjuvanec št. 5).

### **6.3.1 Profil podjetij in intervjuvancev**

Vzorec za globinski intervju je zajemal osem intervjuvancev, ki so bili v neposrednem stiku z ameriškimi ali japonskimi pogajalci (štirje z Japonci, štirje z Američani). Nisem omejevala dejavnosti podjetja oz. njegove lastniške strukture temveč sem upoštevala le pogoj, da so bili v neposrednem poslovnem stiku bodisi z enimi ali z drugimi predstavniki preučevanih kultur.

Vsi intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, imajo večletne izkušnje (vsaj 4 leta) s pogajanjem v mednarodnem okolju. Vsi so opravili že vrsto poslovnih pogovorov in pogajanj z japonskimi in ameriškimi pogajalci. Podjetja, zajeta v raziskavi, pripadajo naslednjim dejavnostim: avtomobilski industriji, športni in prehrabeni panogi. Vseh osem intervjuvancev so slovenski moški poslovneži. Sogovorniki so želeli ostati anonimni, povedali so le svoje položaje v podjetjih. Intervjuvanci delujejo na naslednjih delovnih mestih:

- intervjuvanec 1 je generalni direktor podjetja A;
- intervjuvanec 2 je direktor prodaje v podjetju B;
- intervjuvanec 3 je direktor podjetja C;
- intervjuvanec 4 je direktor prodaje in marketinga v podjetju C;
- intervjuvanec 5 je generalni direktor podjetja E;
- intervjuvanec 6 je vodja marketinga v podjetju E;
- intervjuvanec 7 je direktor prodaje v podjetju F;
- intervjuvanec 8 je bivši menedžer, vodja marketinga v podjetju F.

## **6.4 Vsebinske ugotovitve raziskave**

### **6.4.1 Formalnost ali neformalnost?**

Vsi štirje intervjuvanci so bili mnenja, da so Japonci v nekaterih pogledih zelo formalni, v določenih ne. Zanimivo je, da se njihova formalnost izraža predvsem v obnašanju, nastopu in vedenju, kajti delujejo zelo strogo profesionalno. Tudi Gesteland se s tem strinja in pravi, da je njihovo obnašajo zelo formalno, značilna so črna moška obleka, srajca in konzervativna kravata (Gesteland, 1999, str. 162). Na začetku (ob prvih srečanjih) so zelo zadržani, ker nas ne poznajo, zato ni najbolje, da začnemo z neformalnim pogovorom ali šalami. Po pogajanjih ali na poslovnih večerjih so neformalne teme sicer dobrodošle, a so precej omejene, kajti neradi govorijo o družini, šport jih ne zanima in dopusti jim ne pomenijo veliko. Po drugi strani pa kažejo visoko stopnjo neformalnosti, saj jim pogodbe ne pomenijo veliko, temveč je beseda (obljuba, verbalni dogovor) za njih sveta (Intervjuvanec št. 5, september 2007).

Američani so v nasprotju z Japonci formalni in neformalni na popolnoma nasprotnih področjih. V pogovoru so precej sproščeni, neformalne teme so na začetku pogajanj zelo

dobrodošle, še posebej, če z njimi poslujemo prvič. Radi se pogovarjajo o neformalnih zadevah zaradi sproščenega vzdušja pred pogajanjem in po njih, nikakor pa ne med pogajanjem. »Dejansko jih tudi zanima, s čim se mi v prostem času ukvarjamo, tudi na t.i. poslovnih večerjih radi vpletejo različne teme, kot so šport, hobiji, potovanja ipd.« (Intervjuvanec št. 2, julij 2007). Njihov nastop in obnašanje tako delujeta zelo neformalno in sproščeno, a vendar, ko je potrebno skleniti posel, so med prvimi, ki omenijo pogodbo. Gesteland (2002, str. 47) med dežele, kjer je potrebno najbolj upoštevati formalne značilnosti uvršča Azijo, večino Evrope, Mediteransko področje, arabske dežele in Latinsko Ameriko. Med najbolj neformalne kulture pa ZDA, Kanado, Avstralijo, Dansko, Norveško, Švedsko in Novo Zelandijo. Menim, da je ta razvrstitev narejena bolj po pravih obnašanja, oblačenja, vedenja ipd. kot po kakšnih formalnih zadevah v povezavi z zakonom, kar se tudi sklada z odgovori vseh intervjuvancev.

#### **6.4.2      *Posrednost in neposrednost***

Trije intervjuvanci so menili, da so Japonci zelo neposredni, če jih le pustimo, da pridejo do besede. »Moje izkušnje so bile takšne, da so neposredni, so namreč zelo neposredno in jasno izražali svoje cilje in zahteve ter jasno komunicirali. Je pa res, da neizkušenemu pogajalcu morda delujejo posredni zaradi izjemne prijaznosti in nevsiljivosti ter umirjenega (tišjega načina govora).« (Intervjuvanec št. 5 september 2007). Intervjuvanec je tudi povedal, da Japonci zelo radi poslušajo in ne skačejo v besedo ter so nevsiljivi, in to je razlog, da nekateri menijo, da so posredni. Eden intervjuvanec pa je bil mnenja, da je zanje pravzaprav značilna posrednost. Usunier (1993, str. 103.), ki je povzel Halla (1960), navaja, da je japonska kultura visokokontekstna, za katero je značilno posredovanje posrednih sporočil. Tudi Gesteland uvršča Japonsko v izrazito čustveno zadržano družbo, kar velja tako za verbalno kot neverbalno komunikacijo (Gesteland, 2002, str. 165-187), vendar pa je zanimivo, da so bila izkušnje in mnenja intervjuvancev glede posrednosti oz. neposrednosti Japoncev različna. Seveda pa te značilnosti na podlagi štirih mnenj ne morem posplošiti.

Vsi štirje intervjuvanci so bili enakega mnenja, da ameriški pogajalci vedno izražajo svoje predloge na zelo neposreden način. To pričakujejo tudi od pogajalcev nasprotne strani, saj gre v nasprotnem primeru za nepotrebno izgubo časa. Na splošno nimajo zadržkov in se ne bojijo glasno povedati, če se z nasprotno stranjo ne strinjajo. Ameriški pogajalci brez težav rečejo kratko in jedrnato ne, ni nobenih vpljudnostnih olupšav, so odkriti in neposredni (Executive Planet, 2007). Ugotovitve intervjuvancev se skladajo tudi z ugotovitvami avtorja Halla, ki je že v 60. letih z uporabo koncepta miselnih zvez opredelil Američane v nizkokontekstno kulturo, kar pomeni, da so sporočila oblikovana jasno in neposredno.

#### **6.4.3      *Aktivnost in pasivnost med pogajanjem***

Izkušnje vseh štirih intervjuvancev so bile precej enotne. Japonci veljajo pred pogajanjem in med njimi za zelo pasivne. »Mirno poslušajo, ne prekinjajo in si za razmislek ter posvet

vzamejo toliko časa, kolikor ga potrebujejo.« (Intervjuvanec št. 6, september 2007). Bolj aktivni postanejo šele proti koncu pogajanj, ko se skupinsko odločajo o sporazumu, ali ko imajo dodatna nerazjasnjena vprašanja. Tudi Hrastelj pravi, da je japonska kultura izrazito reaktivna, kjer je tudi molk del pogajanj. Kavčič (1996, str. 167) je istega mnenja in navaja, da so japonski pogajalci izrazito pasivni in da skozi celotna pogajanja zavračajo taktike, kot so grožnje, blefiranje in moč.

Izkušnje vseh štirih slovenskih intervjuvancev so pokazale, da so Američani zelo aktivni skozi cel potek pogajanj. »Pogosto skačejo v besedo, te prekinjajo, sploh če se s tvojimi ponudbami (zahtevami) že v začetku ne strinjajo.« (Intervjuvanec št. 3, junij 2007). S tem se strinja tudi Gesteland (1999, str. 266) in pravi, da Američani niso nikoli pasivni, njim čas pomeni denar, torej je izguba časa enako kot izguba denarja. Radi imajo zgoščene predstavitve, polne dejstev in vizualnih podpor, pogosto tudi prekinjajo predstavitev nasprotne strani z vmesnimi vprašanji.

#### **6.4.4 Previdnost ali nagnjenost k tveganju?**

Japonci nikoli ne tvegajo, so namreč izjemno previdni. Vsaka njihova odločitev je skupinska ter utemeljena z zanesljivimi dejstvi in analizami (glej Prilogo 5). Takšno je bilo, če povzamem, kar enotno mnenje vseh štirih intervjuvancev. Dejstva so vedno podlaga za sklenitev posla, ugibanje in tveganje nikoli. Ker je za njih značilen kolektivism, posameznik ne izstopa in ne pride do izraza, zato niso nagnjeni k hitrim in impulzivnim odločitvam ter tveganju (Internacional Business Culture, 2007). S tem se strinja tudi Hofstede, ki je analiziral kulturološke dimenzije ZDA in Japonske ter ugotovil, da je pri izogibanju negotovosti Japonska najvišje na lestvici, kar pomeni, da se prebivalci ob negotovosti počutijo zelo nelagodno, torej so nagnjeni k predvidljivim in zanesljivim situacijam. ZDA pa so na isti lestvici precej nizko, kar pomeni, da Američani lažje sprejemajo negotovost in nepredvidljivost ter so tako bolj nagnjeni k tveganju (Hofstede, 2001, str. 500-502).

Vsi štirje intervjuvanci so bili mnenja, da tveganje Američanom ni tako tuje: »Seveda pa je to odvisno od osebnosti posameznika, same velikosti posla ter njegove možne posledice.« (Intervjuvanec št. 2, julij 2007). Ameriški pogajalci rajši tvegajo, čeprav se pozneje to izkaže za napačno potezo, kot da mirujejo, tuhtajo in ne naredijo nič. Hrastelj se s tem strinja in pravi, da so Američani bolj kot člani drugih kultur pripravljeni sprejeti tveganje (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 276). So mnenja, da je boljše nekaj narediti, kot ne narediti nič. Tudi Gesteland je enakega mnenja in pravi, da Američani sprejmejo odločitve verjetno najhitreje na svetu, njihovo geslo pa se glasi: »Prav ali narobe, ampak nikoli v dvomih.« Stremijo za tem, da sklenejo posel čim prej, in so pripravljeni tvegati (Executive Planet, 2007).

#### **6.4.5 Individualizem in kolektivizem**

Japonska kultura je visokokontekstna kultura, za katero je značilna majhna stopnja individualnosti. So zelo kolektivistično usmerjeni, v tej kulturi ni prostora za individualiste. Vsak posameznik pripada določeni poslovni družini (podjetju), ki je zanj sveta. »Na pogajanjih je vedno prisotna cela skupina ljudi, ki se na koncu tudi skupaj odloči.« (Intervjuvanec št. 5, september 2007). Pri tem se praksa zopet sklada s teorijo. Hofstede ravno tako uvršča Japonsko med izrazito kolektivistično družbo, kjer so ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti, iščejo harmoničnost v skupini in so medsebojno ter od organizacij zelo odvisni. V zameno pa te organizacije prevzemajo večjo odgovornost za vse svoje člane. Ni presenetljivo, da so vsi intervjuvanci imeli izkušnje s celotno japonsko pogajalsko skupino ljudi.

Za Ameriko, ki velja za izrazito individualistično kulturo, pa je pri pogajanjih največ odvisno od situacije in zahtevnosti posla. Dva intervjuvanca sta imela izkušnje z individualnim pogajalcem nasprotne strani, ki je imel ustrezna pooblastila. Dva sta imela izkušnje s celotno ameriško pogajalsko skupino, eden pa celo z obema načinoma pogajanj. Intervjuvanec št. 2 (glej Prilogo 4) pa je povedal, da sta način pogajanj in samo število pogajalcev odvisna od same velikosti posla. Hofstede uvršča Ameriko med eno najbolj individualističnih kultur, kjer velja, da je vsak član družbe v osnovi najprej zavzet za svoj interes oz. interes svoje najožje družine in ni preveč odvisen od organizacije.

#### **6.4.6 Vloga članov pogajalske skupine**

»Na pogajanja z Japonci vedno pride cela skupina ljudi. Če je manjša, se vsi predstavijo, vendar kmalu pozabiš imena in nazive, še posebej če jih pride sedem ali celo več. V tem primeru se predstavi samo določene člane, in ni nujno, da vsak pove katero pozicijo opravlja,« je dejal Intervjuvanec št. 5. Ostali intervjuvanci so istega mnenja. Dejstvo pa je, da vodilnega člana težko prepoznamo, po navadi je tiho, posluša in razmišlja, se sploh ne izpostavlja, medtem ko strokovno podkovani člani razpravljajo. Vodilni član se vmeša le v primeru, ko se pogajanja ustavijo na »mrtvi točki ali ko se popolnoma spremeni tok pogajanj in je potrebno spremeniti cilje in strategije japonske strani. Pri Japoncih ne smemo sklepati, da tisti, ki veliko govori ima tudi moč, in obratno. S tem se strinja tudi Hrastelj (2001, str. 69), ki pravi, da v vsaki pogajalski skupini obstaja vodja, ki ga ni lahko odkriti, saj ni nujno, da prav on vodi tudi pogajanja. Enako ugotavlja tudi teoretik Usunier.

Za ameriške pogajalce, sta dva intervjuvanca odgovorila, da so v primeru, ko se je pogajala skupina štirih ali petih pogajalcev, vedno jasno predstavili hierarhično lestvico prisotnih in takoj povedali, kdo je »odločevalec«. Skozi pogajanja vodilni član aktivno sodeluje. »Ker takoj vemo, kdo je glavni, lahko svojo pozornost usmerimo nanj in njemu podajamo svoje zahteve, predloge ipd.« (Intervjuvanec št. 3, junij 2007). Drugače pa je za njihov način pogajanja značilnejši en sam pogajalec, kajti individualizem prevladuje. Pri tem ima seveda tak pogajalec ustrezna pooblastila, kar sta preostala dva intervjuvanca tudi potrdila.

