

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
VPLIV KULTURE NA POSLOVNOST IN
KOMUNICIRANJE PRI POGAJANJIH

Mentor:

doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2005

PATRICIJA BUZEČAN

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Kultura in poslovnost.....	3
2.1.	Opredelitev kulture.....	3
2.1.1.	Hofstedejeva opredelitev kulture.....	3
2.2.	Opredelitev poslovnosti.....	5
3	Sestavine kulture.....	6
3.1.	Tipi družin.....	6
3.2.	Religije.....	6
3.3.	Jeziki.....	7
3.4.	Politična filozofija.....	7
3.5.	Ekonomska filozofija.....	8
3.6.	Vrednote in norme.....	9
3.7.	Šege in običaji.....	9
3.8.	Materialna kultura.....	9
3.9.	Izobrazba.....	10
3.10.	Estetika.....	10
4	Komunikacija.....	11
4.1.	Opredelitev komunikacije.....	11
4.1.1.	Komunikacijski model.....	11
4.2.	Besedno komuniciranje.....	12
4.2.1.	Besedni komunikacijski stil.....	13
4.2.2.	Zvočni vtis.....	14
4.2.3.	Poslovni bonton.....	15
4.3.	Nebesedna komunikacija.....	17
4.3.1.	Čustva.....	18
4.3.2.	Kretnje in drugi telesni gibi.....	19
4.3.3.	Ton glasu in izraz na obrazu.....	19
4.3.4.	Dotiki in stik z očmi.....	20
4.3.5.	Prostorska razdalja.....	21
4.3.6.	Čas.....	22
4.3.7.	Osebni videz in urejenost.....	23
4.4.	Vsebina komunikacije v posamezni kulturi.....	24
4.5.	Težave pri medkulturnem komuniciranju.....	24
4.6.	Pospeševanje medkulturne komunikacije.....	25
5	Pogajanja.....	26
5.1.	Opredelitev pogajanj.....	26
5.2.	Proces pogajanj.....	26
5.2.1.	Priprave na pogajanja.....	26

5.2.2. Začetek pogajanj.....	27
5.2.3. Izpeljava pogajanj.....	27
5.2.4. Zaključek pogajanj.....	27
5.3. Vpliv kulture na proces pogajanj.....	27
5.4. Pristopi k pogajanju med pogajalci iz različnih kultur.....	28
5.5. Pogajalske taktike med pogajalci iz različnih kultur.....	30
5.6. Zahteve, ki jih mora izpolnjevati uspešen medkulturni pogajalec.....	30
5.7. Pogajalski slogi različnih kultur.....	31
5.7.1. Nemški pogajalski slog.....	31
5.7.2. Italijanski pogajalski slog.....	31
5.7.3. Francoski pogajalski slog.....	32
5.7.4. Britanski pogajalski slog.....	32
5.7.5. Ameriški pogajalski slog.....	32
5.7.6. Japonski pogajalski slog.....	33
5.7.7. Kitajski pogajalski slog.....	34
5.7.8. Pogajalski slog strank iz arabskih držav.....	34
5.7.9. Ruski pogajalski slog.....	35
5.7.10. Madžarski pogajalski slog.....	36
5.7.11. Avstrijski pogajalski slog.....	36
5.7.12. Nizozemski pogajalski slog.....	36
5.7.13. Švedski pogajalski slog.....	37
5.7.14. Turški pogajalski slog.....	37
5.7.15. Iranski pogajalski slog.....	38
5.7.16. Indijski pogajalski slog.....	38
5.7.17. Afriški pogajalski slog.....	38
5.7.18. Latinskoameriški pogajalski slog.....	39
5.7.19. Slovenski pogajalski slog.....	39
6 Sklep.....	41
Literatura.....	43
Viri.....	44

SLIKE

Slika 4.1 Načini komuniciranja.....	11
Slika 4.2 Sestavine komunikacijskega modela.....	12
Slika 4.3 Kontekstna različnost kultur.....	14
Slika 4.4 Štirje osnovni tipi urejenosti.....	23

POVZETEK

V diplomskem delu je obravnavan problem vpliva kulture na poslovnost, predvsem pa na komuniciranje pri pogajanjih. Osnovni cilj diplomske naloge je prikazati, katere so osnovne determinante vpliva kulture na poslovnost in kako se te odražajo na komuniciranje pri pogajanjih. Za proučevanje problema je bila uporabljena temeljna raziskava, relativistični pristop, fleksibilni načrt ter opisna raziskava. Podatki so bili sekundarni in tip podatkov dokumenti. Zbiranje sekundarnih podatkov je potekalo s proučevanjem zapisanih besedil v knjigah in v internetnih virih. Za lažje razumevanje tuje kulture se je potrebno seznaniti z njenimi sestavinami. Da bi bili uspešni govornik, moramo preučiti besedni stil in nebesedna sporočila, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika. Za uspešno sklenitev medkulturnih pogajanj ne smemo zanemariti kulturnih razlik in upoštevati moramo, da imajo pripadniki drugih kultur različen pristop k pogajanju. Glede na poznavanje določene kulture se uporabljajo različne pogajalske taktike. Medkulturni pogajalec naj torej delno prevzame pristop k pogajanju, značilen za pripadnike druge kulture.

Ključne besede: kultura, poslovnost, komuniciranje, pogajanja, mednarodna pogajanja

ABSTRACT

The problem discussed in the diploma work is the influence of the culture on business, first of all on communication at negotiations. The elementary object of the diploma work is to show the basic determinants of the influence of the culture on business and how do they reflect on communication at negotiations. For studying the problem it has been used the fundamental research, relative access, flexible plan and descriptive research. The data were secondary and the type of data documents. The collection of the secondary data was going on with studying the recorded texts in books and in the internet wells. For the easier understanding of the culture is necessary to get acquainted with her components. To be a successful speaker we must study the verbal styles and un verbal messages, which are used in the culture of the speaker. For the successful conclusion of international negotiations we can't neglect the culture differences and we must consider that persons who belong to other cultures have a different approach to negotiations. With regard on knowing of some culture are using different negotiations tactics. Intercultural negotiator must take over a part of approach to negotiations, which is characteristically for the negotiators of the other culture.

Key words: culture, business, communication, negotiations, international negotiations

UDK 316.7:339.944.2:008(043.2)

1 UVOD

Okolje, v katerem poslujejo sodobna podjetja, se v zadnjih letih hitro globalizira. Ko stopajo podjetja na globalne trge, morajo upoštevati, da ti preprosto niso odsev domačih razmer, temveč se razlikujejo v skladu z značilnostmi svoje države. Med temi značilnostmi je najpomembnejša kultura.

Znano je, da za uspešno razumevanje tuje kulture ne zadostuje le, da poznamo njen jezik, ampak je potrebno, da vemo še marsikaj drugega o njej. Pri tem je težko doseči ustrezen način ravnanja s tujo kulturo. V diplomskem delu bom skušala predstaviti vpliv kulture na poslovnost, predvsem pa na komuniciranje pri pogajanjih.

Skušala bom prikazati, katere so osnovne determinante vpliva kulture na poslovnost in kako se te odražajo na komuniciranje pri pogajanjih. Pri tem bom poskušala tudi ugotoviti, v kolikšni meri se morajo pogajalci prilagoditi tuji kulturi, da bi prišlo do uspešnega zaključka ali doseženega sporazuma pri mednarodnih pogajanjih. Odgovoriti bom poskušala predvsem na naslednja vprašanja: Kaj je sploh kultura? Kakšne so različne poslovne kulture? Kako poteka komunikacija med različnimi kulturami? Kako potekajo pogajanja med različnimi kulturami? Domnevam, da je kultura nek način razmišljanja, ki ima svoje vrednote in pravila ter je priučena. Poslovne kulture so po mojem mnenju v vsaki državi različne, kajti vsaka kultura ima neko svojo posebnost. Komunikacija med različnimi kulturami oziroma že med dvema kulturama je otežena, kajti vsaka kultura ima svoj jezik oziroma način komuniciranja, zato je potrebno doseči kompromis glede načina obnašanja. Ravno tako je potrebno sprejemati kompromise pri pogajanjih zaradi različnosti kultur.

Pri proučevanju sem uporabila miselno metodo opisovanja, saj narava študije predstavlja opis pojava vpliva kulture na poslovnost, predvsem pa na komuniciranje pri pogajanjih.

V prvem delu bom skušala opredeliti kulturo in predstaviti Hofstedejevo teorijo o razsežnostih, ki kažejo na različnost kultur ter opredeliti poslovnost. V drugem delu bom opisala sestavine kulture, ki jih je pomembno poznati, da bi lažje razumeli posamezno kulturo. Med sestavine kulture spadajo: tipi družin, religije, jeziki, politična filozofija, ekonomska filozofija, vrednote in norme, šege in običaji, materialna kultura, izobrazba ter estetika. V tretjem delu bom opredelila pojem komunikacije, besedno komunikacijo in nebesedno komunikacijo. Prikazala bom tudi vsebino komunikacije v posamezni kulturi, težave pri medkulturnem komuniciranju in kako pospešiti medkulturno komunikacijo. Pri opredelitvi komunikacije bom predstavila komunikacijski model. Pri besednem komuniciranju bom posebej izpostavila besedni komunikacijski stil, zvočni vtis ter poslovni bonton, ki vključuje vljudnost, pozdravljanje in rokovanje, vikanje, jakost glasu, predstavljanje, poslovne vizitke ter pomembne malenkosti. Pri nebesedni komunikaciji pa čustva, kretnje in druge telesne

gibe, ton glasu in izraz na obrazu, dotike in stike z očmi, prostorsko razdaljo, čas ter osebni videz in urejenost. V zadnjem delu se bom osredotočila na pogajanja. Najprej bom skušala predstaviti osnove pogajanj nasploh, kot na primer, kaj so pogajanja in proces pogajanj. Pri procesu pogajanj bom na kratko predstavila korake, ki jih vsebuje, in sicer priprave na pogajanja, začetek pogajanj, izpeljava pogajanj in zaključek pogajanj. Nato pa bom skušala prikazati vpliv kulture na proces pogajanj, pristop k pogajanjem med pogajalci iz različnih kultur, pogajalske taktike med pogajalci iz različnih kultur, katere zahteve mora izpolnjevati uspešen medkulturni pogajalec ter pogajalske sloge različnih kultur.