#### 6.4.7 Pogajalske strategije in cilji pogajanj

Vsi štiri intervjувanci so bili zopet enakega mnenja, da je japonska pogajalska strategija vedno dobim-dobiš. Stremijo k zadovoljstvu obeh strani, ker so jim dolgoročni poslovni odnosi zelo pomembni. Japonski poslovneži so vedno dolgoročno usmerjeni. To se kaže tudi v stalni zaposlitvi pri enem podjetju ter pogajanjih, ki so dolgotrajna in dobro premišljena. Japonci niso nikoli pod časovnim pritiskom odločanja, zelo natančno analizirajo vsako dejstvo in si vzamejo čas za odločanje, saj je od tega odvisno uspešno dolgoročno poslovanje. Cilj njihovih pogajanj je, da ustvarijo dobre dolgoročne poslovne odnose, niso nagnjeni h kratkoročnim dobičkom in se rajši odrečejo kratkoročnem dobičku, zaradi dolgoročnega, ker so usmerjeni v prihodnost. To navaja tudi Hofstede, ki pravi, da so Japonci dolgoročno usmerjeni. Usunier pa meni, da so pravi vzor strpnih kapitalistov, ker si vzamejo čas za odločanje, saj je od tega odvisno uspešno dolgoročno poslovanje (Usunier, Lee, 2005, str. 536). S tem se strinja tudi Gesteland, ki pravi, da so Japonci osredinjeni na odnos (»relationship-focused«) in usmerjeni v ljudi. Tudi Kavčič pravi, da je strategija partnerstva, ki je prav posebna oblika strategije »dobim-dobim« zelo značilna za Japonce. Gre namreč za odnos, ki prinaša koristi obema strankama, kajti stranki si prizadevata poiskati rešitev, ki bi ustrezala obema. Zelo pomembno je dolgoročno sodelovanje, morajo pa se pogajati najizkušenejši pogajalci, saj so posledice pogajanj dolgoročne, tovrstna pogajanja pa so zelo naporna, ker ima izid pomemben vpliv za obe stranki (Kavčič, 2004, str. 240). Vsekakor se izkušnje vseh štirih intervjувancev skladajo s teorijo, ki velja za japonski način pogajanj.

Intervjувanci, ki so se pogajali z Američani, pa so imeli sicer različne izkušnje, a so bili enakega mnenja, in sicer, da je njihova strategija odvisna od posla, kajti če gre za enkratni posel, hočejo doseči čim več, ker gre za kratkoročni, enkratni dobiček (strategija dobim-zgubiš, oz. jim je za nasprotno stran vseeno), če pa gre za dolgoročne posle in dobičke, pa so jim dobri poslovni odnosi pomembni (strategija vedno dobim-dobiš). Eden je imel izkušnje tako s strategijo dobim-dobiš kot s strategijo dobim-izgubiš. Intervjувanec št. 2, pa je rekel: »Po mojih izkušnjah so Američani vedno bliže konceptu dobim-dobiš. Menim, da je temu razlog to, da včasih res želijo skleniti dobre dolgoročne odnose, ki temeljijo na čistih poslih in obojestranskem zadovoljstvu, možno pa je, da včasih enostavno taktizirajo, ker v prihodnosti pri tebi vidijo korist oz. vir zaslužka.« (Intervjувanec št. 2, julij 2007). Lahko povzamem, da so usmerjeni v sedanost, dajejo prednost kratkoročnim dobičkom, a če vidijo možnost dolgoročnega dobička, se usmerjajo tudi v prihodnost, zato sta za njih značilni obe strategiji: dobim-dobiš in dobim-izgubiš. V različnih literaturah bomo našli opis, da so Američani »future-oriented«, vendar pa to ne pomeni usmerjeni v prihodnost, tako kot bi temu rekli mi oz. Hofstede (2001, str. 500-502.), temveč to pomeni, da dajejo prednost inovacijam pred tradicijo (Executive Planet, 2007). Hofstede navaja, da je ameriška družba izrazito kratkoročno usmerjena, in je zato predvsem usmerjena v sedanost, ne v prihodnost. Vsekakor je pri Američanih cilj pogajanj doseči čim boljše poslovne rezultate, a ne v smislu medsebojnih odnosov, temveč v smislu doseganja čim večjega dobička. Med pogajanci so Američani zelo trdi in v primerjavi z Japonci težje sklepajo kompromise. Za sproščeno in prijazno fasado

ameriških pogajalcev je skrit neizprosen poslovnež (Kapital, 2005). Kompromis je sprejemljiv v primeru, da mora nasprotna stran narediti večji kompromis. Tujce lahko zmede njihov način pogajanja, ki velja za odprtega in odkritega. Gesteland (2002, str. 170) prav tako navaja, da so Američani osredinjeni samo na kupčijo in usmerjeni izključno v naloge (»deal-focused«).

#### **6.4.8 Manipuliranje, taktiziranje in zavajanje**

Mnenja vseh štirih intervjuvancev so si bila izjemno podobna, in sicer, da Japonci nikoli ne taktizirajo, manipulirajo ali zavajajo. So pošteni in vredni zaupanja. Intervjuvanec št. 5 meni, da Japonci bodisi ne poznajo t.i. umazanih iger bodisi so preveč pošteni zanje, vsekakor pa drži, da ne manipulirajo, ne taktizirajo in ne zavajajo. To prepričanje podpira tudi Gesteland, ki pravi, da se Japonci nikoli ne gredo iger v pogajanjih. V primerih, ko obsedijo v tišini, dejansko razmišljajo in ne taktizirajo, njim tišina ni neprijetna, Američane pa tišina neznansko moti (Internacional Business Culture, 2007). Kavčič (1996, str. 167) prav tako navaja, da japonski pogajalci zavračajo taktike, s čimer se skladajo mnenja in izkušnje intervjuvancev.

Po drugi strani pa za Američane sicer velja podobno, a ne vedno. Spet so bila mnenja intervjuvancev deljena. Dva intervjuvanca sta imela izkušnjo, da so bili ameriški pogajalci zelo odkriti v svojih predlogih in zahtevah, kajti niso hoteli izgubljati časa s taktiziranjem. »Že na začetku so postavili zahtevo, ki se proti končni niti ni bistveno razlikovala.« (Intervjuvanec št. 2, julij 2007). Intervjuvanec št. 1 pa je dejal, da je naletel na velika manipuliranja in taktiziranja ameriških pogajalcev (Intervjuvanec št. 1, junij 2007). Četrty intervjuvanec pa je v svoji karieri naletel na oboje. Pri tem gre predvsem za vprašanja, kdo koga bolj potrebuje in konkurence. Načeloma pa v ameriškem članku piše, da ameriški pogajalci ne taktizirajo in da so tu v prednosti druge narodnosti, ki te taktike uporabljajo. Članek navaja naslednje pogajalske taktike: zavajanje, prikrite zahteve, postavljanje ekstremnih zahtev, uporabo tišine in časovnega pritiska. Za Japonce celo trdi, da uporabljajo taktiko časovnega pritiska (Leadership Crossroads, 2007).

#### **6.4.9 Dolžina pogajanj do sklenitve sporazuma**

Pogajanja z Japonci potekajo zelo dolgo, po navadi po več mesecev. Vsi intervjuvanci so bili takšnega mnenja. Razlog za to je naslednji: »Pogajanja so precej naporna in dolga, kajti vse nejasnosti in podrobnosti hočejo razčistiti, ne glede na količino časa, ki jo za to porabijo. Vse poteze so dobro premišljene, temeljijo na dejstvih in analizah, zato si vzamejo toliko časa, kolikor ga pač potrebujejo. Če jim karkoli ni jasno, tudi večkrat vprašajo. Po končanih pogajanjih pa zato usklajevanje (zapisnik, sklep ipd.) traja precej manj časa in se to opravi zelo hitro.« (Intervjuvanec št. 5, september 2007). Pogajanja zato potekajo zelo dolgo, dlje kot pri drugih kulturah, vendar pa se vedno zaključijo s pogodbo oz. z rešitvijo. To podpirata tudi Hrastelj in Kavčič, saj oba navajata, da pogajanja trajajo dalj časa.

Z Američani so bile izkušnje slovenskih poslovnežev glede dolžine pogajanj različne. Pri nekaterih so trajala približno dan ali dva, pri drugih pa so pogajanja in pregovarjanja trajala tudi več mesecev. Intervjuvanca št. 2 in 3 pravita, da je dolžina samih pogajanj precej odvisna od obsežnosti posla (projekta) in nasprotne pogajalske strani. Drži namreč dejstvo, da hočejo ameriški pogajalci čim hitreje zaključiti pogajanja oz. doseči sporazum. Njihova misel, da je čas denar, dejansko velja, in kot je dejal intervjuvanec št 2: »Njim je čas denar in nimajo namena izgubljati čas z nepotrebnim dolgovlačenjem in sprenevedanjem. Dejansko hočejo na najhitrejši možni način doseči najboljše poslovne rezultate.« (Intervjuvanec št 2, julij 2007). Gesteland ravno tako navaja, da Američani čas dejansko enačijo z denarjem (čas je oprijemljiva vrednota, katero je mogoče zapraviti, izgubiti, investirati vanjo ipd.). Tudi avtorja Keegan in Schlegelmilch poudarjata, da so za Japonce, ki spadajo med visokokontekstne kulture, ravno zato značilna dolgotrajna pogajanja, za Američane, katerih kultura je nizkokontekstna, pa je dolžina pogajanj precej krajša (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 82), kar se ujema z odgovori in izkušnjami intervjuvancev.

#### **6.4.10 Zaključek pogajanj**

Vsi štirje intervjuvanci so bili enakega mnenja, in sicer, da ustna potrditev (obljuba, dogovor, kot tudi stisk roke) Japoncem pomeni veliko. Dejansko se pogodba lahko podpiše tudi pozneje, čez nekaj mesecev, in to nima nekega bistvenega pomena. »Japonci so narod, kjer je ustna obljuba sveta in je nikoli ne kršijo, so pošteni, kar obljubijo, vedno velja. Podpis pogodbe je pri njih izključno formalnost.« (Intervjuvanec št 5, september 2007). Po navadi se torej dogovor zapečati že z ustno privolitvijo, stiskom roke ali priklonom. Nobeden od intervjuvancev nima izkušenj, da bi Japonci kršili kakršenkoli verbalni dogovor, in vsi so mnenja, da pri njih ni v navadi določati kakršnihkoli sankcij, odškodninskih določil ipd. v primeru kršitve pogodbe. Podpis pogodbe je le formalnost, potrebna niso nikakršna odškodninska določila (zavarovanja pri kršitvah dogovora), zato sami nikoli ne dajejo pobude za to. S tem pa kažejo na veliko mero zaupanja nasprotni strani. Tudi Hrastelj (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 53) navaja, da v nizkokontekstnih kulturah (ZDA) natančno določeni formalni okviri predstavljajo izhodišča in ritem pogajanj, medtem ko pri Japoncih pisni, formalni dogovor dejansko nima velikega pomena, kajti veliko temelji na zaupanju. S tem se tudi strinjajo vsi štirje intervjuvanci. Dandanes japonski poslovneži še vedno uporabljajo koncept *bushido no ichigon* ali besedo samuraja, ki govori o izpolnitvi obljube (obveze) brez podpisa pogodbe ali kakršnihkoli drugih formalnosti (Suzuki, 2005, str. 286).

Pri Američanih pa velja ravno obratno. Noben ustni dogovor ni zagotovilo, tako z njihove, kot z nasprotne strani (noben ameriški pogajalec ne bo nasprotni strani verjel na besedo). »Pogodba je obvezna in vedno vredna več kot kakršnakoli ustna obljuba, potrditev ali stisk roke, ne glede na to, ali z njimi posluješ prvič ali dvajsetič. Nihče ti ne bo zaupal na besedo, stisk roke je le kulturna (neformalna), prijateljska gesta, s katero se dogovor definira. Pogodba je obvezna, in šele s podpisom le-te, smo uradno dogovorjeni,« pravi intervjuvanec št. 2. Vsi intervjuvanci pa so imeli tudi enake izkušnje z določitvami odškodninskih določil, katere so

določili na obojestransko pobudo. »Američanom ne gre zaupati na besedo, da smo dogovorjeni glede posla. Tako kot oni nam ne zaupajo, bolje, da tudi mi njim ne, in tega tudi od nas ne pričakujejo. Sankcije so vedno del pogodbe.« (glej Prilogo 4). Tudi Hrastelj in Gesteland se strinjata, da so Američani znani po tem, da so »pravdarji«, ki imajo kar dve tretjini vseh pravnikov na svetu. Pogodba je za Američane sveti dokument. »A deal is a deal« je standardni idiom in pomeni, da naj se od pogodbe nikoli nebi odstopalo. Pogodba obsega vse pomembne točke in klavzule, ki obsegajo možne situacije. Če ena stran krši določeno klavzulo, se druga stran ne bo obotavljala tožiti za povračilo stroškov zaradi nastale škode.

#### **6.4.11 Pravila protokola**

Pravila protokola imajo pri Japoncih zelo velik pomen, s čimer se strinjajo vsi štirje intervjuvanci, in hkrati menijo, da če jih ne poznamo dovolj, je bolje, da jih niti ne izvajamo. »Priklon je sicer pomemben, ker se z njim izkazuje spoštovanje, vendar je v pogajanjih dovolj, da jim ponudimo roko, s tem jih ne bomo žalili. Bolje to, kot da se priklanjamu nepravilno.« (Intervjuvanec št. 7, september 2007). Darila so pomembna, z njimi se izkazuje dobrodošlica, gre pa za manjša in simbolična darila (npr. slika). Enako se pričakuje tudi od nas. »Zelo pomembno je, da darilo najprej občudujemo, kako lepo je zavito, se zahvalimo, nato vprašamo, če lahko odvijemo, in ko to storimo, pohvalimo, da je zelo lepo, in se tudi navdušujemo nad darilom.« (Intervjuvanec št. 5, september 2007). Vizitke so pomembne, ker povedo, na kakšnem položaju je nekdo. Če ne znamo prebrati imena, moramo vprašati njih, takoj ko nam izročijo svojo vizitko. Pomembno pa je, da vizitko damo in sprejmemo z obema rokama, jo položimo na mizo med sestankom ali pogajanj in jo na koncu pospravimo v poseben etui za vizitke (t.i.»vizitkar«), nikakor ne v denarnico ali žep, pravi Intervjuvanec št. 5. Z vsem tem se strinja tudi Gesteland (1999, str. 162) in pravi, da so poslovna darila pomemben del japonske kulture in prispevajo k oblikovanju dobrih poslovnih odnosov. Dobra izbira so lahko drag konjak, viski ali pijača, ki je značilna za kraje, iz katerih prihaja poslovni partner, darilo se izroča in sprejema z obema rokama. Dejstvo je, da imajo Japonci kar nekaj pravil protokola, ki njim veliko pomenijo. Hrastelj meni podobno in pravi, da je protokol pri Japoncih pomembna sestavina pogajanj, kjer imajo darila in pogostitve zelo pomembno vlogo (Hrastelj, 2001, str. 69). A če teh pravil ne poznamo, je bolje, da jih niti ne poskušamo izvajati, temveč se ravnamo v skladu s svojo kulturo.

V ZDA, sodeč po izkušnjah vseh štirih intervjuvancev, pravila protokola pri poslovnih pogajanjih niso tako izrazita ali pomembna. Pri pravilih oblačenja in pogostitvah so pomembnejši zdrav človeški razum in kultura ter bonton. V diplomaciji ima protokol zelo pomembno vlogo, pri pogajanjih ne (glej Prilogo 4). Darila se ne dajejo pogosto (mogoče v primerih, ko gre za večkratne posle, kjer že obstajajo neki medsebojni poslovni odnosi). Če pa se darila že dajejo, so manjše vrednosti in po navadi ob zaključku posla. Dajanje in sprejemanje vizitk pa je zelo pogosto in ne pomeni nič osebnega ali prijateljskega, temveč bolj predstavlja vir prihodnjih informacij. »Vizitke vzamejo zelo enostavno, lahko in med pogovorom. V moji prisotnosti niso pregledovali moje vizitke, temveč so jo takoj spravili v



poslovni kovček.« (Intervjuvanec št. 4, julij 2007). Če jim prvi ponudite vizitko, je ne bodo nikoli zavrnil, ni pa rečeno, da vam bodo v zameno tudi oni ponudili svoje. Vašo vizitko lahko enostavno pospravijo v hlačni žep ali jo dajo v denarnico, kar ne pomeni, da vas ne spoštujejo ali namerno žalijo (Executive Planet, 2007). Vsi štirje intervjuvanci so menili, da pomen in pravila protokola v poslovnih pogajanjih z Američani niso pomembna, sploh pa ne bistvena za uspešna pogajanja. Tudi v različni literaturi (Hrastelj, Kavčič, Gesteland, Usunier ipd.), nisem zasledila pomembnosti upoštevanja pravil protokola pri pogajanjih z Američani.

#### **6.4.12 Vpliv kulture na pogajalski slog Japoncev in Američanov**

»Japonci so eden od redkih narodov, pri katerih je tradicija še danes živa. Kultura ima pri njih zelo velik pomen.« (Intervjuvanec št. 5, september 2007). Kultura ima velik vpliv, predvsem na strategije in načine pogajanj. Za Japonce je značilno, da dajo korektno ponudbo (dokaj podobno končni, brez velikih nihanj ali barantanj). Isti intervjuvanec nadaljuje, da če vemo na kakšen način se pogaja nasprotna stran, smo v prednosti, zato je potrebno, da dobro poznamo kulturo nasprotne strani, še posebej, ko gre za kulturo, ki je popolnoma različna naši (glej Prilogo 5). Pri Japoncih moramo upoštevati njihov značaj, nacionalne interese in religijo, kajti če jih nevede užalimo in dobijo občutek, da jih ne spoštujemo, se lahko zgodi, da posel zavrnejo ali pa izberejo nekoga drugega, čeprav jim ponuja enake pogoje kot mi. Vpliv kulture se pri pogajanjih najbolj kaže v kolektivizmu, usmerjenosti v prihodnost, nepomembnosti časa in močni pripadnosti podjetju. Prvo se odraža v veččlanski hierarhično sestavljeni pogajalski skupini (ki se tudi skupaj odloči), drugo v želji po ustvarjanju dolgoročnih dobrih medsebojnih odnosov in tretje v počasnem in zanesljivem toku pogajanj (vse ob svojem času). Četrto izvira še iz časa samurajev, ko je veljala popolna predanost cesarju (danes podjetju) in izbira častne smrti namesto izdaje. Zvestoba družini, podjetju ima zelo velik pomen. Japonski ponos izhaja iz gospodarskega uspeha, ki se je zgodil med letoma 1951 in 1980, in pomeni, da so se Japonci pripravljani za dobrobit svoje družbe tudi žrtvovati (Bellah, 2003, str. 83). Dandanes japonski poslovneži še vedno uporabljajo koncept *bushido no ichigon* ali besedo samuraja, ki govori o izpolnitvi obljube ali obveze brez podpisa pogodbe ali kakršnihkoli drugih formalnosti. Preden se začne resno pogajanje, japonski poslovneži del časa in sredstev namenijo spoznavanju tujih partnerjev, in sicer z namenom gradnje pristnejše vezi in vzpostavitve zaupanja ipd. (Usunier, Lee, 2005, str. 502). Strategija dobim-dobiš pa prav tako združuje odprtost, dolgoročno usmerjenost in medsebojno zaupanje. Tudi Hofstede (2001, str. 500-502) se s tem strinja in uvršča Japonsko med družbe, ki so izrazito dolgoročno usmerjene (usmerjene v prihodnosti, vztrajnost), kar lahko povežem s tem, da so jim dolgoročni poslovni odnosi zelo pomembni. Z vsem tem se skladajo mnenja in vtisi štirih intervjuvancev, ki so se pogajali z Japonci. Kultura vpliva na sam pogajalski slog, in v državah kjer večina živi kot eno, se bo ta tradicija najverjetneje tudi ohranila.

»Američani so zelo neposredni, precej neformalni, arogantni, včasih tudi prezirljivi, kajti so mnenja, da so boljši od drugih, ker so Američani.« (Intervjuvanec št. 2, julij 2007). Dejansko je večina Američanov mnenja, da je njihova dežela najboljša, in so ponosni na svojo narodno

pripadnost. Marsikdaj jim Evropejci delujemo manjvredno, v pogajanjih znajo dajati vtis arogantnosti in nadrejenosti. Njihove fraze, kot so čas je denar, so pogoste tudi med pogajanci, kajti so zelo aktivni, izguba časa (preveč tuhtanja nasprotne strani, ponavljanje vprašanj) jih dela nervozne. S tem se strinja tudi Gesteland. So pripadniki nizkokontekstne kulture, kamor jih uvršča Hall, kar pomeni, da jasno oblikujejo sporočila. Kot pravi Intervjuvanec št. 2: »Pridejo, povedo kaj hočejo (dajo karte na mizo), in se pozanimajo, ali to lahko tu dobijo. Če se izkaže, da ne, potem iščejo naprej.« To je tudi posledica njihove kulture, za katero je značilna velika stopnja konkurence. Zaradi dolge zgodovine priseljencev in današnje kulturne raznolikosti, so navajeni sklepati posle s tujci. Vpliv kulture se pri poslovnih pogajanjih kaže v individualnosti pogajalcev (včasih prisotna tudi skupina ljudi), v ciljih, ki so predvsem kratkoročno usmerjeni (v čim krajšem času sklenejo čim boljši posel), pomembnosti pogodb (odvetniki, odškodnine), nezaupanju besedam (besedne obljube pogajalcev nasprotne strani njim nič ne pomenijo) in monokronosti časa (čas jim je zelo dragocen). Vse to so opisovali različni avtorji (Hofstede, Gesteland, Hall, Usunier ipd.) in s tem se skladajo tudi izkušnje vseh štirih intervjuvancev. Za Američane sporazum ponavadi pomeni konec poslovnih odnosov, za mnoge druge kulture pa šele začetek (Yeung, 2007).

S pomočjo prebrane literature Makovec, Hrastelj (2003, str. 266-270), Moran, Stripp (1991, 89-93) in odgovorov intervjuvancev sem oblikovala pogajalsko matriko po Weissu in Strippu:

Tabela 9: Weiss-Strippov model poslovnih pogajanj

	<b>JAPONSKA</b>	<b>ZDA</b>
Pogajalska zamisel	sinergistični koncept	konfrontacijski koncept
Izbor pogajalcev	veliko število pogajalcev	manjše število pogajalcev
Vloga hotenj posameznikov	interes podjetja, organizacije	odvisno (včasih osebne ambicije ali interes podjetja)
Protokol	formalen	neformalen
Pomen tipa, vrste vprašanj in pričakovane koristi	vprašanja, ki temeljijo na odnosih	vsebinska vprašanja (denar, premoženje, moč)
Kompleksnost jezika	pomembna neverbalna komunikacija, jezik je visoko kontekstualen	izrazito verbalna, eksplicitna komunikacija
Prepričevalni argumenti	kombinacija logičnega, čustvenega in vpliva iz spoštovanja	prevladuje logični vpliv
Upoštevanje časa	sproščeno- polikrona kultura	strogo-monokrona kultura
Podlaga za zaupanje	temelji na prijateljstvu, dobrih medsebojnih odnosih	temelji na pravu, zakonu
Nagnjenost k sprejemanju tveganja	ni tveganja	pogosta tveganja
Notranji sistemi sprejemanja odločitev	konsenzualni- sodelovanje in dogovor celotne pogajalske skupine	avtoritarnost- pooblastila nadrejenih ali en odločevalec t.i. »desicion maker«
Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	Implicitna- kasneje sicer sledi podpis pogodbe, ki pa ni tako pomemben	eksplicitna

Vir: Lasten vir, 2007.

## 6.5 Omejitve raziskave

V nalogo sem skušala vključiti tudi avtohtone (rojene) Američane in Japonce, ki imajo izkušnje s pogajanjem, vendar jih je v Sloveniji zelo malo, in še tisti, ki so, so bili prezasedeni. Zato sem v raziskavo vključila osem slovenskih poslovnežev z izkušnjami s poslovnimi pogajanjem z ameriškimi in japonskimi pogajalci (štiri, ki imajo izkušnje z japonskimi pogajalci, in štiri, ki imajo izkušnje z ameriškimi). Raziskava je zajemala pet različnih podjetij iz avtomobilske, športne in prehranske dejavnosti, kar pomeni, da sta bila po dva intervjuvanca iz podjetij C, E in F ter po eden iz podjetij A in B. Ugotovitev, ki sem jih pridobila s pomočjo te raziskave, ne morem posploševati in trditi, da popolnoma veljajo bodisi za ameriške bodisi japonske pogajalce. Za popolne rezultate bi potrebovala večji vzorec anketirancev iz več podjetij in različnih panog. Zaradi teh omejitev raziskave lahko podam le mnenje, izkušnje in vtise osmih slovenskih poslovnežev o značilnostih pogajalskega sloga Američanov in Japoncev ter iz njih ugotovim bistvene razlike med obema slogoma. Nikakor pa teh ugotovitev ne smem posploševati in trditi, da v celoti opisujejo značilnosti ameriških in japonskih pogajalcev.

## 7 SKLEP

Kultura je zelo širok koncept, ki poleg sedmih sestavin (jezika, religije, norm itn.) zajema še druge razsežnosti človekovega življenja. Za uspešno mednarodno poslovanje je spoštovanje drugih kultur bistveno. Ni pa potrebno v popolnosti razumeti in v celoti predvideti značilnosti tuje kulture oziroma se ji popolnoma prilagoditi in podrediti. Pomembno je, da smo brez predsodkov, se izogibamo stereotipom, smo spoštljivi in strpni do drugačnosti ter pri poslovanju in pogajanju upoštevamo medkulturne razlike. Medkulturna poslovna pogajanja so vsekakor zahtevnejša od pogajanj znotraj posamezne kulture, zato je za njihovo uspešnost potrebno dobro poznavanje tujih kultur in njihovih značilnosti ter vpliva teh značilnosti na sam pogajalski proces. Od tega je namreč lahko odvisen tudi rezultat pogajanj. Dejstvo je, da bo dober pogajalec vedno dobro pripravljen, bo pridobil informacije o značilnostih pogajalskega sloga in poslovnih običajih nasprotne strani, hkrati pa mora biti tudi dober psiholog, igralec in poslušalec.

Empirični del mojega diplomskega dela se vsekakor sklada s teoretičnimi iztočnicami raziskovalcev poslovnih pogajanj in avtorjev medkulturnoloških raziskav, kot so Hofstede, Gesteland, Usunier, Weiss, Stripp, Hall itd. Velikih odstopanj pri primerjanju empiričnih ugotovitev s teoretičnimi ni bilo.

Največje razlike med ameriškim in japonskim pogajalskim slogom, ki so posledica tamkajšnjih kultur, so: individualizem Američanov (kolektivizem japonskih pogajalcev), formalnost Američanov pri zaključku pogajanj-pomen pogodbe (neformalnost Japoncev), pravila protokola in običajev japonskih pogajalcev (ameriškim to ni v navadi), različni cilji in strategije pogajanj (Japoncem so pomembni dolgoročni poslovni odnosi in vedno težijo k

strategiji dobim-dobiš, Američani ne), aktivnost ameriških pogajalcev in kratkotrajna pogajanja (pasivnost japonskih ter dolga in naporna pogajanja) ter morebitno manipuliranje in taktiziranje ameriških pogajalcev (japonskih nikoli). Razlika v nagnjenosti k tveganju pa se še posebno navezuje na japonsko in ameriško družbo, kajti Japonci so kolektivistična kultura, v kateri ni prostora za posameznike, zato ni možnosti za odstopanja ali tveganja ter sprejemanja intuitivnih posameznikovih odločitev. Ameriška kultura pa je ena od najbolj individualističnih, v kateri so že zakonska določila namenjena posameznikom, zato ni bojzani pri prevzemu tveganja. Razlika, ki odraža mentaliteto obeh družb, je tudi v neposrednosti ameriških oz. posrednosti japonskih pogajalcev. V ZDA se posameznik ne boji ničesar in nikogar ter se zaveda, da je enakovreden ostalim in ima veliko pravic, ki ga varujejo, zato ni presenetljiva samozavest ameriških pogajalcev, ki včasih že meji na aroganco. Japonci pa so včasih dejansko že preveč vljudni, spoštljivi, prijazni in nevsiljivi (Lasten vir, 2007).

ZDA so ena najbolj mešanih kultur, so t.i. talilni lonec različnih etničnih skupin in religij, zato menim, da je težje posploševati značilnosti njihovega pogajalskega sloga od značilnostih japonskega pogajalskega sloga. Na Japonskem je večina prebivalcev Japoncev in prevladujeta budizem ter šintoizem. Ni čudno, da se tudi odgovori štirih intervjuvancev, ki so imeli izkušnje z ameriški pogajalci, pri nekaterih temah niso skladali. Mnogo bolj skladni so bili odgovori intervjuvancev, ki so imeli izkušnje z japonski pogajalci, kjer velikih odstopanj v odgovorih dejansko ni bilo. Seveda pa je to le moje mnenje, kajti za konkretne in točne rezultate potrebujemo večji vzorec anketirancev.