2 KULTURA IN POSLOVNOST

2.1. Opredelitev kulture

Da bi lažje razumeli, kako kultura vpliva na poslovnost ter komuniciranje pri pogajanjih, je potrebno vedeti, kaj sploh je kultura. O tem obstajajo številne definicije, ki so si večinoma enotne. Nekatere od teh so predstavljene v nadaljevanju.

Kenda o kulturi pravi naslednje:

Kultura pomeni skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja. Nanaša se lahko na člane določene ožje skupine, širše skupnosti, določene organizacije ali na celotno družbo. Potem ko se uveljavi, prehaja iz generacije v generacijo, determinira vrednote, stališča in obnašanje posameznikov. Nikakor ni konstanta, ampak se v času spreminja glede na spreminjanje okolja in okoliščin, v katerih nastaja. (Kenda 2001, 90)

Hofstede pa o kulturi meni:

Kultura je kolektivna »mentalna programiranost človeka«, po kateri se člani določene skupine ali kategorije ljudi med seboj razlikujejo. Človeško obnašanje, analogno računalniškemu softveru, usmerja neke vrste program, ki smo ga večidel pridobili s socializacijo v zgodnjem otroštvu, seveda pa tudi s kasnejšimi izkušnjami. Nove vzorce obnašanja lahko osvojimo le, v kolikor se poprej »razučimo« starih, ali če poprej izpraznimo obstoječi »delovni pomnilnik«. Kultura je pridobljena s socializacijo, je deljena, kolektivna in služi ločevanju skupin. (Kenda in Bobek 2003, 12)

Pomembno je, da se zavedamo, da kultura vpliva na način obnašanja, saj določa, kaj je za nas dobro in kaj slabo. Vsak narod ima svojo kulturo in čim večja je razlika med kulturami, tem večja je razlika med obnašanjem pripadnikov določene kulture.

2.1.1. Hofstedejeva opredelitev kulture

Veliko avtorjev se je ukvarjalo z analizo kultur in njihovo različnostjo, vendar je v mednarodnem poslovanju najbolj odmevna Hofstedejeva. Geert Hofstede se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. Podatke je pridobil od delavcev iz štiridesetih različnih držav, ki so bili zaposleni pri IBM-u. Ko je analiziral podatke od več kot 116.000 zaposlenih, je izbral pet razsežnosti vrednot, s katerimi je poskusil razložiti razlike med kulturami (Treven in Srića 2001, 57).

Primerjanje kultur je za mednarodno poslovanje velikega pomena, saj so vrednote najstabilnejši element izražanja kulture (Ješovnik 2001, 71).

Po Hofstedeju (Treven in Srića 2001, 57) lahko različne kulture med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih razsežnosti:

- individualizem/kolektivizem,
- porazdelitev moči,
- premagovanje negotovosti,
- moško ali žensko zasnovana,
- kratkoročno ali dolgoročno usmerjena.

Prva razsežnost opisuje odnos, ki prevladuje med posameznikom in družbo, in ima pomemben vpliv na sistem vrednot. V individualističnih družbah so odnosi med posameznikom in družbo bolj ohlapni in se od vsakega pričakuje, da bo poskrbel sam zase in za svojo ožjo družino (Ješovnik 2001, 73). Individualizem predstavlja stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi delujejo kot posamezniki, raje kot pripadniki skupin oziroma kolektivistično. Ljudje so zaverovani vase in nimajo potrebe biti odvisni od drugih, medtem ko so v kolektivističnih družbah ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 56). Ljudje so že od rojstva integrirani v močne in kohezivne družbene skupine, ki ščitijo posameznika skozi življenje. Posameznik pa mora v zameno družbenim skupinam nuditi brezpogojno lojalnost in zanesljivost (Ješovnik 2001, 73). Individualistično zasnovane kulture so v Ameriki, Veliki Britaniji in Sloveniji, medtem ko so v Pakistanu, Tajvanu in Kolumbiji kolektivistično zasnovane (Treven in Srića 2001, 58).

Druga razsežnost, porazdelitev moči, opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno (Treven in Srića 2001, 58). Neenakost se pojavlja predvsem na področju družbenega prestiža, bogastva in moči. Ta dimenzija se nanaša na stopnjo, do katere manj vplivni člani neke družbe sprejemajo in pričakujejo, da je moč razdeljena neenakomerno (Ješovnik 2001, 72). V družbah, kjer je visoka stopnja odmika moči, je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki odločajo o vsem, in na drugi strani lestvice moči so ljudje, ki te odločitve izpolnjujejo (Japonska). Obratno je v družbi, kjer je nizka stopnja odmika moči in sta moč in odločanje med ljudmi široko razpršena (Danska) (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 55).

Premagovanje negotovosti se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti in je povezana s prihodnostjo (Treven in Srića 2001, 58). Amerika in Kanada sta na takšni lestvici relativno nizko, saj so ljudje pripravljeni odgovorno sprejemati izzive in

negotovosti prihodnosti, medtem ko so države, kot so Japonska, Grčija in Belgija, relativno visoko na lestvici, saj si ljudje želijo videti svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 55).

Četrta dimenzija je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. Družbe se razlikujejo tudi po temu, kakšno vlogo ima razlika v spolu pri opravljanju poklicev in družbenih vlog. Porazdelitev vlog glede na spol se v družbi prenaša s socializacijo v družini, šoli, na delovnem mestu in podobno (Ješovnik 2001, 76). Moškost oziroma ženskost predstavlja stopnjo, po kateri »moške« vrednosti, kot so dosežki, uspeh, denar, konkurenca, prevladajo nad »ženskimi« vrednostmi, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost. Visoka stopnja moškosti je izražena v Ameriki, Italiji, na Japonskem, prav nasprotno pa velja za Švedsko in Dansko (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 56).

Zadnja razsežnost pa se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture. Dolgoročno usmerjene kulture, denimo japonska in kitajska, so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, na primer varčevanje ali vztrajnost. Kratkoročno usmerjene kulture (Amerika, Rusija in zahodna Afrika) namenjajo pozornost preteklosti in sedanosti ter poudarjajo spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Treven in Srića 2001, 59).

2.2. Opredelitev poslovnosti

Tako kot je pomembno poznavanje pojma kulture, ravno tako je pomembno poznavanje poslovnosti, za katero Bajec ugotavlja: »Poslovnost je sposobnost za poslovanje oziroma opravljanje dela v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo pristojen, zadolžen z namenom pridobivanja materialnih dobrin« (Bajec 2000, 9).

S pojavom globalizacije narašča vpliv kulture na poslovnost, kajti prihaja do poslovanja s številnimi različnimi kulturami, zato nikakor ne smemo zanemariti tega dejstva.

3 SESTAVINE KULTURE

3.1. Tipi družin

Ena izmed sestavin kulture, ki jo je pomembno poznati, je vsekakor tip družin v posamezni kulturi. Kajti odnosi v družini so nekakšen model za določanje odnosa med posamezniki in oblastjo. Kenda in Bobek ugotavljata: »Družina določa otrokov pogled na svet in ustvarja ljudi z enakimi prepričanji in vrednotami. Te vrednote se kažejo v družbenem, ekonomskem in političnem okolju neke regije, nacionalne države in civilizacije« (Kenda in Bobek 2003, 17).

Osebe pripadamo ali bi rade pripadale določenim referenčnim skupinam. Od skupin pričakujemo in sprejemamo vedenjske načine. Obstajajo pa tudi skupine, od katerih se želimo razlikovati (Hribar in Makovec Brenčič 2003, 257).

Že institucija družine, kot temeljne celice, se po svetu razlikuje. V Evropi in Ameriki ta vključuje le ožje družinske člane, v arabskih deželah pa vključuje mnogo širše sorodstvo, znotraj katerega velja obveza vzajemne podpore ali pomoči.

Institucija družine ter družinski odnos navznoter in navzven sta pomembna zaradi odnosa do poslovnosti. Zahod promovira individualizem in svobodno demokratično tekmovanje, Vzhod pa skupinsko delovanje. Pri kadrovanju bodo na Vzhodu (zlasti na Kitajskem in Japonskem) pretehtale vrednote, kot so enakost, pripadnost, lojalnost in harmonija. Na Zahodu pa osebna sposobnost, prodornost in podobno. Na Japonskem dajejo prednost zaposlitvi oziroma nameščanju na odgovorna delovna mesta po starosti in manj po sposobnosti, v Ameriki pa izključno po sposobnosti in po letih.