Tradicija bo vedno močno prisotna v kulturah, ki ne kažejo zanimanja za individualizem in odstopanje od sredine, imajo zelo homogeno sestavo prebivalstva in veroizpovedi, močan vpliv spoštovanja hierarhije ter bogato tradicijo in dolgo zgodovino. Kultura bo v teh primerih zelo prisotna v načinu poslovanja in načinu pogajanja. Tipičen primer takšnih kultur so azijske dežele, kot je Japonska, kar se tudi odraža v značilnostih njihovega pogajalskega sloga. Po drugi strani imajo ZDA sicer dolgo zgodovino, polno vojn, nestrpnosti, nesoglasja, zatiranja ipd. (glej Prilogo 1), zato so Američani zelo neposredni, tudi moč po upornosti, individualnosti ter nepravilnosti je zaradi tega večja. Imajo veliko število različnih religij, kultur ter visoko stopnjo konkurenčnosti (nadomestljivosti), in vse to se tudi odraža v značilnostih ameriškega pogajalskega sloga. Gre torej za dve popolnoma različni kulturi in geografsko zelo oddaljeni deželi s popolnoma različno zgodovino in veroizpovedjo ter tradicijo, kar se izraža v raznolikosti pogajalskih slogov ZDA in Japonske.

## LITERATURA

1. Adler Nancy J.: Competitive frontiers : women managers in a global economy. Cambridge (Mass.), Oxford : Blackwell, 1994. 414 str.
2. Bellah N. Robert: Imagining Japan. Los Angeles : California Press, 2003. 278 str.
3. Bobek Vito et al.: Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu evropske kulture. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 106 str.
4. Brinovec Slavko et al.: Regionalna geografija sveta. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 136 str.
5. Czinkota Michael, Ronkainen Ilkka A.: International marketing. 4. izdaja. Fort Worth, New York : The Dryden Press, 1995. 815 str.
6. Deresky Helen: International Management, Managing across Borders and Cultures. 4. izdaja. Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2002. 586 str.
7. Ferfila Bogomil: Japonska: Dežela samurajev in robotov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 195 str.
8. Ferfila Bogomil: Japonska družba in politika. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 558 str.
9. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
10. Gesteland R. Richard: Cross-cultural Business Behavior. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2002. 347 str.
11. Gesteland R. Richard: Cross-Cultural Business Behavior, Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. 2. izdaja. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 1999. 282 str.
12. Hofstede Geert: Culture's Consequences, International Differences in Work - Related Values. London : Sage Publications, 1980. 474 str.
13. Hofstede Geert: Culture's Consequences. 2. izdaja. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 str.
14. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV založba, 2001. 338 str.
15. Kavčič Bogdan: Osnove poslovnega komuniciranja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2004. 288 str.
16. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
17. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: Global Marketing Management. Harlow : Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
18. Košmerl Uršula: Vpliv kulturne različnosti na mednarodno poslovanje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 51 str.
19. Kuljaj Aleksander: Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 174 str.
20. Lafayette De Mente Boye: Japan`s Cultural Code Words. Tokyo : Tuttle Publishing, 2004. 315 str.
21. Lawrence P.A., Lee R.A.: Insight into Management. New York : Oxford University Press,

1989. 231 str.
22. Lewicki J. Roy et al.: Negotiation. 2nd edition. Burr Ridge : Richard D. Irwin, 1994. 478 str.
  23. Lewicki J. Roy et al.: Negotiation : Readings, Exercises and Cases. 4th edition. New York : McGraw Hill, 2003. 722 str.
  24. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
  25. Lysons C.K.: Purchasing. 2nd edition. London : Macdonald & Evans, 1991. 295 str.
  26. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
  27. Markič, Strniša, Tavčar: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 174 str.
  28. Moran T. Robert, Stripp G. William: Dynamics of Successful International Business Negotiations. Houston : Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
  29. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje-evropske razsežnosti. 2. dopolnjena izdaja. Maribor : Obzorja, 2004. 468 str.
  30. Norito: A translation of the ancient Japanese ritual prayers. Princeton : University Press, 1990. 250 str.
  31. Osland Joyce S., Bird Allan: Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. Academy of Management Executive, Mississippi, 14 (2000), 1, str. 65–79.
  32. Polona Podkrajšek: Kulturne vrednote kot dejavnik za uspešnost gospodarstev- primer ZDA, Japonske, Nemčije in Francije. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2006. 64 str.
  33. Robinson C.: Effective Negotiations. London : Kogan page Ltd., 1995. 254 str.
  34. Rouse J. Michael, Rouse Sandra: Business Communications. A Cultural and Strategic Approach. London : Thomson Learning, 2002. 280 str.
  35. Spinks Nelda, Wells Baron: Intercultural Communication: a key element in global strategies. Career Development International, 2(1997), 6, str. 287-292
  36. Suzuki Daisec: Zen i japanska kultura. Beograd : Geopoetika, 2005. 363 str.
  37. Terpstra Vern, Sarathy Ravi: International Marketing. 8. izdaja. Mason : South-Western, 2000. 753 str.
  38. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 268 str.
  39. Usunier Jean-Claude: International marketing: A Cultural Approach. Hertfordshire : Prentice Hall International, 1993. 494 str.
  40. Usunier Jean-Claude, Lee Julie Anne: Marketing Across Cultures. London : Pearson Education, 2005. 573 str.
  41. Valentine Charles F.: Blunders Abroad. Nation's Business, Washington, 1989, 3, str. 54–56.

## VIRI

1. Central Intelligence Agency World Factbook. [URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>], 20.08.2007.
2. Edit Yeung. [URL: <http://www.edithyeung.com>], 15.09.2007.
3. Executive Planet. [URL: [http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Image:Japan\\_small.gif](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Image:Japan_small.gif)], 10.09.2007.
4. Executive Planet. [URL: [http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Image:United\\_States\\_small.gif](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Image:United_States_small.gif)], 10.09.2007.
5. Finance. [URL: <http://www.finance.si/MOD=show&id=175166>], 15.02.2007.
6. Internacional Bussines Culture. [URL: <http://international-business-center.com/geert-hofstede/index.shtml>], 01.09.2007.
7. Izvozno okno. [URL: <http://www.izvoznookno.si/podatki/jpn/predstavitev>], 22.08.2007.
8. Izvozno okno. [URL: <http://www.izvoznookno.si/podatki/usa/predstavitev>], 22.08.2007.
9. Kapital. [URL: <http://www.revijakapital.com/kapital/zivljenjskislog.php?idclanka=3328&oznaci=poslovna+pogajanja>], 22.08.2005.
10. Kyodo News. [URL: <http://home.kyodo.co.jp/modules/fstSearchResult/index.php?page=1&searchKind=0&searchChr=Japan>], 25.09.2007.
11. Lastni vir: opravljeni intervjuji s slovenskimi poslovneži, ki imajo izkušnje s poslovnimi pogajanci z Japonci in Američani, junij, julij, september 2007.
12. Leadership Crossroads. [URL: [http://leadershipcrossroads.com/arti\\_inn.htm](http://leadershipcrossroads.com/arti_inn.htm)], 22.09.2007.
13. Mladina. [URL: <http://www.mladina.si/dnevnik/48878>], 23.09.2007.
14. Nobel Foundation. [URL: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.htm/](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1964/king-bio.htm/)], 24.09.2007.
15. Profit. [URL: <http://www.profit-on.net>], 14.02.2007.
16. RTVSLO. [URL: [http://www.rtv slo.si/modload.php?&c\\_mod](http://www.rtv slo.si/modload.php?&c_mod)], 20.08.2007.
17. Severna in Srednja Amerika, Veliki Antili. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1991. 171 str.
18. U.S. Treasury. [URL: <http://www.treas.gov/education/fact-sheets/currency/in-god-we-trust.shtml>], 20.09.2007.
19. Vermont Livable Wage Campaign. [URL: <http://www.vtlivablewage.org/factsfigures.html>], 20.09.2007.
20. Wikipedia. [URL: <http://sl.wikipedia.org/wiki>], 15.08.2007.





## **Priloge**

### **Kazalo prilog**

Priloga 1: Kratek opis zgodovine Amerike .....	1
Priloga 2: Kratek opis zgodovine Japonske .....	4
Priloga 3: Vprašalnik.....	7
Priloga 4: Intervju- Intervjuvanec št. 2 je direktor prodaje podjetja B .....	9
Priloga 5: Intervju- Intervjuvanec št. 5 je generalni direktor podjetja E.....	15

## **Priloga 1: Kratak opis zgodovine Amerike**

### Prvi priseljenci:

Prve človeške naselbine v ZDA so nastale verjetno v ledeni dobi pred 20.000 leti, takrat so se potomci iz Sibirije selili proti jugu in skoraj vsi Indijanci izvirajo ravno iz teh prednikov. Vikingi so morda prišli do Maina in rta Cod, prvi Evropejec pa je bil Španec Juan Porte de Leon, ki je leta 1513 pristal na Floridi. Trajna Evropska poselitev se je začela šele v 17. stoletju, ko so Španci naselili Florido in jo obdržali do začetka 19. stoletja. Francozi si postopoma osvojili veliko ozemlje, ki je segalo do Velikih jezer do New Orleansa, nizozemski kolonisti pa so nekaj naselbin na vzhodnem obrežju Severne Amerike. Kasneje so povsod prevladali Angleži. Poleg kolonistov pa so ustanavljali naselbine tudi privrženci radikalnih protestantskih skupnosti (na Vzhodni obali Severne Amerike) in njihov protestantsko-puritanski duh je močno vplival na Ameriško družbo (Severna in Srednja Amerika, Veliki Antili, 1991, str. 30).

Do leta 1700 je na vzhodni obali današnjih ZDA nastalo 13 kolonij, ki so imele cvetoče poljedelstvo, trgovino in ribolov, začela se je razvijati manufakturna proizvodnja, prebivalcev pa je bilo okoli 250.000.

### Vojna za neodvisnost:

Vojna Velike Britanije s Francozi in Indijanci (1754-1760) je predstavljala resničen konec francoskih ambicij v Ameriki in s pariškim mirom (1763) je Francija prepustila Veliki Britaniji celotno Kanado in dežele vzhodno od Misisipija. Zahodni del Louisiane je Francije prepustila Španiji in v zameno dobila Florido. Tako je prišlo v britansko posest skoraj celotno ozemlje Severne Amerike in ZDA so postale anglofonska dežela.

ZDA so bile ustanovljene leta 4. Julija 1776, ko so se predstavniki 13-tih britanskih kolonij z vzhodne obale Severne Amerike zbrali v Philadelphiji in razglasili svojo neodvisnost (od Velike Britanije) z Deklaracijo o neodvisnosti. Njihov nastanek je povzročilo predvsem dviganje davkov, za katere so bili odgovorni Angleži. V protest so koloniranci v Bostonu leta 1773 (t.i. Bostonska čajanka) s treh angleških ladij pometali ves čaj, za katerega se je med drugim davek tudi povišal. Bostonska čajanka je bil bojkot Bostončanov proti čajnemu davku in je eden od povodov za ameriško revolucijo. Septembra leta 1783, je bila neodvisnost priznana, leta 1787 je bila sprejeta ustava Združenih držav, za prvega predsednika pa je bil izvoljen George Washington. V 19. stoletju je bile ob širitvi države proti zahodu prvotnim 13-tim zveznim državam pridruženih še ostalih 37 držav. Ob zmagoslavju v prvi in drugi svetovni vojni pozna zgodovina ZDA tudi dve travmatični izkušnji, ameriško državljansko vojno (1861-1865) in veliko depresijo v 30. letih 20. stoletja. Leta 1867 so ZDA od Rusije kupile Aljasko, 1898 pa so po kratki vojni s Španijo prevzele oblast nad Portorikom, Kubo in Filipini. Z napadalnim vzponom svoje države na položaj velesile niso bili zadovoljni ravno

vsi Američani. S koncem hladne vojne so se ZDA razvile iz nerazvite poljedelske države v industrijsko velesilo in danes so najmočnejša vojaška in gospodarska sila na svetu (Central intelligence agency World Factbook, 2007).

Naraščanje števila prebivalstva (gospodarsko in ozemeljsko napredovanje), je do leta 1900 izoblikovalo razgibano, etnično raznoliko republiko, ki je segala od Atlantskega do Tihega oceana. Tudi danes ZDA veljajo za talilni lonec mnogih kultur. Sama preobrazba pa ni potekala povsem gladko. Poleg težav, ki so spremljale velikanske družbene premike, so se ZDA sredi stoletja soočile tudi z nasprotji v državi zaradi suženjstva in pravic posameznih zveznih držav, ki so grozila, da bodo uničila Unijo. Sam spor je vodil h krvavi državljanski vojni med Severom in Jugom, v kateri je zmagal industrializirani Sever.

### Zgodnje obdobje:

Čeprav je velika večina Američanov z zadovoljstvom sprejela nastanek močnejše osrednje vlade 1787, je prvotno enotnost, ki jo je prinesla ustava, hitro spodkopal spor zaradi same prihodnosti države. Federalisti, simpatizerji ministra za finance Alexandra Hamiltona, so zahtevali dober finančni sistem, ki bo prinesel kapital v industrijo in trgovino. Na drugi strani pa so demokratski republikanci, simpatizerji predsednika Thomasa Jeffersona, zagovarjali kmetijsko gospodarstvo, v katerem bi posamezne države preprečevale pretirano moč zveznih oblasti.

Ameriške želje po osvojitvi Kanade in napadalna britanska gospodarska politika so leta 1812 pripeljale do druge vojne med državama. Vse skupaj se je vleklo do leta 1814, vendar se je zaključil z vojaško neodločeno pozicijo. Sredi 30. let 19.st. je večina Jeffersonovih pristašev prestopila v novo, Jugu naklonjeno demokratsko stranko predsednika Andrewa Jacksona, ki je podpirala idejo o razširjenju ZDA preko celotne Severne Amerike (Wikipedia, 2007).

### Širjenje na zahod in suženjstvo:

Kljub industrijski rasti (gradnja prekopov in železnic po letu 1825), so bile ZDA ob koncu državljanske vojne še vedno država z razvitim kmetijstvom. Življenjski cilj številnih Američanov je bil, da bi imeli svojo lastno kmetijo. Zato se je v 19. st. množično selilo na zahod, saj jih je vabilo dejstvo, da se bodo lahko naselili na plodni zemlji misisipijskega bazena in ob tihomorski obali. Sam proces pa je povzročil preseljevanje večine prvotnih plemen v oddaljena, gospodarsko nerazvita mesta - rezervate. Z osvajanjem Zahoda in večanjem števila priseljencev (v obdobju 1800-1940 se je priselilo okoli 36 milijonov Evropejcev) pa se je namreč močno slabšal položaj Indijancev, kajti ekspanzija je prinesla utesnjevanje, demokracija zatiranje in napredek revščino ter suženjstvo. Danes živijo tej prvotni prebivalci Amerike v rezervatih, ki predstavljajo posebna naselitvena območja v sušnih, odmaknjenih in gospodarsko nezanimivih območjih. Teh območjih naj bi bilo okoli 160 in naj bi pokrivali površino približno 200.000 kvadratnih kilometrov. Zaradi neustrezne izobrazbe in kvalifikacijske sestave indijanskega prebivalstva, njihovih posebnih življenjskih

navad in nagnjenj ter oddaljenosti rezervatov od civilizacije, indijsko prebivalstvo skoraj ni vključeno v sodobni gospodarski svet Amerike (Brinovec, 1997, str. 99). Odkritje boljšega stroja za odstranjevanje semen iz bombaža ter nakup ozemlja Louisiane, ki ga je od Napoleona odkupil predsednik Jefferson za 11.5 milijona dolarjev, je pripomoglo h gojenju bombaža globlje na jugozahod in povečalo potrebo po sužnjih za obdelovanje samih plantaž, kar je tudi prineslo suženjstvo (ceneno delovno silo). Suženjstvo je takrat postalo neka družbena ureditev, v kateri je bil posameznik – suženj (revni črnci, ki naj bi prvotno prišli iz Afrike) - lastnina drugega posameznika – gospodarja (bogatega belca). Suženj je imel status stvari, predstavljal je le delovno silo in bil popolnoma brez pravic, lastnik pa ga je lahko ubil brez razloga.

V britanskih ladjah so čez Atlantski ocean iz Afrike samo med letoma 1700 in 1800 kot sužnje prepeljali skoraj tri milijone Afričanov. V 18. stoletju je tako Velika Britanija postala glavna izvoznica sužnjev, saj je oskrbovala kar 50 odstotkov ameriškega tržišča. Glavno območje "lova na sužnje" je bilo vzhodno od Zlate obale, kjer je bila poselitev največja, zato se je območje med Zlato obalo in delto Nigra imenovalo "obala sužnjev". Po nekaterih ocenah naj bi Evropejci med letoma 1450 in 1850 v Evropo in Ameriko kot sužnje prepeljali kar 21 milijonov Afričanov (RTV SLO, 2007).

Kljub širjenju domačega gibanja za odpravo suženjstva, večina severnjakov ni želela ogroziti Unije s protestom proti suženjstvu. Vendar je ameriška vojaška zmaga nad Mehiko priborila širok ozemeljski pas in sprožila debate o tem ali naj na novih ozemljih prepovedo suženjstvo. Kongres je 1854 sprejel zakon o Nebraski in Kansasu, s katerim je razveljavil prepoved suženjstva na severozahodu države. S tem zakonom so vsa na novo pridobljena ozemlja odkrito odprli suženjski delovni sili, vročekrvneži s Severa in Juga pa so se zato, da bi iz Kansasa naredili državo, zapletli v gverilsko vojno. Kriza se je poglobljala, kajti vladajoči južnjaški razred plantažnikov je v očeh severnjakov ogrožal njihovo lastno svobodo in tako so začeli voliti novo republikansko stranko. Ta organizacija je zahtevala zvezno prepoved suženjstva. Na drugi strani pa so bili južnjaki prepričani, da njihovo na sužnjih zasnovano družbo ogrožajo borci za odpravo suženjstva. Ko se je demokratska stranka zaradi suženjskega vprašanja razdelila na dve struji - severno in južno, je 1860 republikanski kandidat Abraham Lincoln zmagal na predsedniških volitvah. Sedem držav skrajnega Juga se je na to odzvalo tako, da se je odcepilo od Unije in ustvarilo Konfederacijo (Wikipedia, 2007).

Ko so konfederalisti aprila leta 1861 Južni Karolini bombardirali zvezne čete, je večina Američanov sklepala da bo boj kratkotrajen, a je trajal 4 leta kjer je umrlo več kot pol milijona mož, tako belcev kot črncev. Zmaga Severa v državljanski vojni je ohranila Unijo ter prinesla prepoved suženjstva (od 19.st. naprej velja, da je suženjstvo prepovedano). Prinesla pa je tudi nove težave. Kako naj se Jug znova vklopi v zvezno državo in kaj naj storijo s 4 milijoni nekdanjih sužnjev? Razvnel se je oster politični boj, med katerim so se republikanski radikali združili v naporih za to, da bi črnci na Jugu dobili volilno pravico in

postali enakopravni.

V 70. letih 19.st. so najjužnejše zvezne države z visokim odstotkom črnškega prebivalstva prvič v zgodovini ZDA poslale v kongres temnopolte poslance. V 90. letih 19. st. so zakoni nekaterih držav temnopoltim odvzeli volilno pravico in vse do sredine 20. st. so ostali drugorazredni državljani. Nato je nastopil Martin Luther King ml. (1929 - 1968), ki je postal karizmatični voditelj gibanja črncev za državljanske pravice in je v tem času ogromno pripomogel k enakopravnosti »Afroameričanov« danes (Nobel Foundation, 2007).

## **Priloga 2: Kratek opis zgodovine Japonske**

V času ledene dobe je bila Japonska povezana s kopnim, kar je omogočalo naseljevanje. V mezolitskem času so na japonske otoke vdrla različna plemena iz Sibirije, pozneje pa je iz Koreje prišla na japonsko druga skupina mongolskega porekla. Obe skupini tvorita osnovo današnjih Japoncev.

### *Džomonska kultura (10.000 pr.n.št.- 300 pr.n.št.)*

V času te kulture se je Japonska ločila od celine, zato se je osamljena kultura počasi razvijala. Zelo pozno so začeli z poljedelstvom ter živinorejo, pred tem so se preživljali zgolj z lovom in nabiralništvom. V tem obdobju so bili začetki šintoističnih praks in duhovnega življenja, ribolova in nabiranja školjk, lončarstva ter celo nekaterih jezikovnih potez v jeziku. Na pragu našega štetja je Džomonsko kulturo izpodrinila Jajojska kultura z jugozahoda, ki je poznala konja in kovine.

### *Jajojska kultura (300 pr.n.št.-300 n.št.) in država Jamato*

Začne se z prihodom ljudstva *Jajoi*, ki naj bi prihajalo iz južne Kitajske. Jajoi so znali pridelovati riž v vodi, poznali so kovine, udomačili so konja ter govedo, znali so ulivati bron in železo. A ker bron niso uporabljali za vsakdanje življenje lahko rečemo, da Japonska ni imela bronaste dobe (Wikipedia, 2007).

Približno do sredine 4. stoletja se je v območju Jajojske kulture, razvila država Jamato. Sestavljale so jo številne majhne kneževine, ki so se združile v eno državo. Država je temeljila na dednem zakonu, člane kraljeve družine in sorodnike članov kraljeve družine, so pokopavali v *tumulusih*, arheologi jim pravijo tudi kofun, zato so obdobje med 200 do 532 n. št. poimenovali *kofunska doba*. V času vladanja države Jamato, so se končale vse dotedanje kulture. Ogromno izdelkov je prišlo s kitajskega dvora. Razvoj namakalnega riževega poljedelstva ter uporaba bakrenih in železnih orodij so zahtevali dobro organizirano in stabilno skupnost, ki je razvila poljedeljske obrede (člaščenje riža ipd.) in ti obredi so odigrali pomembno vlogo v oblikovanju šintoizma kot samostojne religije. Skupnost je povezovala močna psihološka in čustvena vez, katere rezultat je bilo oblikovanje družbe z močnejšim občutkom skupne solidarnosti (Suzuki 2005, str. 16).

Osvojili so okoliške otoke med drugim otok Kjušu, večkrat pa so napadli tudi Korejo. Prek Koreje in s pomočjo prijateljske države *Pekče* so Japonci spoznali kitajsko pisavo (druga polovica 5. stoletja), kulturo in nenazadnje se je prek Koreje na šintoistično Japonsko razširil budizem.

### *Budizem na Japonskem pred obdobjem Nara*

Kot pravi uradna zgodovina, je Japonska budizem sprejela leta 583. Temu dejanju je sledila celotna preureditev države, tako da se je leta 645 usmerila po vzoru centralistične kitajske uradniške države. S tem se je spremenila tudi kultura, gospodarstvo, politika in družbena struktura. Ta preobrat je japonsko zgodovino spremljal stoletja dolgo, vendar Japonska budizma ni sprejela takoj. Dve šintoistični rodbini (*Mononobe* in *Nakatomi*) sta se borili proti budistični rodbini (*Soga*). Spopadov je bilo konec leta 587 z popolno zmago Sog. Takrat je oblast prevzel princ Šotoku, ki je dal je postaviti številne templje, samostane in svetišča in leta 603 japonski koledar. V tistem času je na Japonsko prišlo veliko Korejcev in kitajskih odposlancev, kar je utrdilo stik med Japonsko ter Kitajsko.

### *Obdobje Nara (645 - 794) in Heian (794-1185)*

Obdobje Nara (imenovano tudi zlati vek Japonske in je zelo podoben dinastijama Sui in Tang na Kitajskem) smatrajo kot dobo v kateri je prevladoval kitajski vzorec, kateremu se je celotna Japonska ekonomija in ustroj družbe začel močno odmikati. Samo preoblikovanje družbe in ekonomije preko razvoja posesti je bil dolg in počasen proces, ki je trajal od osmega pa vse do trinajstega stoletja, vendar je bil dovolj razvit že v devetem stoletju, da je imel viden vpliv na zunanjo obliko centralne vlade (Ferfila, 2001, str. 65).

V tem času se je Japonska začela hitro razvijati, in je preseгла kitajski vzor. Prvič so zgradili stalno glavno mesto, v prejšnjih obdobjih se je zaradi duhovnosti le-to selilo. Glavno mesto, danes imenovano Nara, takrat pa *Heijokyo*, je bilo prestolnica kar 75 let. Japonska se je utrdila v centralistično uradniški državi in je počasi nehala posnemati Kitajsko. V obdobju Nara je budizem postal velika verska, duhovna in politična sila, katero je podpiralo veliko cesarjev in cesaric. V duhovnem pogledu je bila vloga budizma še vedno posredovanje dosežkov kitajske kulture. Ko se je budizem na Japonskem dovolj politično ter duhovno utrdil, je začel iskati stične točke z šintoizmom, v tem času so tudi zgradili prvi in glavni šintoistični svetišči v Iseji in Izumuju, ki še dandanes veljata za najpomembnejši šintoistični središči (Suzuki 2005, str. 16.). Na Japonskem je bilo leta 692 že 545 samostanov in svetišč, katera so imela velike posesti in so bila delno oproščena davka. S tem bogastvom je budizem predstavljal močno silo tudi v javnem življenju.

Heian je bilo glavno mesto od leta 794 do 1185. Že v začetku tega obdobja so se znebili kitajskega vpliva na njihovo kulturo in tako se je lahko začela Japonska samostojno razvijati. To je bilo dobro vidno na področju državne uprave, gospodarstva, vere, umetnosti in kulture. (Wikipedia, 2007).

### Obdobje po letu 1500

Leta 1549 je na Japonsko prodrlo krščanstvo, katerega so 100 let kasneje prepovedali, kajti bili so mnenja, da je prevratniško. Po stoletjih vojn in razdrobljenosti je dal mir močno spodbudo za spremembe in temeljito centralizacijo nadzora. Ta vpliv miru in politične enotnosti so najbolj občutili sloji samurajev, ki so se pojavili leta 1185. Da bi živeli v deželi miru, so bili izobraženi uradniki bolj potrebni kot pa brutalni vojaki. Le-ti so se naglo razvili iz bojevnikov v olikan razred dobro izobraženih uradnikov in majhnih vladnih uslužbencev. Samurajski sistem vrednot, ki je bil rezultat fevdalnega bojevniškega sistema, se je postopoma preoblikoval v samozavedajočo se filozofijo. Fevdalno moralni principi brezpogojne zvestobe do svojega gospodarja, nasilna obramba lastnega statusa in časti ter strogo izvrševanje vseh obveznosti so postali kot Bušido – »način bojevanja samurajev«. Družbena resničnost se je oddaljevala od fevdalnih razmer, ki so ustvarile ta sistem, kar ponazarja prepoved samomora za podložne samuraje leta 1663, ki so hoteli »slediti njihovim gospodarjem v smrt«. V takšni deželi, kjer ni bilo več vojn, je postal konfucianizem, ki se kot družbeni sistem bolj opira na etične zglede in moralno prepričanje (kot na grobo vojaško silo), vedno bolj pomemben. Konfucianizem je zagovarjal, da osebna izobrazba in moralna odličnost ustrezata kvalifikacijam za politično vodstvo in ne podedovan status. Konfucijanska načela so pripomogla, da je družba poleg družinskega statusa začela ceniti tudi osebne zasluge. Japonci so v tem obdobju razvili izredno močan občutek za spoštovanje, dolžnost, službo in vztrajno odločnost, da izpolnijo vse, kar od njih pričakuje družba (Suzuki, 2005, str. 41).

Malo kasneje se je začela politika izolacije in šele po letu 1867 se je država nekoliko odprla, predvsem za zahodne ideje ter tehnologijo. Po rusko-japonski vojni leta 1905 je sledilo veliko družbenih nemirov, ki so rezultirali v večji demokratizaciji in liberalizaciji države. Uvedena je bila splošna volilna pravica, leta 1920 pa je Japonska vstopila v Ligo narodov. Do leta 1930 se je začel krepiti japonski nacionalnem, militaristi so bili močno priljubljeni in na podlago njihovih idej je Japonska 1937 vojaško napadla Kitajsko, Indijo ter leta 1945 napovedala vojno tudi Sovjetski Zvezi, postala pa je zaveznica Nemčije in Italije. Po napadu na Pearl Harbor leta 1945, so ZDA vrnilo napad na Hirošimo in Nagasaki in od takrat naprej je značilen močan vpliv ZDA na politični in ekonomski sistem v državi. Ameriški vpliv se je čutil predvsem v temeljni reformi japonske vlade in demilitarizaciji države, cesar pa je po okupaciji ohranil le ceremonialno vlogo. Korenitost reform je bila mišljena kot vnašanje tržnega (predvsem ameriškega) načina delovanja gospodarskega ter političnega sistema (Ferfila, 2001, str. 389).

Zavezniška okupacija Japonske, ki je trajala do leta 1952, je pripeljala do demokratizacije političnega življenja in hitrega okrevanja gospodarstva, ki temelji na agresivni izvozni politiki. Naftni krizi leta 1973 in 1979 sta močno prizadeli gospodarstvo, vendar je Japonski uspelo ohraniti korak prednosti pred drugimi v naglem tehnološkem razvoju. Po letu 1988 je Japonska prehitela ZDA tudi v pomoči, ki jo daje drugim državam (Bellah, 2003, str. 189).