3.2. Religije

Pomembna sestavina kulture je tudi religija. Poznavanje dominantne religije v neki državi omogoča boljši vpogled v obnašanje ljudi, ki tam živijo.

Kenda in Bobek o religiji pravita naslednje:

Religija v večini kultur predstavlja razlog za njihov obstoj. Pomeni verovanja in vzorce obnašanja, s pomočjo katerih se ljudje lotevajo pomembnih problemov, ki jih ne morejo rešiti z znano tehnologijo ali organizacijskimi tehnikami. Religija pomembno vpliva na vedenje, prepričanja in vrednote v neki kulturi ter oblikuje odnos do dela in podjetnosti. Prav tako vpliva na vloge moških in žensk ter na strukturo družine. (Kenda in Bobek 2003, 20)

Kenda ugotavlja: »Okoli osemdeset odstotkov od šestih milijard prebivalcev na Zemlji je religiozno opredeljenih, le dvajset odstotkov je ateistov in agnostikov« (Kenda 2001, 93).

Hinduizem daje večji pomen duhovni popolnosti kakor pa doseganju gmotnega in ekonomskega uspeha. *Islam* daje večji poudarek na obvezo posameznika do skupnosti, zato se od vseh muslimanov pričakujejo dobrodelna dejanja, pravičnost in skromnost v odnosu do drugih. Po koranu je ustvarjanje profita upravičeno, če je pridobljeno pošteno, torej če profiti ne izhajajo iz prevare ali izkoriščanja. Tako je na primer zaračunavanje obresti prepovedano, ker naj bi te predstavljale izkoriščanje tistih manj srečnih. Religija vpliva tudi neposredno na potrošnjo in proizvodnjo. V vseh *krščanskih* deželah izjemno poraste potrošnja za božične praznike, istočasno pa je takrat najmanjša proizvodnja zaradi praznikov (Kenda 2001, 93).

V versko mešanih državah so lahko religije podlaga za politično nestabilnost in pristne ali navidezne verske vojne. Tam, kjer je vera način življenja, ima odločujoč vpliv na mednarodno poslovanje (Hribar in Makovec Brenčič 2003, 258).

3.3. Jeziki

Največje in najbolj vidne razlike v kulturah se izražajo prav v različnih jezikih, saj se v jeziku izraža značaj in vrednote različne kulture. Na primer Britanci so zelo ponosni na svoj jezik in na način izražanja, ki kaže na pripadnost določenemu družbenemu sloju. V mednarodnem poslovanju se bolj ali manj pogosto uporablja sto jezikov, pri čemer nekateri izmed njih prevladujejo, na primer angleščina. Obstajajo tudi jezikovno neenotne države. Obstoj različnih jezikov zahteva od poslovnežev najprej njihovo učenje. Poslovna pogajanja s prevajalci niso le draga, marveč je teže posredovati argumente. Zato se tujci velikokrat raje pogajajo v tujih jezikih, čeprav jih slabše obvladujejo (Hribar in Makovec Brenčič 2003, 259).

Poznavanje jezika lahko mednarodnemu poslovanju pomaga na štiri načine (Kenda 2001, 92):

- omogoča natančnejše razumevanje, brez vmesnega prevajanja;
- omogoča dostop do domačinov, ki so za informacije bolj odprti, če govorimo v njihovem jeziku;
- omogoča opazanje podrobnosti ali pomembnih odtenkov v pogovoru;
- končno pa lahko tako bolje razumemo kulturo nekega naroda.

3.4. Politična filozofija

Glede poslovanja v določeni državi je pomembna politična filozofija oziroma politični sistem in državna tradicija. Kenda o njem ugotavlja: »Pod političnim okoljem razumemo politični sistem, ekonomski sistem, vladni nadzor nad premoženjem in sodelovanje med vlado in podjetji. Razumevanje političnega sistema je pomembno zaradi spoznavanja pogojev trgovanja in investiranja na določenem konkretnem trgu ter z njima povezanega zavarovanja tveganj« (Kenda 2001, 85).

Politično okolje je pri ocenjevanju možnosti vstopa ali razširitve že obstoječega delovanja na trgih zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti trgov. Čeprav neki trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv ali celo nesmiseln (Hribar in Makovec Brenčič 2003, 43).

Politični sistemi so lahko nagnjeni k individualizmu ali kolektivizmu ter so lahko demokratični ali totalitarni. Sistemi, ki poudarjajo kolektivizem, so bolj totalitarni, medtem ko so sistemi, ki poudarjajo individualizem, bolj demokratični. Vendar so možne tudi demokratične družbe, ki poudarjajo mešanico kolektivizma in individualizma, ter tudi totalitarne družbe, ki niso kolektivistične (Kenda in Bobek 2003, 26).

Kolektivistični politični sistem daje prednost potrebam družbe in omejuje individualne pravice za razliko od *individualističnega političnega sistema*, ki daje prednost interesom posameznika pred državnimi interesi. *Demokracija* se nanaša na politični sistem, v katerem vlada ljudstvo neposredno ali s pomočjo voljenih predstavnikov. V *totalitarizmu* pa ima ena oseba ali politična stranka absolutno kontrolo nad vsemi spremembami posameznikovega življenja in so nasprotujoče politične stranke prepovedane (Kenda in Bobek 2003, 26).

Da bi bilo mogoče politična tveganja zmanjšati ali celo odpraviti, se je potrebno s političnim okoljem dobro seznaniti. Najpomembnejše vprašanje za izvoznika je prav gotovo odnos tujih oblasti do tujih podjetij in tujih izdelkov. Oblasti so le tem lahko naklonjene ali pa je njihov odnos odklonilen oziroma sovražen (Dubrovski 2000, 57).

3.5. Ekonomska filozofija

Med politično ideologijo in ekonomskimi sistemi obstaja povezava. V državah, kjer so individualni cilji pomembnejši od kolektivnih, je bolj verjetno, da se bo razvil ekonomski sistem svobodnega trga. V državah, kjer imajo prednost kolektivni cilji, pa bo država imela nadzor nad mnogimi podjetji, zato bo trg verjetno bolj omejen. Obstajajo trije obsežni tipi ekonomskih sistemov: tržno gospodarstvo, plansko gospodarstvo in mešano gospodarstvo (Kenda in Bobek 2003, 29).

Pri *tržnih gospodarstvih* je večina proizvodnih sredstev v lasti zasebnih podjetij, ki se potegujejo za tržni delež s tem, da ponujajo čim boljše kakovost za čim nižjo ceno (Kenda 2001, 87).

Pri *planskem gospodarstvu* je večina virov v lasti države, ki posameznim podjetjem odreja proizvodne kvote (Kenda 2001, 87).

Med tržnim in planskim gospodarstvom se nahaja *mešano gospodarstvo*. V mešanih gospodarstvih so določeni sektorji gospodarstva v privatnem lastništvu, medtem ko so nekateri v lasti države in je v njih prisotno vladno planiranje. To so največkrat podjetja, katerih nemoteno delovanje je v nacionalnem interesu (Kenda in Bobek 2003, 30).

Večina letnega svetovnega dohodka, kar tri četrtine, se ustavi na trgih Severne Amerike, Evropske unije in Japonske. Prevladujoč je tržni ekonomski sistem, ki temelji na alokaciji virov. V praksi pa čistih tržnih ali planskih sistemov ni. Učinkovito delujejo »mešane« oblike sistemov. Ekonomsko okolje svetovnih trgov se dinamično spreminja, zato je treba nenehno spremljati ekonomska dogajanja v svetu (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 29).

3.6. Vrednote in norme

Hrastelj o vrednotah in normah ugotavlja: »Vrednote so trajna prepričanja, po katerih ima nek postopek ali končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom ali drugo končno fazo. Norme pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli« (Hrastelj 2001,30).

Vrednote se nanašajo na pomen, ki ga posamezniki iz določenih kultur pripisujejo vprašanjem, kot so: kaj je pravično in kaj ni, kaj je dobro in kaj ni, kaj je pomembno in kaj nepomembno. Tako je v nekaterih državah ljubezen do domovine najvišja vrednota, v drugih pa je nepomembna (Kenda 2001, 94).

Vrednote so najbolj stanovitna sestavina kulture. V preteklosti so se spreminjale v dolgih presledkih, zdaj pa so te spremembe nekoliko hitrejše in pogostejše (Hribar in Makovec Brenčič 2003, 258).

Prevladujoče vrednote enega dela sveta so lahko povsem različne od vrednot drugega dela sveta. Različne vrednote pa pomenijo različna sodila za etično ravnanje. Mednarodni podjetnik lahko z dobrim poznavanjem in razumevanjem nacionalnih vrednot pomembno prispeva k uspešnosti svojih proizvodov ali storitev.

3.7. Šege in običaji

Da bi se ustrezno obnašali s pripadniki drugih kultur, ne smemo zanemariti šeg in običajev, ki jih imajo. Kenda o njih ugotavlja: »Šege in običaji pomenijo način obnašanja v določeni družbeni sredini (npr. obnašanje pri jedi, komunikacija med ljudmi, predstavljanje, rokovanje in podobno)« (Kenda 2001, 95).

V Evropi, Ameriki ali na Japonskem je točnost predpogoj poslovanja, v Latinski Ameriki je zamujanje dovoljeno, s strani partnerja s prednostnim položajem pa celo običajno. V Ameriki je pogovor o poslu med igranjem golfa običajen, nikakor pa ne na Japonskem. V Rusiji začno pogajanja običajno tako, da se na začetku zahteva veliko in nudi malo, v teku pogajanj se popušča. V ameriški praksi so pogajanja sama bistveno krajša, kmalu ponudijo koncesije, ki pa jih pričakujejo tudi od partnerja.

3.8. Materialna kultura

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Gre za tisti del okolja, ki ga je oblikovala človeška roka (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 260).

Materialna kultura se sestoji iz *temeljne gospodarske infrastrukture* (transportni sistem, komunikacije in energetske zmogljivosti), *družbene oziroma socialne infrastrukture* (zdravstveni sistem, stanovanjska gradnja, izobraževalni sistem) in iz *finančne* (razpoložljivost in kvaliteta bančnih, zavarovalnih in finančnih storitev) *infrastrukture* (Kenda 2001, 95).

Ocena stanja materialne kulture vpliva na odločitve pri uvajanju izdelkov na posamične trge, na pričakovan uspeh in način ter možnosti promoviranja (Kenda 2001, 95).

3.9. Izobrazba

Kot merilo izobraženosti velja danes kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov z vplivom na tolerantnost, vzorce porabe, vedenjske navade in podobno (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 260).

3.10. Estetika

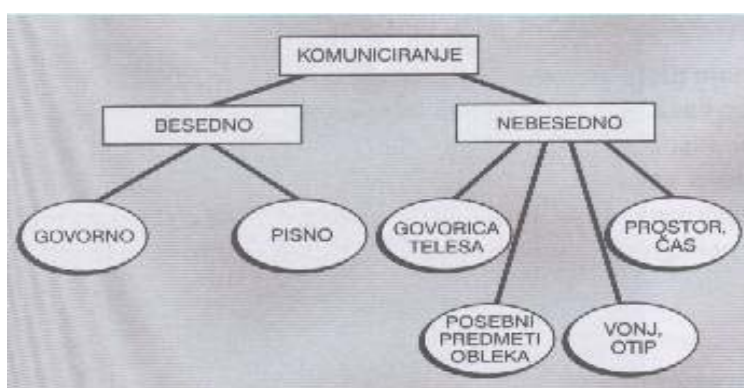
Estetika se nanaša na lepoto in dober okus ter na ta način opredeljuje pomen različnih simbolov, barv in lepotnih standardov pri določeni kulturi (Ješovnik 2001, 88). Gre za privlačne in neprivlačne sestavine barv. Pri obdarovanju poslovnih partnerjev se je torej dobro ravnati po barvah zastav njihove države. Estetika je praviloma lokalna, lahko je regionalna, redko pa je globalna (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 260).

4 KOMUNIKACIJA

4.1. Opredelitev komunikacije

Zavedati se moramo, da je komunikacija oziroma način komuniciranja (Slika 4.1), ki jo uporabljamo v vsakdanjem in poslovnem svetu zelo pomembna. Cvetko o njej ugotavlja: »Komunikacija je večpomenska beseda, ki označuje praktično vsako medsebojno sodelovanje in izmenjavo, pa naj gre za priložnostni pogovor, poslovno prepričevanje, poučevanje, pogajanje, klepetanje ob kavici in podobno« (Cvetko 2001, 15).

Slika 4.1 Načini komuniciranja



Vir: Cvetko (2001, 25).

Mihaljčič pa pravi: »Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik ter svetlobnih in zvočnih simbolov) med ljudmi« (Mihaljčič 200, 12).

Komuniciranje nas vključuje kot pošiljatelje in prejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo poskrbeti za to, kaj pošiljamo in kako pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi. Pri komuniciranju gre torej za dvosmeren proces izmenjave informacij med pošiljateljem in prejemnikom, ki se v vlogah menjujeta (Kavčič 2002, 2).

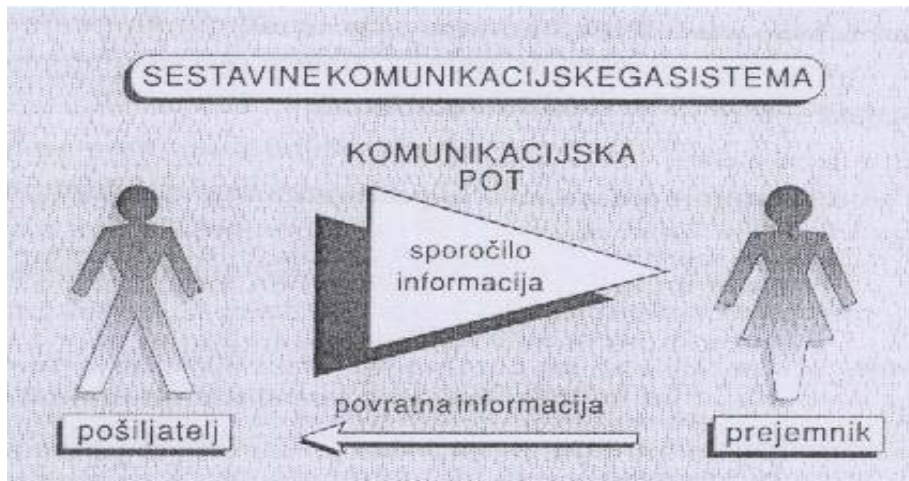
4.1.1. Komunikacijski model

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine (Slika 4.2): pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot.

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila tvori in oddaja. *Prejemnik* je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. *Sporočilo* vsebuje dejstvo, mnenje, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi zvoki, zato ga pogosto imenujemo signal. *Komunikacijska pot* je kanal, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni

stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze (Možina, Tavčar, Zupan in Knežević 2004, 51).

Slika 4.2 Sestavine komunikacijskega modela



Vir: Hribar (2001, 10).

V procesu komuniciranja med dvema oseba pošiljatelj svoje misli prevede v ustrezne znake, ki so lahko besedni ali nebesedni, in pošlje kodirano sporočilo prejemniku. Prenos sporočila poteka po komunikacijskem kanalu. Prejemnik sporočilo sprejme, ga dekodira, interpretira in se nanj odzove. Za povratno informacijo je proces enak (Ucman in Stare Draginc 2001, 5).

V procesu komunikacije se velikokrat zgodi, da pride do prekinitve. Za to so odgovorne motnje, na primer hrup, govorjenje drugih ljudi in tehnološki problemi. Najpomembnejši viri motenj so kulturne in družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko povzročijo težave pri njunem razumevanju.

Krog komunikacije pa ni zaključen, če posredovalec ne dobi povratne informacije. To je dopolnjen element modela komunikacije oziroma povratna zveza (Kosi 2002, 7).

4.2. Besedno komuniciranje

Pri besednem komuniciranju se za prenos sporočil uporabljajo besede, kot sredstvo za prenašanje sporočil pa se uporablja jezik.

Dejstvo je, da razmišljamo hitreje kot govorimo, zato govor ne more slediti hitrosti misli. V pogovoru del svojih misli ponavadi posplošimo, spremenimo in izpustimo. Jasnost izražanja je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje. Pomen besed ni vedno enoznačen kajti ena beseda ima lahko več različnih pomenov (npr. beseda cvek). Zato lahko tudi pri besednem komuniciranju prihaja do nesporazumov zaradi posploševanja in različnega pomena, ki ga ima beseda za posameznika (Ucman in Stare Draginc 2001, 10).

Besedno komuniciranje je lahko (Kavčič 2002, 48):

- *Govorno komuniciranje*: neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev (telefon, radio in podobno).
- *Pisno komuniciranje*: za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva (pisma, časopisi, revije, oglasne plošče in podobno).
- *Elektronsko komuniciranje*: pri tem za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva (računalnike, mreže in podobno).

Vse tri vrste komuniciranja pa imajo svoje prednosti, kot tudi slabosti.

Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti. Je hitro, običajno zajema tudi povratno informacijo ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Govorno sporočilo lahko oddamo v trenutku, ko smo ga v mislih izoblikovali. Prav tako hitro ga lahko tudi preoblikujemo, dopolnimo, spremenimo. Pomembno je, da lahko med pogovorom zlahka preverimo, ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno ali ne. Ali je doseglo želeni cilj. Napako lahko takoj popravimo. Slabosti govornega sporočanja pa se pokažejo takrat, kadar pri prenašanju takega sporočila sodeluje več ljudi. Čim več ljudi sodeluje pri prenašanju nekega sporočila, tem več je možnosti, da se bo sporočilo, ki doseže sprejemnika, bistveno razlikovalo od poslanega sporočila (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 54).