### **Priloga 3: Vprašalnik**

V prvem delu intervjuja bom začela z bolj splošnimi vprašanji glede poslovnih pogajanj, kakšne so vaše izkušnje s pogajanjem, vpliv lokacije, pomembnost neverbalne komunikacije, (ne)upoštevanje stereotipov ter vpliv kulturnih značilnosti na poslovna pogajanja.

1. Koliko izkušenj imate s pogajanjem v mednarodnem okolju in s katerimi državami (kulturami) ste se največkrat pogajali?
2. Menite da lokacija vpliva na poslovna pogajanja? V primeru, da se pogajate v svoji državi, vam to pomeni veliko prednost? In v nasprotnem primeru slabost?
3. Ali menite da je raznolikost v jeziku velika prepreka ter da poslovna pogajanja isto govorečih strani z enakim obvladanjem jezika prej pripeljejo do zaključka in dogovora?
4. Ali je neverbalna komunikacija, govorica telesa, barva in višina glasu, drža,... prav tako pomembna pri poslovnih pogajanjih? Zakaj?
5. Ali menite, da je v poslovnih pogajanjih osebna kredibilnost pomembna?
6. Kakšen vpliv imajo vrednote, norme, religije, zgodovina...torej kultura na pogajalce, poslovneže in tako na sam slog pogajanj?
7. Ali upoštevate določene stereotipe, ki veljajo za posamezne kulture (narode) ali pa se na stereotipe pri pogajanjih ne ozirate?

V drugem delu pa se bom osredotočila na karakteristike japonskih/ameriških pogajalcev in poskušala ugotoviti glavne značilnosti japonskega/ameriškega sloga pogajanj, to pomeni da bodo vprašanja bolj konkretna. Zanimajo me vaše izkušnje s pogajalci, s tovrstnim slogom pogajanj, posrednost in neposrednost na pogajanjih, formalnost, vodilne strategije obeh strani, itd.

8. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z japonskimi/ameriški pogajalci?
9. Ali so vaša poslovna pogajanja potekala na Japonskem/ v Ameriki ali ste se pogajali tudi v Sloveniji?
10. Ali ste v dosedanjih pogajanjih z Japonci/Američani uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?
11. Kako obsežne so bile priprave na pogajanja z japonskimi/ameriški pogajalci in koliko časa ste porabili samo za priprave?



12. Ali so te priprave na pogajanja vključevale tudi preučevanje kulture, zgodovine, politike, gospodarstva, načina življenja ter vseh nenapisanih pravil, ki vplivajo na slog pogajanja Japonske/Ameriške kulture?
13. Ali je pogovor med poslovnimi pogajanci potekal izključno o poslovanju, torej formalno, brez neformalnih tem? So formalne zadeve in pogovori strogo ločeni od neformalnih tem ter ni nobenega prepletanja?
14. Ali so japonski/ameriški pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
15. Ali bi dejali, da so Japonci/Američani nepopustljivi pogajalci? Zakaj?
16. Ali so japonski/ameriški pogajalci v med pogajanjih bolj aktivni in prevzemajo pobudo, ali pa so bolj pasivni in sledijo toku pogajanj?
17. Menite da so japonski/ameriški pogajalci bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?
18. Ali je, po vašem mnenju, vloga spola pri Japoncih/Američanih zelo pomembna in je bolje da se z njimi pogaja moški kot ženska, ali pa je popolnoma vseeno? Kaj pa starost pogajalcev?
19. Ali je pri pogajanjih z Japonci/Američani prisotnih več pogajalcev (tim) ali se pogajanj udeleži samo ena oseba, ki ima pooblastila?
20. Ali ste v primeru večje skupine pogajalcev poznali vloge vseh članov japonske/ameriške pogajalske skupine in ali ste prepoznali vodilnega člana?
21. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Japonskem/ v Ameriki skrajšati pridobivanje soglasij na japonski strani/ameriški strani in na splošno olajšati pogajanja in nato izvedbo posla, bodisi da gre za nove posle ali redna poslovanja?
22. Glede na vaše izkušnje, kakšne strategije uporabljajo Japonci/Američani pri pogajanjih? Ali taktizirajo, manipulirajo, namenoma zastavijo previsoke cilje, zavajajo ali dajejo občutek poštenosti in zaupanja?
23. Ali je bila strategija japonske/ameriške strani pogajalcev v povprečju bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu?
24. Ali menite, da je cilj pogajanj kratkoročno usmerjen-skleniti posel, ali je pogajalcem bolj pomembno skleniti dobre dolgoročne poslovne odnose?

25. Menite da so Japonci/Američani dobri, uspešni pogajalci? Zakaj?
26. Katere so po vašem mnenju tipične značilnosti japonskega/ameriškega pogajalskega sloga?
27. Kaj vas je v pogajanjih z Japonci/Američani najbolj presenetilo, začudilo v pozitivnem ali v negativnem smislu?
- Tretji del pa vsebuje vprašanja o tem, kako se zaključijo poslovna pogajanja seveda se nanaša na vaše izkušnje pogajanj z Japonci/Američani, kar pomeni, da so vprašanja usmerjena na konec pogajanj, pomembnost pogodbe, odškodninska določila in sankcije v primeru kršitve pogodbe ter pomembnost pravil protokola.
28. Kako dolgo so potekala pogajanja z Japonci/Američani, da ste na koncu prišli do nekega zaključka oz. podpisali pogodbo.
29. Ali so, po zaključenih pogajanjih in že sprejetem dogovoru na poslovni večerji ali kakšni drugi neformalni situaciji, znova potekali poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Je s tem prišlo do novih pogajanj in morebitne spremembe zaključka.
30. Ko se pogajanja zaključijo in je dogovor sprejet ter potrjen z obeh strani, je bistvenega pomena podpisana pogodba ali je enako veljavna tudi ustna potrditev, stisk roke?
31. Ali ste zaključek pogajanja oz. dogovor, zapečatili s pisno pogodbo z odškodninskimi določili, torej sankcijami, ki bi sledile v primeru ne uresničitve dogovorjenega? Na čigavo pobudo?
32. Pravila protokola: dajanje vizitk in daril, pravila oblačenja, pogostitev itn. je lahko zelo formalen. Kakšne so vaše izkušnje pri tem? Imajo te dejavnosti protokola globok pomen?

#### **Priloga 4: Intervju- Intervjuvanec št. 2 je direktor prodaje podjetja B**

V prvem delu intervjuja bom začela z bolj splošnimi vprašanji glede poslovnih pogajanj, kakšne so vaše izkušnje s pogajaji, vpliv lokacije, pomembnost neverbalne komunikacije, (ne)upoštevanje stereotipov ter vpliv kulturnih značilnosti na poslovna pogajanja.

#### **1. Koliko izkušenj imate s pogajaji v mednarodnem okolju in s katerimi državami (kulturami) ste se največkrat pogajali?**

Imam 7 letne izkušnje s pogajaji, še posebej intenzivne zadnje dve leti. Pogajanja pa potekajo v Sev. Ameriki (Kanada, ZDA), Evropi (Nemčija, Avstrija, Švica, Francija, Španija, Češka, Poljska, Rusija ter državami bivše Jugoslavije) in na Daljnem vzhodu (Kitajska).

**2. Menite da lokacija vpliva na poslovna pogajanja? V primeru, da se pogajate v svoji državi, vam to pomeni veliko prednost? In v nasprotnem primeru slabost?**

V domačem okolju si vedno v psihološki prednosti, vsekakor pa ni to odločilen faktor pri pogajanjih. Lokacija sama bistveno ne vpliva na pogajanja. Posredno vpliva preko števila in položaja udeleženih ljudi - v domači državi je lahko prisotnih več ljudi domače strani, lahko se pokliče dodatne po potrebi za razčiščevanje vprašanj ipd. Ta prednost je še posebej izrazita, če nasprotna stran medsebojno komunicira v nam nerazumljivem jeziku.

**3. Ali menite da je raznolikost v jeziku velika prepreka ter da poslovna pogajanja isto govorečih strani z enakim obvladanjem jezika prej pripeljejo do zaključka in dogovora?**

Raznolikost v jeziku ni ovira, če obe strani najdeta jezik, ki ga solidno obvladata za področje pogajanja. Velike prepreka postane takrat, ko takega jezika ni ali je potrebno komunicirati preko prevajalca, sploh če tudi prevajalec jezik ne obvlada najbolje. Slabost je, če določen jezik (nevtralni ali jezik našega partnerja) obvladamo slabše od partnerja. Zato je treba poskusiti izbrati jezik, ki ga nekoliko bolje obvladamo.

**4. Ali je neverbalna komunikacija, govornica telesa, barva in višina glasu, drža,... prav tako pomembna pri poslovnih pogajanjih? Zakaj?**

Zelo pomembna! Ker to govorico ljudje poznamo, jo lahko uporabljamo v svoj prid, tako da signaliziramo, kar želimo. Zlasti je pomembno opazovati ljudi, ko komunicirajo med seboj v nerazumljivem jeziku in skušati dešifrirati njihov odnos do predmeta diskusije. Naše osebna govornica telesa (drža, barva glasu) veliko pove o nas samih, kajti s tem oddajamo vtise o samozavesti, prepričljivosti, zaupljivosti ipd. Če bomo govorili zelo tiho, počasno in menci ali roke v naročju, bomo delovali ne sigurno in kot da nekaj prikrivamo.

**5. Ali menite, da je v poslovnih pogajanjih osebna kredibilnost pomembna?**

Bistvena – še posebej na dolgi rok. Kredibilnost je posledica položaja, ki nam pripada v določenem podjetju, kot tudi lastna, katero si zgradimo sami. Kredibilnost nam s časom, ko nas spoznavajo, raste in če jo enkrat izgubimo, je skoraj nemogoče, da si jo pridobimo nazaj.

**6. Kakšen vpliv imajo vrednote, norme, religije, zgodovina...torej kultura na pogajalce, poslovneže in tako na sam slog pogajanj?**

V nekaterih državah imajo zelo velik vpliv na poslovni svet in način pogajanj, predvsem v Azijskih kulturah (Kitajska), kjer je zelo močna tradicija. Drugače menim, da čedalje manj. Namreč manjše razlike se med kulturami v zadnjem času izgubljajo in ne vplivajo več na poslovni svet, večje posebnosti pa ostajajo.

**7. Ali upoštevate določene stereotipe, ki veljajo za posamezne kulture (narode) ali pa se na stereotipe pri pogajanjih ne ozirate?**

Stereotipi so zame precej ozek pojem, pri katerem gre skoraj vedno za neko pretiravanje v slabem smislu. Pri določenih narodih, še posebej tistih, ki prihajajo iz Daljnega vzhoda, je

potrebno poznati in upoštevati njihove posebnosti. Kulturno ozadje posameznika vzamem bolj kot podatek in zanimivost, ki meni koristita, pri upoštevanju posebnosti določenih narodov. Na stereotipe se ne oziram, bistvena je osebnost posameznika, zanesem pa se tudi na lastno intuicijo.

V drugem delu pa se bom osredotočila na karakteristike ameriških pogajalcev in poskušala ugotoviti glavne značilnosti tovrstnega sloga pogajanj, kar pomeni da bodo vprašanja bolj konkretna. Zanimajo me vaše izkušnje s pogajalci, s tovrstnim slogom pogajanj, posrednost in neposrednost na pogajanjih, formalnost, vodilne strategije, itd.

**8. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ameriški pogajalci?**

4-5 krat letno, zadnji dve leti zelo intenzivno.

**9. Ali so vaša poslovna pogajanja potekala v Ameriki ali ste se pogajali tudi v Sloveniji?**

Tako v Sloveniji, kot v Ameriki.

**10. Ali ste v dosedanjih pogajanjih z Američani uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?**

Vsakokrat, so pogajanja potekala brez pogajalcev, pogajali smo se v angleščini.

**11. Kako obsežne so bile priprave na pogajanja z ameriški pogajalci in koliko časa ste porabili samo za priprave?**

Pogajanja so potekala po že ustaljenem redu, tako da posebne priprave niso bile potrebne, razne osnovne dokumentacije – priprava cca 2 dni.

**12. Ali so te priprave na pogajanja vključevale tudi preučevanje kulture, zgodovine, politike, načina življenja ter vseh nenapisanih pravil, ki vplivajo na slog pogajanja Ameriške kulture?**

Ne, to je bilo pridobljeno s pogovori znotraj podjetja in že pridobljenimi lastnimi izkušnjami.

**13. Ali je pogovor med poslovnimi pogajanci potekal izključno o poslovanju, torej formalno, brez neformalnih tem? So formalne zadeve in pogovori strogo ločeni od neformalnih tem ter ni nobenega prepletanja?**

Noben pogovor še ni bil izključno poslovni, torej formalen, nobenega ni zanimal samo posel. Vsi smo ljudje. Neformalne teme so vedno del pogajanj, če vzamemo poslovno večerjo ali zajtrk kot del pogajanj. Neformalne teme so tudi ponavadi na začetku pogajanj, kratke in splošne, ki jih vpletemo za ustvarjanje bolj sproščene, prijateljskega vzdušja ter ob koncu pogajanj, ko si vsi lahko »oddahnemo«.

**14. Ali so ameriški pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?**

Ameriški pogajalci izražajo svoje predloge na zelo neposreden način. To pričakujejo tudi od

pogajalcev z nasprotne strani, saj tako posel »steče« hitreje in z manj zapletov.

**15. Ali bi dejali, da so Američani nepopustljivi pogajalci? Zakaj?**

Načeloma Američani točno vedo kaj hočejo, to jasno izrazijo in čakajo tvoj odziv. Če želje niso enake na obeh straneh, se poskušajo prilagoditi in popustiti, vendar ne izven začrtanih ciljev. Če ugotovijo, da s teboj niso našli ustreznega »match-a« iščejo ustrežnejšega.

**16. Ali so ameriški pogajalci v med pogajanji bolj aktivni in prevzemajo pobudo, ali pa so bolj pasivni in sledijo toku pogajanj?**

Menim, da to nima povezave z narodno pripadnostjo posameznika, temveč s tem, kdo koga bolj potrebuje in kdo je pobudnik pogajanj. Po mojih izkušnjah Američani nikoli niso bili pasivni, temveč precej aktivni. Pasivnost za njih pomeni izgubo časa in s tem denarja.