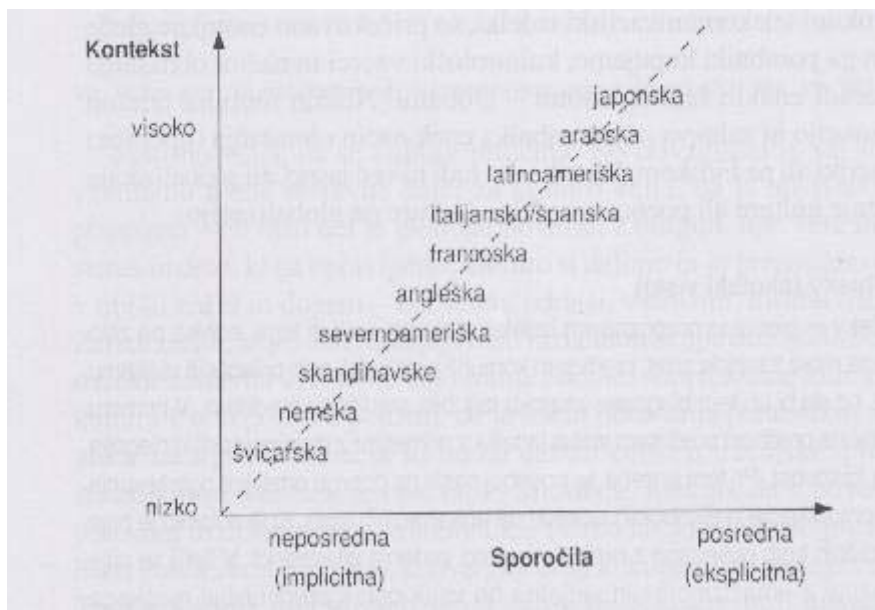
Prednosti pisnega komuniciranja so jasnost, nazornost, trajnost. Pošiljatelj in sprejemnik posedujeta dokumentiran zapis sporočila kot dokaz in kot dokument za arhiviranje. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne. Slabosti pisnega komuniciranja pa se kažejo predvsem v porabljenem času za njegovo snovanje. Veliko težje in zamudno je tudi preverjanje ustreznosti razumevanja nekega pisnega sporočila (Hribar 2001, 16).

Prednosti elektronskega komuniciranja so, da so informacije hitro posredovane, so točne in natančne. Slabosti pa so, da se ne ve, ali je prejemnik sporočilo razumel, kot je bilo mišljeno (Treven in Sriča 2001, 198).

4.2.1. Besedni komunikacijski stil

Glede na bližino udeležencev poznamo neposredni in posredni komunikacijski stil. Glede na njegovo uporabo razlikujemo nizkokontekstne in visokokontekstne kulture (Slika 4.3). Za nizkokontekstne kulture je značilen neposredni komunikacijski stil, obratno pa velja za visokokontekstne.

Slika 4.3 Kontekstna različnost kultur



Vir: Hrastelj in Makovec Brenčič (2003, 52).

Za neposredni komunikacijski stil je značilno, da je sporočilo bolj določeno in da se uporablja v individualistično zasnovanih kulturah, z manj miselnimi zvezami (Treven, Sriča). Neposredno oziroma direktno komuniciranje je komuniciranje iz »oči v oči«, kot na primer poslovni sestanki, poslovni razgovor, predavanje in podobno (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 15).

Za drugega pa je značilno, da je sporočilo manj določeno in da se uporablja v kolektivno zasnovanih kulturah z več miselnimi zvezami (Treven, Sriča 2001, 199). Posredno oziroma indirektno komuniciranje je komuniciranje na daljavo, s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so na primer telefon, interfon, telefaks, dopisovanje in podobno (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 200, 15).

4.2.2. Zvočni vtis

Zvočni vtis govora je pomemben del komuniciranja. Govorimo namreč zmeraj na določen način: glasno ali tiho, počasi ali hitro, mehko ali trdo, jasno ali nerazločno, v sopranu ali basu, monotono ali s poudarki in podobno.

Sestavina razumevanja torej ni le govor, temveč vsi zvoki, ki ga spremljajo. Sem sodi tudi glasba, hrup z ulice in podobno.

Obstajajo tudi zvoki, ki niso besede in ki jih v zapisanem besedilu ne najdemo. Nekateri takšni zvoki sodijo med moteče razvade pri sporazumevanju s strankami. Najpogosteje gre za zategnjeni »eeee«, ko se nam beseda zatakne, za nepotrebno pokašljevanje in podobno. Takšnih mašil se med pogovorom izogibajmo, kolikor se le da (Mihaljčič 2000, 21).

4.2.3. Poslovni bonton

Že od samega začetka zgodovine, ko je človek pričel živeti kot družbeno bitje, oblikuje pravila vedenja, po katerih naj bi ravnali ljudje. Obstajajo tudi pravila tako imenovanega »lepega obnašanja«, ki jim pravimo bonton (Mihaljčič 2000, 21).

Pri odločanju o primernem obnašanju iščemo pametno sožitje med pravili in občutkom, prilagajanjem in samosvojestjo. Ni potrebno zapletati zadev, saj veliko naredimo že samo s prijaznostjo, nasmehom in ljubeznivostjo (Kosi 2002, 31).

Lepo vedenje je več kot le govorjenje ali pisanje, gre tudi za lepo obnašanje, saj nas drugi lahko vidijo drugače, kot si sami predstavljamo sebe.

Vljudnost

Obstaja cela vrsta pravil, ki bi se jih morali držati poslovneži takrat, ko se pogovarjajo s svojimi partnerji.

Osnovno pravilo lepega vedenja je, da je treba pri pogovoru z drugimi ljudmi zmeraj biti vljuden. Osebo, s katero se pogovarjamo, se trudimo razumeti. Sogovornika moramo znati poslušati, spoštovati njegovo mnenje, tudi kadar se z njim ne strinjamo. Pomislimo, tako kot bi nevljuden odnos prizadel nas same, tako naše neotesano vedenje prizadene druge (Mihaljčič 2000, 21).

Cilj lepega, olikanega vedenja sta zaupanje in naklonjenost, kar terja tudi značaj in pokončnost. Olikano je tisto vedenje, ki ustreza pričakovanjem okolja.

Kar ljudje cenijo v našem vedenju, lahko še drugače opredelimo kot (Kosi 2002, 32):

- koristnost (nikakor ne škodujemo s svojimi dejanji);
- poštenost (bodimo pošteni do sebe in drugih);
- prijetnost (vsak rad sodeluje z vedrimi, iskrenimi, prikupnimi, simpatičnimi ljudmi).

Pozdravljanje in rokovanje

Pozdravljanje je obvezno, saj je izraz spoštovanja do drugih. Pomembno je, da je pozdrav prisrčen, ne le formalen. Pozdravljamo jasno, glasno, dodamo prijazen nasmeh in rahel naklon glave (Kosi 2002, 33).

Če se pri pozdravljanju rokujemo, je to še bolj spoštljiv pozdrav. Lahko si vzamemo čas za nekaj vljudnih besed. Dobro je upoštevati, da imajo v različnih okoljih različne navade rokovanja. Če sedimo, pri rokovanju vedno vstanemo, tudi doma (Kosi 2002, 33).

Stisk roke naredi na sogovornika zelo močan vtis. Preveč trden ali pa mlahav stisk roke deluje neprijetno ali celo odbijajoče. Sogovorniku stisnemo roko na kratko in

nikakor mu je ne smemo med našim govorjenjem stresati celo večnost (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 21).

Na področju dotika, fizičnega kontakta, stika kože s kožo obstajajo med kulturami in narodi velike razlike. Eskimi si v pozdrav podrgnejo nosove, Anglosaksonci pa nas bodo zadržali na razdalji dobrega metra. Pri njih ni objemanja, trepljanja po ramenih. Zato moramo biti pri rokovanju vedno pozorni na to, kaj pomeni dotik nam in kaj našim sogovornikom (Cvetko 2001, 159).

Vikanje in tikanje

V poslovnem prostoru vikamo vse neznane in polnoletne osebe. Če se dogovorimo, tikamo. Vedno predlaga tikanje starejši mlajšemu, nadrejeni podrejenemu, dama gospodu (Kosi 2002, 34).

Zelo priporočljivo je, da poleg vikanja med pogovorom večkrat uporabimo tudi besedo »gospod« in »gospa«. Prav tako lahko večkrat uporabimo tudi sogovornikov akademski naziv, na primer »gospod doktor, profesor« in podobno (Mihaljčič 2000, 22).

Jakost glasu

Pogovoriti se moramo s pravo jakostjo glasu. Ne smemo govoriti pretiho, saj nas sogovornik ne bo razumel, prav tako pa ne preveč na glas. Povzdigovanje glasu ob nestrinjanju s sogovornikom je nevljudno. Nevljudno je tudi šepetanje sogovorniku na uho, tako da nas drugi udeleženci pogovora ne slišijo (Mihaljčič 2000, 22).

Predstavljanje

Predstavljanje uporabljamo, da se predstavimo sodelavcem ali poslovnim partnerjem.

Pri predstavljanju po sodobnem bontonu ni več treba čakati na tretjo osebo, ki seznanila dva partnerja, ki se še ne poznata. Sogovorniku, s katerim bi se radi pogovorili, se lahko mirne duše predstavimo tudi sami. To naredimo tako, da se mehko priklonimo, mu povemo najprej ime in priimek, nato pa še naš poslovni položaj. Pri tem sogovornika gledamo v oči in se nevsiljivo nasmehamo (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 22).

Poslovne vizitke

Poslovno vizitko izročimo ob prvem srečanju, ko se predstavimo in jo obrnemo proti partnerju, da lahko prebere podatke. Namen izročanja vizitke je, da si nas poslovni partner lažje zapomni po imenu in priimku, in da ima vse osnovne podatke za kasnejšo poslovno komuniciranje. Poslovna vizitka mora vsebovati: ime in priimek, akademski naslov, funkcijo v podjetju, naziv in naslov podjetja, telefonsko številko, e-naslov ter logotip podjetja (Kosi 2002, 35).

Poslovna vizitka praviloma ne vsebuje tudi domačega (privatnega) naslova in telefonske številke. Če pa želimo komu zaupati te podatke, napišemo naslov in telefonsko številko na hrbtno stran vizitke.

Pomembne malenkosti

Humor lahko daje pogovoru posebno sproščenost in svežino. Vsekakor pa s stresanjem šal in domislic ne smemo pretiravati, saj lahko tak način ogrozi resnost pogovora. Prav tako se nikoli ne šalimo ali celo posmehujemo na sogovornikov račun (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 22).