**17. Menite da so ameriški pogajalci bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?**

Odvisno seveda od osebnosti posameznika, same veličine posla ter njegove možne posledice. So previdni, vedno se zavarujejo z odvetniki oz. pogodbami. Bi pa rekel, da so dokaj pogumni in pripravljeni tvegati.

**18. Ali je, po vašem mnenju, vloga spola pri Američanih zelo pomembna in je bolje da se z njimi pogaja moški kot ženska? Kaj pa starost pogajalcev?**

Pri Američanih ne igra veliko vlogo spol pogajalca. Je pa res, da je to čisto odvisno od osebnosti človeka. Menim, da razlika moški-ženska, skoraj nima več pomena in se ne pričakuje, da če je prisotna ženska pogajalka, bodo pogajanja drugačna oz. »lažja«. Spol pogajalca igra precej manjšo vlogo, kot pa sposobnost pogajanja in pretekle izkušnje. Mnogo bolj kot to, katerega spola si, je pomembno, kako se pogajalec predstavi sogovornikom in kako nastopi. Tudi leta (mladost) nimajo močnega vpliva, če ima pogajalec veliko izkušenj in dober pristop.

**19. Ali je pri pogajanjih z Američani prisotnih več pogajalcev (tim) ali se pogajanj udeleži samo ena oseba, ki ima pooblastila?**

Odvisno od situacije in posla. Včasih je prisoten en sam pogajalec, ki ima pooblastila, včasih pa pride na pogajanja večja skupina ljudi. Sam sem imel izkušnje o obojim. Ko je bil prisoten en pogajalec, je direktno povedal, da ima določena pooblastila.

**20. Ali ste v primeru večje skupine pogajalcev poznali vloge vseh članov ameriške pogajalske skupine in ali ste prepoznali vodilnega člana?**

V primeru, ko se je pogajala skupina ljudi, so vedno predstavili hierarhično lestvico prisotnih in jasno povedali kdo je »decision maker«.

**21. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Ameriki skrajšati pridobivanje soglasij na ameriški strani in na splošno olajšati pogajanja bodisi da gre za**

### **nove posle ali redna poslovanja?**

V Ameriki je priporočljivo poznati prave ljudi, vendar pri njih to pomeni bolj poznavanje ljudi, ki se dobro spoznajo na formalne postopke in ti lahko pomagajo najhitreje rešiti birokratski problem.

### **22. Glede na vaše izkušnje, kakšne strategije uporabljajo Američani pri pogajanjih? Ali taktizirajo, manipulirajo?**

Moje izkušnje so, da so Američani so v pogajanjih zelo direktni, točno povedo zakaj so tam in kaj hočejo. Če pogajanja vodijo v slepo ulico, jasno povedo svojo spodnjo mejo, torej zadnjo ponudbo pod katero se ne spuščajo. Njim je čas denar in nimajo namena zgubljeni časa z nepotrebnim dolgovlačenjem in sprenevedanjem.

### **23. Ali je bila strategija ameriške strani pogajalcev v povprečju bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu?**

Po mojih izkušnjah vedno bliže konceptu dobim-dobiš. Menim, da je temu razlog to, da včasih res želijo skleniti dobre dolgoročne odnose, ki temeljijo na čistih poslih in obojestranskem zadovoljstvu, možno pa je, da včasih enostavno taktizirajo, ker v prihodnosti pri tebi vidijo korist. Res pa je, da pri enkratnih poslih gotovo gledajo samo na svojo korist in kako bi čim boljše sklenili posel, z najboljšim možnim izidom- tu pa je bolj prisotna strategija dobim-zgubiš.

### **24. Ali menite, da je cilj pogajanj kratkoročno usmerjen-skleniti posel, ali je pogajalcem bolj pomembno skleniti dobre dolgoročne poslovne odnose?**

Odvisno od posla in odvisno od ciljev. Če v tebi vidijo dober potencial in korist, potem jim bo bolj pomembno skleniti dolgoročne poslovne odnose. Če pa pri tebi vidijo dober »vir zaslužka« na kratek rok, torej kratkoročni, enkratni posel, pa jim dolgoročni dobri poslovni odnosi niso pomembni.

### **25. Menite da so Američani dobri, uspešni pogajalci? Zakaj?**

Menim da so, kajti vsi so zelo dobro (visoko) izobraženi in imajo kar nekaj izkušenj s pogajanja, na pogajanja vedno pridejo z jasno zastavljenimi cilji in zelo dobro pripravljeni.

### **26. Katere so po vašem mnenju tipične značilnosti ameriškega pogajalskega sloga?**

So zelo direktni, neposredni, precej neformalni, arogantni, včasih tudi prezirljivi, kajti so mnenja, da so boljši, od drugih, ker so Američani. Če so v prednosti in jih mi potrebujemo bolj kot oni nas, hočejo zelo hitro skleniti posel in zaključiti poslovna pogajanja, ker nočejo zgubljeni časa. Dejansko pridejo, povedo kaj hočejo (»dajo karte na mizo«) in se pozanimajo, če to lahko tu dobijo. Če se izkaže da ne, potem iščejo naprej. Ne pritiskajo na nekaj kar se jim ne zdi idealno. Nikoli ne grozijo z izjavami, da bodo zapustili pogajanja, ali »pod to ponudbo ne grem« ipd., kar rečejo tudi mislijo in naredijo. Njihov cilj je, da v čim krajšem času sklenejo čim boljši posel. Pri nekaterih poslih so sigurno kratkoročno usmerjeni, pri drugih dolgoročno- pri slednjih so jim prav tako pomembni dobri medsebojni poslovni

odnosi.

**27. Kaj vas je v pogajanjih z Američani najbolj presenetilo, začudilo v pozitivnem ali v negativnem smislu?**

Presenetilo me je to, da so zelo direktni in glasni, redko so tiho, vsako tišino prekinejo z govoričenjem, četudi nepotrebno. V tišini se očitno počutijo precej nelagodno in delujejo, kot da jo morajo nekako zapolniti. Znajo pa biti tudi precej arogantni, z nenehnim govoričenjem in veliko mero samozavesti, znajo včasih, tudi ne namenoma, delovati superiorno in vzvišeno.

Tretji del pa vsebuje vprašanja o tem, kako se zaključijo poslovna pogajanja seveda se nanaša na vaše izkušnje pogajanj z Japonci/Američani, kar pomeni, da so vprašanja usmerjena na konec pogajanj, pomembnost pogodbe, odškodninska določila in sankcije v primeru kršitve pogodbe ter pomembnost pravil protokola.

**28. Kako dolgo so potekala pogajanja z Američani, da ste na koncu prišli do nekega zaključka oz. podpisali pogodbo.**

Zelo odvisno od velikosti posla in obsežnosti projekta. Včasih manj kot 1 dan, včasih pa po več mesecev.

**29. Ali so, po zaključenih pogajanjih in že sprejetem dogovoru na poslovni večerji ali kakšni drugi neformalni situaciji, znova potekali poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Je s tem prišlo do novih pogajanj in morebitne spremembe zaključka.**

Na poslovnih večerjih (po pogajanjih) skoraj vedno steče beseda tudi o poslu, vendar bolj na sproščujoč ter pogovoren način (lahkotno debatiranje o poslu), nikoli takšna debata, ni imela vpliva na spremembo zaključka. Ko se posel zaključi do sprememb ne prihaja več, razen, če niso želje po spremembah že dogovorjenega obojestranske, kar pa je precej redko in se ponavadi ne dogaja.

**30. Ko se pogajanja zaključijo in je dogovor sprejet ter potrjen z obeh strani, je bistvenega pomena podpisana pogodba ali je enako veljavna tudi ustna potrditev, stisk roke?**

Pogodba je obvezna in vedno vredna več kot kakršnakoli ustna obljuba, potrditev ali stisk roke, ne glede na to ali z njimi posluješ prvič ali dvajsetič. Noben Američan ti nebo zaupal na besedo in tudi ne pričakujejo, da mi njim. Stisk roke je le kulturna (neformalna), prijateljska gesta, s katero se dogovor definira, pogodba je obvezna in šele s podpisom le-te, smo uradno dogovorjeni.

**31. Ali ste zaključek pogajanja oz. dogovor, zapečatili s pisno pogodbo z odškodninskimi določili, torej sankcijami? Na čigavo pobudo?**

Vedno, smo dogovor zapečatili s pisno pogodbo z odškodninskimi določili, ki bi sledile v primeru ne uresničitve, kajti sankcije so načeloma del pogodbe. S tem se seveda zavarujemo

pri morebitnih kršitvah ali neupoštevanju dogovora (sporazuma). Na čigavo pobudo je odvisno od posla, v naših primerih je bilo največkrat na pobudo obeh strani.

**32. Pravila protokola: dajanje vizitk in daril, pravila oblačenja, pogostitev, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo itn. je lahko zelo formalen. Kakšne so vaše izkušnje pri tem? Imajo te dejavnosti protokola globok pomen?**

Protokol ni tako zelo formalen, pri pravilih oblačenja in pogostitvah je bolj pomemben zdrav človeški razum in kultura ter bonton. V diplomaciji ima protokol sigurno zelo veliko vlogo. V poslovnem svetu pa pri Američanih vloga protokola ni tako zelo velika, bolj je pomemben osnovni bonton. Če se že dajejo darila- kar ni ravno pogosto, so manjših vrednostih, da se nasprotna stran ob večjih darilih nebi počutila nelagodno in ponavadi ob zaključku posla, dajanje in sprejemanje vizitk pa je zelo pogosto in ne pomeni nič osebnega ter prijateljskega temveč bolj predstavlja kot vir prihodnjih informacij. Skratka, menim da dejavnosti protokola nimajo nekega globokega pomena.

**Priloga 5: Intervju- Intervjuvanec št. 5 je generalni direktor podjetja E**

V prvem delu intervjuja bom začela z bolj splošnimi vprašanji glede poslovnih pogajanj, kakšne so vaše izkušnje s pogajanjem, vpliv lokacije, pomembnost neverbalne komunikacije, (ne)upoštevanje stereotipov ter vpliv kulturnih značilnosti na poslovna pogajanja.

**1. Koliko izkušenj imate s pogajanjem v mednarodnem okolju in s katerimi državami (kulturami) ste se največkrat pogajali?**

Zadnji 8 let, največ izkušenj imam z Japonci.

**2. Menite da lokacija vpliva na poslovna pogajanja? V primeru, da se pogajate v svoji državi, vam to pomeni veliko prednost? In v nasprotnem primeru slabost?**

Menim, da ne, kajti vsaka stran ima svoj cilj, ki ga želi doseči ne glede na lokacijo. Lokacija pride do izraza, ko nismo dobro pripravljeni na pogajanja in med le-temi potrebujemo pomoč ali kakšne dodatne informacije od svoje ekipe. Če se dobro pripravimo, izdelamo strategijo in cilje, ki jih nameravamo doseči, lokacija ni pomembna. Bolj vpliva potovanje na utrujenost in stres, kajti potovanje na Japonsko je izredno dolgo in naporno. Vendar imamo srečo, da Japonci radi potujejo in večkrat pridejo oni k nam.

**3. Ali menite da je raznolikost v jeziku velika prepreka ter da poslovna pogajanja isto govorečih strani z enakim obvladanjem jezika prej pripeljejo do zaključka in dogovora?**

Menim da raznolikost v jeziku ni ravno velika prepreka, kot tudi to, da ni nujno, da se pogajanja prej zaključijo če obe strani enako obvladujeta nek jezik (oz. govorita isti jezik). Sicer pa so moje izkušnje z Japonci takšne, da vsi dobro govorijo angleško in z jezikom nikoli ni bilo večjih težav. Drži da zaposleni v podjetjih, ki poslujejo mednarodno, znajo relativno dobro angleško, težava je edino v tem, da jih je včasih težje razumeti le zaradi naglasa,



drugače pa ni težav.

#### **4. Ali je neverbalna komunikacija, govorica telesa, barva in višina glasu, drža,... prav tako pomembna pri poslovnih pogajanjih? Zakaj?**

Tovrstna komunikacija je v poslovnih pogajanjih, izjemno pomembna, tako kot v vsakdanjem življenju, poslovanju. Če jo znaš pravilno razbrati, lahko ugotoviš namere nasprotne strani, če prikrivajo stvari, imajo drugačne namene ipd. Pri Japoncih je neverbalna komunikacija zelo pomembna. Zelo težko jo je razbrati, kajti njihove mimike imajo drugačen pomen od naših. Kar nekaj časa rabiš, da jih razbereš. Tipičen primer so njihovi nasmeški, ki niso nujno pozitivni; kimanje z glavo, ki ne pomeni nujno potrjevanja, temveč le razumevanje tistega, kar jim nasprotna stran govori in ponuja.

#### **5. Ali menite, da je v poslovnih pogajanjih osebna kredibilnost pomembna?**

Osebna kredibilnost je zelo pomembna, še posebno pri Japoncih. Če si dokazal, da ti lahko zaupajo, lahko posel hitreje izpelješ. Dejstvo pa je, če jih izneverimo, se izkažemo za ne kredibilne, so z nami končali. Kredibilnost si je nemogoče povrniti.

#### **6. Kakšen vpliv imajo vrednote, norme, religije, zgodovina...torej kultura na pogajalce, poslovneže in tako na sam slog pogajanj?**

Zelo velik vpliv, predvsem pri strategijah in načinih pogajanj, odvisno seveda od različnih dežel. Za Japonce je značilno, da dajo korektno ponudbo (dokaj podobno končni, brez nekih velikih nihanj). Za Arabce pa velja ravno obratno, postavijo visoke cilje, nato jih znižujejo, potrebna so barantanja ipd. Če veš na kakšen način se pogaja nasprotna stran, si v prednosti, zato je potrebno, da dobro poznaš kulturo nasprotne strani, še posebej, ko gre za kulturo, ki je popolnoma različna tvoji. Pri Japoncih moramo upoštevati njihovo kulturo, značaj, nacionalne interese in religijo, kajti če jih nevede užalimo in dobijo občutek, da jih ne spoštujemo, se lahko zgodi, da posel zavrnejo ali pa izberejo nekoga drugega, kljub temu, da jim ponuja iste pogoje kot mi. Tako da, lahko trdim, da na Japonskem vse to vpliva na njihove poslovneže in na način pogajanj.

#### **7. Ali upoštevate določene stereotipe, ki veljajo za posamezne kulture (narode) ali pa se na stereotipe pri pogajanjih ne ozirate?**

Pri stereotipih je treba biti pazljiv, lahko se zgodi, da veljajo za večino populacije in ne za pogajalca vaše nasprotne strani, kajti le-ta je visoko izobražen in ima sigurno že kakšne izkušnje v mednarodnem poslovanju in pogajanju, zato ni nujno, da se bo obnašal kot večina njegovega naroda. Stereotipom se je zato bolje izogibati. Lahko jih uporabimo edino v fazi predpriprav na pogajanja, ko si približno ustvarjamo scenarij, kako naj bi pogajanja potekala, drugače pa je bolje, da sami ugotovimo in spoznamo kulturo nasprotne strani.