Sogovornika med govorjenjem nikoli ne prekinjamo, temveč pustimo, da pove svoje mnenje do konca. Če se sogovornik razburi in postane celo žaljiv, mu nikakor ne vračamo milo za drago. Poskušajmo ga razumeti, zakaj je takšen, ohranimo vljudnost in ga skušamo pomiriti.

Na koncu razgovora se poslovimo na primeren način. Če je udeležencev razmeroma malo, se z njimi rokujemo. Če pa je udeležencev veliko, se rokujemo samo z vodilnim, druge pa pozdravimo z »Veselilo me je, nasvidenje«. Pri tem se proti njim rahlo priklonimo (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 23).

4.3. Nebesedna komunikacija

Nebesedna komunikacija je v bistvu komuniciranje brez besed.

Nebesedno komunikacijo sestavljajo *govorica telesa* (mimika, gestika, telesna drža, hoja in podobno), *prostor* (temperatura, razsvetljava, oprema), *zunani videz* (obleka, pričeska, brada, nakit), *vonjave* (prijetne, neprijetne, blage, močne in podobno) in *otip* (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 17).

Nebesedna sporočila nikoli niso samo zamenjava za jezik. Besedna komunikacija ne more enostavno nadomestiti nebesedne in obratno. Običajno se obe komunikaciji med seboj dopolnjujeta. Če na primer človeku govorimo, kako smo jezni, ga istočasno tudi jezno gledamo, žugamo s prstom, se preteče nagnemo nadenj in podobno. Nebesedna komunikacija tako poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed (Mihaljčič in Šantl – Mihaljčič 2000, 27).

Nebesedno komuniciranje je mogoče manj zavestno kontrolirati kot besedno. Del nebesednega komuniciranja se je mogoče naučiti, velik del pa je nekontroliran. Uporabljene besede je mogoče namensko prilagajati, medtem ko nekaterih vrst nebesednega komuniciranja ni mogoče nadzirati z zavestjo. Zato tudi ni zanesljivo jemati nebesedna sporočila v vsakem primeru kot prava (Kavčič 2002, 281).

Tisti udeleženci v poslovnem komuniciranju, ki slabše obvladajo nebesedni del sporazumevanja, nenehno tvegajo, da bo večš prejemnik opazil neskladje med njihovo besedno in nebesedno vsebino sporočila, kar seveda bistveno prizadene verodostojnost sporočanja. Tveganje je še večje, ker je nebesedno sporočanje mnogo bolj enoznačno kot besedno – isti vidni vtis, isti znak, isti vonj, isti otip lahko prejemnikom pomeni popolnoma različno (Kavčič 2002, 281).

Za racionalne vsebine je značilno in uporabno besedno komuniciranje, za emocionalne sestavine pa nebesedno komuniciranje. Zavedati se moramo, da poslovno komuniciranje ni zgolj racionalna dejavnost in da je potrebno v vsaki komunikacijski situaciji uporabiti optimalno kombinacijo obeh vrst (Hribar 2001, 16).

Med kulturami je velika razlika pri uporabi nebesednih sporočil in zato moramo, da bi bili uspešni komunikator, poznati jezik, ki ga uporabljajo v posamezni kulturi in pomen nebesednih znakov pri komunikaciji.

Glede na nebesedno komuniciranje se kulture delijo na visoko kontekstne in nizko kontekstne. *Visoko kontekstno komuniciranje* pomeni, da je v komunikaciji vse odvisno od konteksta ali nebesednih vidikov komuniciranja. Poslovneži v takih kulturah dajejo prednost osebnim stikom pred telefonskim in pisnim komuniciranjem. *Nizko kontekstno komuniciranje* pa pomeni, da se v komuniciranju vse izrazi z besedami (Ješovnik 2001, 88).

4.3.1. Čustva

Osnovne vrste čustev so: veselje, jeza, strah, žalost, gnus in presenečenje. Ljudje v vseh kulturah ta čustva enako razumejo, vendar obstajajo razlike.

Pri komuniciranju v nekaterih deželah je navada, da je izražanje čustev na visoki ravni. Te dežele označujejo kot čustveno ekspresivne. V drugih deželah pa je to nezaželeno, razumljeno kot napadalnost, jeza in podobno. To pa so čustveno zadržane kulture.

Gestland (2002, 68) razdeljuje dežele glede izražanja čustev na:

- *Zelo ekspresivne*: Sredozemlje, Latinska Amerika, Latinska Evropa;
- *Zmerno ekspresivne*: Amerika, Kanada, Avstralija, Nova Zelandija, vzhodna Evropa, južna Azija, Afrika;
- *Zadržane kulture*: vzhodna in jugovzhodna Azija, skandinavske in nemško govoreče dežele (Kavčič 2004, 268).

4.3.2. Kretnje in drugi telesni gibi

Govorica telesa obsega: *proksemiko* (položaj in gibanje ljudi v prostoru), *gestikulacijo* (kretnje rok, nog, glave) in *mimiko* (izraz obraza, oči) (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 57).

Prvo pravilo na področju drže in gibanja je pokončnost. Pokončnost odseva notranjo naravnost človeka in je zgovorno sporočilo sogovornikom. Je zavestna dejavnost in se jo je možno, kot tudi geste in mimike, naučiti s pozornim opazovanjem sebe in drugih (Hribar 2001, 21).

Govorica telesa so gibi, kretnje, običajno z rokami, s katerimi pošiljamo vidne signale gledalcu. Lahko so naučene, hotene, lahko pa so naključne ali podzavestne. Pogosto se kombinirajo tudi z gibi glave ali drugimi deli telesa. Podzavestne geste so gibi telesa, ki izražajo naše notranje ali resnične misli ali čustva. Pojavljajo se kljub poskusom njihove zavestne kontrole, da bi jih spravili v sklad z družbenimi normami. Pogosto se izražajo v dotikanju lastnega telesa ali las na način, ki daje neko ugodje in nadomeščajo željo po takšnem dotikanju drugih. Takšno je na primer podpiranje brade, udarec po licih ali glavi, dotik las ali ust, objemanje rok ali nog, prekrižanje rok ali nog in podobno (Kavčič 2002, 268).

Pomen kretenj se med državami zelo razlikuje. Na primer, v Italiji, Grčiji in nekaterih državah Latinske Amerike je uporaba *kretenj* zelo velika. V Sloveniji in Ameriki ljudje pri komuniciranju le redko uporabljajo kretnje. Pri Japoncih in Kitajcih pa je uporaba kretenj še redkejša. Tudi *kretnje pri pozdravu* se razlikujejo med državami. Na primer, v Ameriki si v poslovnih okoliščinah stisnejo roko, Japonci se priklonijo, na Srednjem vzhodu pa se poljubijo na lice. Naslednji element nebesedne komunikacije je *drža telesa pri sedenju*. Na Srednjem vzhodu, na primer pri sedenju ni dopustno prekrižati nog ali kazati sogovorniku podplate svojih nog. Sproščeno, včasih nerodno drže telesa ljudi iz Amerike lahko pripadniki iz drugih kultur razumejo kot grobo ali kot nezainteresirano za druge (Treven, Sriča 2001, 204).

4.3.3. Ton glasu in izraz na obrazu

Ne glede na vsebino, ki jo lahko razumemo ali ne, nam govornica veliko pove s tem, ali je tiha, glasna, melodična, hitra, počasna, trda, jasna, monotona.

Vsaka od teh lastnosti posebej, ali njihova kombinacija, dopolnjuje, nadomešča ali nasprotuje uporabljenim besedam. Nižji glas (bližje basu) se navadno jemlje kot bolj avtoritativen, prijetnejši za poslušanje kot visoki glasovi. Ljudje govorijo glasneje, kadar želijo, da se jih sliši dlje, lahko pa tudi, kadar so jezni. Navadno zaljubljeni govorijo tiše. Povišajo ali zvišajo glas, kadar spremenijo jakost glasu. Govorijo hitreje kadar so srečni, prestrašeni ali nevarni, počasneje pa, če so negotovi ali če želijo nekaj poudariti (Kavčič 2002, 284).

Ko ljudje spremenijo svoj način govora oziroma govorijo drugače, kot je za njih običajno, pomeni to vključitev njihovih čustev.

Obraz sodi med najbolj izrazne kanale nebesednega komuniciranja. Čeprav lahko sporoča marsikaj, pa je obenem tudi tip nebesednega komuniciranja, ki ga ljudje najlažje kontrolirajo. S kombinacijami gibov mišic okrog oči, čela, obrvi, lic in nosu je mogoče izražati različne oblike čustev (jeza, presenečenje, strah, žalost, gnus, sreča, zaničevanje, odločnost, osuplost, zanimanje in podobno) (Kavčič 2002, 286).

Ton glasu in izraz na obrazu prispevata veliko k učinku in pomenu povedanega. Na primer, če vodja oddelka pozdravi zjutraj svoje sodelavce s hladnim tonom glasu in mrkim izrazom na obrazu, bo s tem dosegel pri svojih podrejenih drugačen učinek, kot če bi jih pozdravil z nasmehom na obrazu in prijateljskim tonom glasu (Treven in Sriča 2001, 204).

4.3.4. Dotiki in stiki z očmi

V poslovnem svetu je še posebej pomemben pogled. »Smer pogleda odraža težišče misli in tako pogled na levo ustreza desni polovici možganov, kjer je sedež čustev, pogled na desno pa ustreza levi polovici, kjer je sedež racionalnosti« (Hribar 2001, 18).

Oči sodijo med najpogosteje uporabljen način nebesednega komuniciranja. Stik s pogledom se ustavi, kadar si dve osebi gledata v oči. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca. Odprt pogled naravnost v oči drugega se šteje za znak odprtosti in poštenosti, samozavesti in trdnosti. Bolj zaupamo tistemu, ki nas pri pogovoru gleda naravnost v oči. Stik z očmi se navadno zmanjša, če oseba, ki komunicira, kaj prikriva, če gre za tekmovanje, nezaželenost druge osebe, napetost ali strah. V naši kulturi je v navadi tudi povešanje oči pred avtoriteto. Vendar dober stik s pogledom ne pomeni, da sogovornika nepremično strmita drug v drugega. Pri dobrem stiku z očmi pogled potuje od očesa do očesa, se torej nekoliko premika. Navadno nas sogovornik pogleda, ko začne govoriti. Potem pa gleda stran in nas spet pogleda, ko končuje ali neha govoriti. Poslušalec pa skoraj stalno gleda govorca in mu s tem sporoča, da ga posluša. Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma (Kavčič 2002, 289).

Telesni stiki na delovnem mestu so precej omejeni, vendar vključujejo (Kavčič 2002, 296):

- pozdravljanje in poslavljanje s stiskom rok;
- pri govorjenju vplivanje z dotikom rok ali ramen drugih;
- vzbujanje pozornosti s kratkim dotikom rok ali ramen (potrkat po roki);
- usmerjanje gibanja z lahkim dotikom, objemom rok ali dotikom hrbta.

V Sloveniji in Ameriki je stik z očmi med govornikom in prejemnikom sporočila znak dobre komunikacije, za Japonce in Kitajce pa pomeni vir nezaupanja. V kulturah ob Sredozemlju in med Hispanci so dotiki pri komuniciranju pogostejši, kot v kulturah severne Evrope. V Latinski Ameriki ljudje pričakujejo, da bo stisk roke nežen, v Ameriki pa trden (Treven, Sriča 2001, 205).

4.3.5. Prostorska razdalja

Medosebni prostor lahko označimo tudi kot neformalni prostor. To pa se nanaša na fizično razdaljo, ki jo želimo in uveljavljamo pri različnem komuniciranju z drugimi. Vdiranje v prostor druge osebe ima za posledico, da se ta slabo počuti, da se boji, lahko pa je tudi agresivna. Neustrezna uporaba neformalnega prostora bistveno vpliva na učinkovitost komunikacije (Kavčič 2002, 298).

Prostor, njegova velikost, urejenost, oprema, predmeti v njem veliko povedo o lastniku tega prostora. Računalniška oprema, pisalni prostor, spominki, priznanja in trofeje – vse to ima svoj glas in sporočilo (Cvetko 2001, 31).

Zelo pomembno vlogo pri nebesednem komuniciranju ima razdalja med udeleženci. Ločimo štiri stopnje območij (Hribar 2001, 21):

- *intimno območje* (do 0,4 m): na tako bližino običajno komuniciramo z otroki in intimnimi partnerji, vendar lahko tudi pri poslovnem razgovoru staknemo glave in se posvetujemo;
- *osebno območje* (0,4–1 m): to območje je primerno za razgovore v dvoje, tako v javnosti kot v pisarni. Omogoča zasebnost, ne pomeni pa intimnega odnosa, zarišemo ga z rokami;
- *družabno območje* (1,5–4 m): na tej razdalji poteka večina poslovnih razgovorov;
- *javno območje* (4–8 m): to je območje, po katerem se lahko giblje vsakdo, bodisi na javnih zborih, konferencah, seminarjih in drugih prireditvah.

Neskladno razdaljo v komuniciranju občutimo moteče: intimne vsebine ne razglāšamo nekaj metrov daleč, s poslovnim partnerjem, ki ga poznamo le bežno, ne

tičimo glav skupaj. Kadar komuniciramo z veliko skupino, za katero bi bile običajne razdalje za javno območje, in stopimo izza govorniškega pulta med udeležence, smo prešli v družabno območje, kjer je občutek o neposrednosti komuniciranja mnogo močnejši. Seveda pa je občutek za razdalje v komuniciranju močno odvisen od kulture okolja.

Kakšna razdalja je dopustna pri komunikaciji v določeni kulturi, je v veliki meri določeno s kulturnimi normami. Na primer južni Američani, južni in vzhodni Evropejci ter ljudje z Bližnjega vzhoda dajejo prednost manjši razdalji pri komuniciranju. Azijci, severni Evropejci in severni Američani pa se počutijo neprijetno, če v času pogovora stojijo tesno drug ob drugemu (Treven, Sriča 2001, 205).

4.3.6. Čas

Tudi čas »govori« v poslovnem komuniciranju. Gre za tako imenovani »psihološki čas«, za pomen, ki ga času pripisujejo ljudje v določenih okoljih. Za uporabo časa je značilna velika kulturna determiniranost in kulture merijo čas različno.

S tega zornega kota je mogoče razlikovati med monokronimi in polikronimi kulturami. *Monokrona kultura* je tista, kjer je spoštovanje časa zelo pomembno. *Polikrona kultura* pa čas pojmuje bolj okvirno, gibljivo (Kavčič 2002, 298).

Po tem kriteriju razlikujemo tri vrste kultur (Kavčič 2004, 268):

- *zelo monokrone*: skandinavske in nemško govoreče dežele, Severna Amerika, Japonska;
- *monokrone*: Avstralija, Nova Zelandija, Rusija, večina vzhodne, osrednje in južne Evrope, Singapur, Hongkong, Taivan, Kitajska in Južna Koreja;
- *polikrone kulture*: arabske dežele, Afrika, Latinska Amerika ter južna in jugovzhodna Azija.

Tudi uporaba časa nam lahko marsikaj pove. Razlika je, ali poslovni partner pokliče ob enajsti uri dopoldne ali ob dveh ponoči. Klic ponoči klicani dojema kot mnogo resnejši in nujen. Osebe, ki imajo višji status hitreje vstopajo v sobo kot osebe z nižjim statusom, ki čakajo na povabilo za vstop, potem ko potrka. Osebe z višjim statusom si navadno vzamejo več časa za odgovor kot osebe z nižjim statusom. Oseba, ki hoče poudariti svoj formalni status, pusti obiskovalca dalj časa čakati pred vrati kot oseba, ki statusa ne želi poudariti.

Pomembno je, da si vzamemo toliko časa, da smo lahko v komunikaciji jasni, temeljiti in prepričljivi. Po drugi strani pa ne smemo biti predolgi ali dolgovezni.

Razlike med kulturami so tudi v zvezi s časom, v katerem poteka komunikacija. Na primer, v severni Evropi, Nemčiji, Sloveniji in Ameriki posameznik nameni svoj čas eni sami dejavnosti in načrtovanje časa pri teh kulturah je zelo pomembno. Medtem ko v

Latinski Ameriki in na Srednjem vzhodu lahko več dejavnosti poteka hkrati in načrtovanje časa ni tako pomembno (Treven, Sriča 2001, 207).

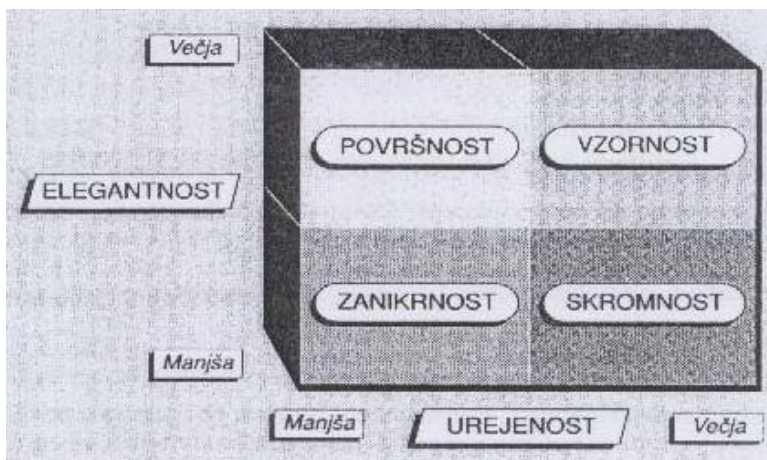
4.3.7. Osebni videz in urejenost

Zunanji videz in stil oblačenja sta prav tako pomembna. Poudarjata odnos posameznika do samega sebe in do ljudi, s katerimi komunicira. S svojim videzom oddajamo sporočila o sebi drugim ljudem in pomemben je predvsem pri prvem stiku.

Za zunanji vtis človeka sta odločilna dva dejavnika – elegantnost in urejenost. Štiri osnovne tipe urejenosti prikazuje (Slika 4.4). Da teh dejavnikov resnično ne smemo zanemariti, potrjuje dejstvo, da si osnovni vtis o človeku napravimo v prvih nekaj desetinkah sekunde, ko človeka zagledamo. Potem se vtis še samo dopolnjuje in praviloma bistveno ne spreminja. Le redkokdaj se zavemo, da smo nekoga na začetku napačno ocenili (Cvetko 2001, 21).