V drugem delu pa se bom osredotočila na karakteristike japonskih pogajalcev in poskušala ugotoviti glavne značilnosti japonskega sloga pogajanj, to pomeni da bodo vprašanja bolj konkretna. Zanimajo me vaše izkušnje s pogajalci, s tovrstnim slogom pogajanj, posrednost in

neposrednost na pogajanjih, formalnost, vodilne strategije obeh strani, itd.

**8. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z japonskimi pogajalci?**

Vsaj 10- krat na leto.

**9. Ali so vaša poslovna pogajanja potekala na Japonskem ali ste se pogajali tudi v Sloveniji?**

Pogajali smo se na Japonskem pa tudi v Sloveniji. Japonci zelo radi potujejo in večkrat pridejo oni k nam.

**10. Ali ste v dosedanjih pogajanjih z Japonci uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?**

Pogajanja so potekala brez pogajalcev, pogajali smo se v angleškem jeziku.

**11. Kako obsežne so bile priprave na pogajanja z japonskimi pogajalci in koliko časa ste porabili samo za priprave?**

Priprave so bile kar obsežne, saj se vedno moramo dobro pripraviti v smislu prezentacij, dokumentov ipd. Moramo se dobro pripraviti, saj so Japonci perfekcionisti in vedno so vrhunsko pripravljeni, zato se tudi mi potrudimo, dane izpademo površni itd. Celotne priprave so trajale nekje 2-3 mesece.

**12. Ali so te priprave na pogajanja vključevale tudi preučevanje kulture, zgodovine, politike, gospodarstva, načina življenja ter vseh nenapisanih pravil, ki vplivajo na slog pogajanja njihove kulture?**

Da, priprave so vključevale vse to. Vedeli smo da imajo precej specifično kulturo in zelo drugačno od naše, zato se nismo hoteli »osmešiti« ali po jih nepotrebno kakorkoli užaliti z neprimernimi gestami in vprašanji.

**13. Ali je pogovor med poslovnimi pogajanci potekal izključno o poslovanju, torej formalno, brez neformalnih tem? So formalne zadeve in pogovori strogo ločeni od neformalnih tem ter ni nobenega prepletanja?**

Med pogajanjem potekajo izključno formalni pogovori in ni nobenih prepletanj z neformalnimi temami. To dvoje je strogo ločeno, sploh če pogajalske skupine ne poznamo oz. poslujemo prvič z njimi. Če pa poznamo nasprotno stran (poslujemo z njimi dlje časa, smo se že večkrat videli) so neformalne teme na večerji, pravzaprav dobrodošle. Je pa res, da so te neformalne teme kar precej omejene, saj načeloma o družini ne govorijo veliko, dopusti jim niso toliko pomembni, tako da smo kaj hitro zopet pri poslu.

**14. Ali so japonski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?**

Moje izkušnje so bile takšne, da so posredni, kajti so zelo direktno in jasno izražali svoje cilje in zahteve ter jasno komunicirali. Je pa res, da neizkušenemu pogajalcu morda delujejo

neposredni, zaradi izjemne prijaznosti in nevsiljivosti ter umirjenega (tišjega načina govora). Zelo radi poslušajo, ne skačejo v besedo, se ne silijo v »ospredje« in morda ravno zaradi tega nekemu delujejo neposredni.

**15. Ali bi dejali, da so Japonci nepopustljivi pogajalci? Zakaj?**

Japonci so zelo načelni in vedno strmijo k pozitivnem zaključku pogajanj za obe strani. Če jih med pogajanjem nasprotna stran prepriča, da obstaja še nek drug način, ki je boljši za vse, so pripravljeni prevzeti drugi predlog, vendar morajo biti utemeljeni z dejstvi. Tako da lahko rečem, da so popustljivi le do določene mere. Na pogajanja pridejo s ciljem, da se sklene dober posel, kjer bosta obe strani zadovoljni in od tega ne odstopajo.

**16. Ali so japonski pogajalci med pogajanjem bolj aktivni in prevzemajo pobudo, ali pa so bolj pasivni in sledijo toku pogajanj?**

Menim, da so bolj pasivni, skozi pogajanja., kajti ves čas le poslušajo, nato se skupaj posvetujejo in šele nato odločijo. Bolj proti koncu pogajanj postanejo aktivni, kajti postavljajo vprašanja, debatirajo in kasneje sprejmejo odločitev.

**17. Menite da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?**

So zelo previdni, vsako poslovanje zelo natančno preštudirajo in pretehtajo, vedno se odločijo na osnovi dejstev, analiz in nikoli na osnovi čustev. Ne želijo tvegati.

**18. Ali je, po vašem mnenju, vloga spola pri Japoncih zelo pomembna in je bolje da se z njimi pogaja moški kot ženska? Kaj pa starost pogajalcev?**

V japonskem svetu na splošno prevladujejo moški, na višjih položajih pa celo starejši moški. Ponavadi ženske delajo dokler se ne poročijo. Vendar, ko se Japonec pogaja s tujcem, ve da so tam drugačne navade, da se lahko na pogajanjih srečajo žensko ali mlajšim menedžerjem, zato menim da so pripravljeni na vse. Moramo vedeti, da se bomo najverjetneje pogajali z izkušenimi pogajalci z japonske strani in oni so v svoji kilometrini in mednarodnem okolju, navajeni vsega. So sprejemljivi do raznolikosti in navad ostalega sveta, zato spol in starost pogajalcev nasprotni strani ne igra bistvene vloge in zaradi tega ne bodo prekinili pogajanj.

**19. Ali je pri pogajanjih z Japonci prisotnih več pogajalcev (tim) ali se pogajanje udeleži samo ena oseba, ki ima pooblastila?**

Vedno pride skupina ljudi na pogajanja, ker so »team player-ji« in vedno se odloča skupina. Vendar najvišji po hierarhiji z nami sploh ne komunicira. Je čisto tiho in poslušna, ko se ostali pogajamo. Je neke vrste stranski izhod (varnost), v primeru da se pogajanja začno odvijati v drugo smer od želene in je potrebno (na njihovi strani) popolnoma spremeniti bodisi strategijo ali zahteve, cilje, pa poseže vmes in reagira.

**20. Ali ste v primeru večje skupine pogajalcev poznali vloge vseh članov pogajalske skupine in ali ste prepoznali vodilnega člana?**

Vedno pride cela skupina ljudi na pogajanja, sicer se predstavijo, vendar kmalu pozabiš kdo je

kaj, sploh če jih pride 7 ali celo več in vsak pove katero pozicijo opravlja, kaj kmalu vse »pomešaš«. Vodilnega člana težko prepoznamo, ponavadi je tiho, poslušna in razmišlja, medtem ko strokovno podkovani člani razpravljajo.

**21. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Japonskem skrajšati pridobivanje soglasij na japonski strani in na splošno olajšati pogajanja bodisi da gre za nove posle ali redna poslovanja?**

Gotovo je bolje za nas, če poznamo prave ljudi, ki so na »pomembnih« delovnih mestih, ne glede na to ali poslušamo prvič ali ne, že od poznanstva se lahko marsikaj naučimo. Tako lahko kvečjemu skrajšamo dobo pogajanj, nikakor pa zaradi tega nimamo privilegijev, v smislu, da imamo prednost sklenitve posla pred drugimi ali, da bi to vplivalo na izid pogajanj.

**22. Glede na vaše izkušnje, kakšne strategije uporabljaj pri pogajanjih? Ali taktizirajo, manipulirajo?**

Mislím da Japonci bodisi ne poznajo t.i. umazanih iger, bodisi so preveč pošteni za to, vsekakor pa drži, da ne manipulirajo, ne taktizirajo in ne zavajajo. So zelo pošteni, strmijo le k dobremu poslu in obojestranskem zadovoljstvu. Moje izkušnje z njimi so zelo pozitivne

**23. Ali je bila strategija japonske strani pogajalcev v povprečju bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu?**

Njihova strategija je vedno win-win. Strmijo k zadovoljstvu obeh strani, kajti dolgoročni poslovni odnosi so zelo pomembni.

**24. Ali menite, da je cilj pogajanj kratkoročno usmerjen-skleniti posel, ali je pogajalcem bolj pomembno skleniti dobre dolgoročne poslovne odnose?**

Japonci so zelo usmerjeni v prihodnost in rajši se odrečejo kratkoročnem dobičku, zaradi dolgoročnega. Zato jim je bolj pomembno, da sklenejo dobre dolgoročne poslovne odnose, po vsej verjetnosti je to tudi razlog za njihovo uspešnost.

**25. Menite da so Japonci dobri, uspešni pogajalci? Zakaj?**

So seveda, in to zaradi dveh razlogov:

1. So perfekcionisti, vsak posel je natančno analiziran in pretehtan, izjemno dobro se pripravijo na poslovna pogajanja, naredijo temeljito analizo, strategijo pogajanj in točno določijo svoje cilje ter morebitna odstopanja.
2. Ni prostora za individualizem, ki lahko včasih, zaradi samih lastnosti posameznega pogajalca, ogrozi pogajanja. Vse je v duhu podjetja in njegove vizije. Osebnostni vpliv posameznika (emocije, značaj) ne more negativno vplivat na izid pogajanj.

**26. Katere so po vašem mnenju tipične značilnosti japonskega pogajalskega sloga?**

Win-win strategija, poštenost, odprtost, dolgoročna usmerjenost in usmerjenost v prihodnost. Pogajanja so pa precej naporna in dolga, kajti vse nejasnosti in podrobnosti hočejo razčistiti, ne glede na količino časa, ki jo zato porabijo. Vse poteze so dobro premišljene, temeljijo na dejstvih, zato si vzamejo toliko časa, kolikor ga potrebujejo. Ni naglih potez, ni nepremišljenega tveganja, ni sprenevedanja ali zavajanja, ne dramtizirajo, ne uporabljajo

veliko čustev (povišan ton glasu, ne »krilijo z rokami, ne govorijo hitro), so zelo preišljeni in če jim karkoli ni jasno tudi večkrat vprašajo.

**27. Kaj vas je v pogajanjih z njimi najbolj presenetilo, začudilo v pozitivnem in v negativnem smislu?**

Nič me ni posebno presenetilo. Mogoče samo ta njihova previdnost in perfekcionizem ter profesionalnost, ki so res na nivoju. Zaradi tega so pogajanja zelo dolga in naporna, ni hitrih rešitev ali odločitev, vendar je to gotovo posledica tega, da so zelo uspešni. Res pa je, da so tudi zelo prijazni in pošteni.

Tretji del pa vsebuje vprašanja o tem, kako se zaključijo poslovna pogajanja seveda se nanaša na vaše izkušnje pogajanj z Japonci/Američani, kar pomeni, da so vprašanja usmerjena na konec pogajanj, pomembnost pogodbe, odškodninska določila in sankcije v primeru kršitve pogodbe ter pomembnost pravil protokola.

**28. Kako dolgo so potekala pogajanja z Japonci da ste na koncu prišli do nekega zaključka oz. podpisali pogodbo.**

Pogajanja ponavadi potekajo zelo dolgo, dlje kot pri drugih nacijah, ravno zaradi vsega prej omenjenega, vendar vedno zaključimo s pogodbo oziroma z rešitvijo. Po končanih pogajanjih pa zato usklajevanje (zapisnik, sklep, ipd.) traja precej manj časa in se to opravi zelo hitro.

**29. Ali so, po zaključenih pogajanjih in že sprejetem dogovoru na poslovni večerji ali kakšni drugi neformalni situaciji, znova potekali poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Je s tem prišlo do novih pogajanj in morebitne spremembe zaključka.**

Kot sem rekel, na samih pogajanjih ni neformalnih pogovorov, na večerjah pa oboje. Japonci niso navajeni govoriti o družini, športu ipd. zato dokaj hitro pogovori zopet zaidejo v posel, vendar se ne dogaja, da bi s tem prišlo do morebitnih sprememb predhodnega dogovora.

**30. Ko se pogajanja zaključijo in je dogovor sprejet ter potrjen z obeh strani, je bistvenega pomena podpisana pogodba ali je enako veljavna tudi ustna potrditev, stisk roke?**

Ustna potrditev veliko pomeni. Vsekakor se kasneje podpiše tudi pogodba, a predhodna ustna potrditev pomeni, da smo zmenjeni. Dejansko so narod, kjer je ustna obljuba sveta in je ne kršijo. So pošteni, kar obljubijo velja in to se tudi kaže v načinu dogovora.

**31. Ali ste zaključek pogajanja oz. dogovor, zapečatili s pisno pogodbo z odškodninskimi določili? Na čigavo pobudo?**

Podpis pogodbe je pri njih izključno formalnost, do katere lahko pride tudi kasneje (ko smo že dogovorjeni). Ponavadi se dogovor zapečati že z ustno privolitvijo, stiskom roke ali prikonom. Pogodba lahko pride tudi kasneje. Pri Japoncih, sodeč po svojih izkušnjah, ni v navadi določati kakršnekoli sankcije, odškodninska določila ipd. v primeru kršitve pogodbe.

**32. Pravila protokola: dajanje vizitk in daril, pravila oblačenja, pogostitev, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo itn. je lahko zelo formalen. Imajo te dejavnosti protokola globok pomen?**

Pravila protokola imajo zelo globok pomen, če jih ne poznamo, je bolje, da jih ne izvajamo. Z darili izkazujejo dobrodošlost, prijaznost in to pričakujejo od nas, gre pa za manjša in simbolična darila (npr. slika). Zelo pomembno je, da tudi darilo najprej občudujemo, kako lepo je zavito, se zahvalimo, nato vprašamo, če lahko odvijemo in ko to storimo, pohvalimo da je zelo lepo in se tudi navdušujemo nad darilom. Enako pričakujejo od nas. Vizitke so pomembne ker povedo, na kakšnem položaju je, kako se prebere ime, pomembno je, da vizitko damo in sprejmemo z obema rokama, jo položimo na mizo med sestankom ali pogajanji in na koncu pospravimo v vizitkar, nikakor ne v denarnico ali pa v žep. Pomemben je tudi priklon, ki izkazuje spoštovanje. Če ne poznamo pravil protokola, je bolje da jih niti ne poskušamo izvajati, temveč se ravnamo v skladu svoje kulture.