Elegantnost in urejenost naj bodo primerni vsebini komuniciranja in okolju, kjer poteka komuniciranje, ter drugim udeležencem v komuniciranju. Primernost sicer ni merljiva, vendar jo sami zase zaznavamo kot dobro počutje, ki je osnova dobrega komuniciranja. Pri drugih udeležencih pa kaže upoštevati kulturne dejavnike in pričakovanja, ki jih prinašajo v proces komuniciranja.

Slika 4.4 Štirje osnovni tipi urejenosti



Vir: Možina, Tavčar, Zupan in Knežević (2004, 60).

K zunanjemu videzu sodijo (Ucman in Stare Draginc 2001, 15):

- *čistoča* (osebna higiena);
- *obleka* (oblačili naj bi se skladno z našo osebnostjo, pomemben je kroj oblačil, barve in njihova kombinacija, pri izbiri barv oblačil je sicer prisoten tudi vpliv mode, lahko pa ima sporočilno vrednost in kaže na naše razpoloženje in osebne lastnosti);
- *nakit* (zmerna uporaba nakita, ki mora predstavljati le dodatek);
- *vonj* (ima po nekaterih raziskavah zelo pomembno vlogo v nebesedni komunikaciji, uporabljene dišave naj ne bi bile premočne, nakazujejo temperament in nekatere druge lastnosti).

4.4. Vsebina komunikacije v posamezni kulturi

Vsebina komunikacije, ki jo uporabljamo v eni kulturi, v določenih okoliščinah, je za drugo kulturo nesprejemljiva.

V *individualistično zasnovanih kulturah* ljudje hitro preidejo k bistvu pogovora, ker jim čas pomeni denar in zato so tudi v komunikaciji direktno usmerjeni. V *kolektivnih kulturah* pa so odnosi med ljudmi pomembnejša vrednota kot denar in zato si ljudje vzamejo več časa za pogovor ter se pogovarjajo o vsem drugem, ne pa o najbolj pomembnem delu informacije (Treven in Sriča 2001, 207).

4.5. Težave pri medkulturnem komuniciranju

Največja ovira pri medkulturnem komuniciranju je v tem, da ljudje iz različnih kultur pogosto interpretirajo besede in dejanja ljudi iz drugih kultur, kot pri pripadnikih njihove kulture.

Tudi, če posameznik vnaprej preuči značilnosti njemu neznane kulture, se sooči, ko pride v njeno okolje, s povsem drugačnim pristopom h komuniciranju. Sreča se z drugačnim jezikom, besednim stilom in mnogimi nebesednimi sporočili, ki se uporabljajo drugače kot v njegovi kulturi. Hkrati s tem pa k težavnosti njegovega komuniciranja prispevajo svoj delež tudi razlike v kulturi, percepciji in izkušnjah (Treven in Sriča 2001, 208).

Večina naših predstav o kulturah drugih narodov je posledica shem in šablon, ki so nastale na podlagi naših vedenjskih vzorcev in gledanja na druge, skozi običaje lastne sredine. Ob primerjanju razlik med kulturami se ne smemo spuščati v sojenje ali obsojanje drugih. Če se hočemo drugim približati in jih poskušati razumeti, se moramo znebiti vseh predsodkov v zvezi z njimi. Ravno predsodki so običajno največja ovira pri medsebojni komunikaciji (Cvetko 2001, 153).

Percepcija lahko prav tako prispeva pri komuniciranju, ne le pri pripadnikih različnih kultur, temveč tudi med člani iste kulture. Vsak posameznik si razlaga

informacije in vtise iz okolja po svoje, zato se njegova percepcija običajno precej razlikuje od resničnosti.

Še en dejavnik, ki lahko pomeni oviro pri komuniciranju so izkušnje, ki si jih pridobivajo ljudje v času svojega življenja. Če osebi iz dveh različnih kultur nimata informacij o izkušnjah ene in druge, je njuna komunikacija težja in je več možnosti, da bo neuspešna (Treven in Sriča 2001, 210).

4.6. Pospševanje medkulturne komunikacije

Da bi bila komunikacija z osebo, ki pripada drugi kulturi uspešna, mora govornik imeti še druge informacije o kulturi te osebe, poleg te ali je individualistično ali kolektivno zasnovana. Preučiti mora tudi komunikacijske vzorce, kot so besedni stili in nebesedna sporočila, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika (Treven in Sriča 2001, 210).

Vsak poslovnež, namenjen v tujino, si mora vzeti vsaj nekaj časa za to, da se seznaní z osnovnimi podatki in značilnostmi dežele, v katero potuje, da se seznaní z njihovo kulturo, navadami in (vsaj) poslovnimi običaji. Tudi gostitelj mora vedeti, kdo in iz kakšne kulturne sredine nam prihaja v goste (Cvetko 2001, 154).

Znebiti se je potrebno etnocentrizma in prepričanja v lastno (osebno in skupinsko) več-vrednost. Privzeti, da so navade, vrednote različne, kar pa ne pomeni, da so ene več vredne kot druge. Drugo kulturo je treba spoštovati in se ji prilagajati, vendar ohraniti svoj »jaz«. Preveliko posnemanje ponavadi ni uspešno in izpademo smešni. Treba pa je upoštevati, da ponekod zelo cenijo, če se tujec poskuša naučiti njihovih navad. Kaže sistematično razvijati kritičnost do sebe in sposobnost opaziti svoje pristranosti. Potrebno se je naučiti čim več jezikov, posebej pa tistih, kjer bomo delali oziroma s pripadniki katerih kultur bomo skupaj delali (Kavčič 2004, 259).

Pri prvem predlogu je treba uporabiti preproste besede, se izogibati narečju in tehničnim izrazom, govoriti počasi s kratkimi stavki ter opozoriti sogovornika, če prehitro govori ali uporablja nam nerazumljive besede. Prek povratne zveze lahko govornik preveri, ali je bilo sporočilo pri prejemniku pravilno razumljeno. To lahko ugotovi, na primer z vprašanjem »Kakšno je vaše mnenje o tej zadevi?« (Treven in Sriča 2001, 211).

Ni dovolj, da znamo dobro govoriti, ampak moramo biti tudi dobri poslušalci. Zadrževati moramo negativna čustva, kajti kadar smo slabo razpoloženi, bomo najverjetneje tudi slabo oblikovali sporočilo. Naše besede morajo podkrepiti naša dejanja (Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek 2004, 188).

V medkulturni komunikaciji je tudi pomembno izraziti spoštovanje sogovornikom iz drugih kultur. To storimo tako, da zagotovimo enakost med vsemi, ki so udeleženi pri komunikaciji, s tem da jim damo vsem enake priložnosti za izpoved njihovih misli.

5 POGAJANJA

5.1. Opredelitev pogajanj

Kavčič o pogajanjih pravi naslednje:

Pogajanja nasplošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami. Pri tem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. V tem smislu so pogajanja ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka. Pogajanja je nadalje mogoče definirati kot konferenco ali razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora in podobno. (2002, 345)

Da bi se lahko pogajali, moramo imeti številna znanja in predvsem komunikacijske veščine, kajti vplivati moramo na nasprotno stran, da bi lahko dosegli sporazum. Ta sporazum pa naj bi bil sprejemljiv za vse udeležence pogajanj.

Po Ješovnikovem mnenju (2001, 78) so pogajanja »dejavnost za odpravljanje nasprotij«.

Dubrovski ugotavlja: »Poslovna pogajanja so dvosmerne komunikacije, s pomočjo katerih je treba doseči sporazum med dvema stranema, ki imata skupne interese, hkrati pa tudi nasprotne interese« (Dubrovski 2005, 191).

Pogajanja se najpogosteje izvedejo za mizo na sestanku, ki poteka med udeleženci. Lahko pa se opravijo tudi prek telefona, faksa, elektronske pošte ali pisma.

5.2. Proces pogajanj

Pogajanja so daljši proces in ne trenutno dejanje. Pogajajo se ljudje, ki so spremenljivi. Spreminjajo se tudi okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, inčasoma se spremeni tudi vsebina predmeta pogajanj. Zato so vsaka pogajanja edinstven proces oziroma unikat. To pomeni, da se je treba na vsaka pogajanja posebej pripraviti in jih voditi kot posebna.

Koncept popolnih pogajanj je praktično ogrodje, s katerim lahko treniran pogajalec razume in neguje potrebne veščine za vodenje uspešnih pogajanj. Proces pogajanj lahko tako razdelimo na štiri faze: priprave na pogajanja, začetek pogajanj, izpeljava pogajanj in zaključek pogajanj. Te faze se med seboj razlikujejo s serijami veščin, ki so ustrezne za vsako od njih (Kennedy 2003, 9).

5.2.1. Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja strokovnjaki za vse vrste pogajanj označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. Pogajanja se nikakor ne smejo začeti s prihodom v pogajalski prostor in rokovanjem s člani nasprotne skupine. Začeti se morajo mnogo prej, s temeljnimi pripravami (Kavčič 2002, 350).

Priprave na pogajanja obsegajo (Kavčič 2002, 350):

- določitev ciljev pogajanj,
- izbiro pogajalske strategije,
- zbiranje informacij,
- določitev pogajalske skupine in pristojnosti pogajalcev,
- odločitev o času,
- določitev kraja pogajanj,
- odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

5.2.2. Začetek pogajanj

Pri vsakih pogajanjih se pogajalski strani enkrat prvič srečata uradno in to spada že med začetek pogajanj. Dejansko se pogajanja začnejo že mnogo prej, s prvimi stiki med kasnejšima nasprotnima stranema. Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje prvega vtisa. Prvi vtis je pomemben in mogoče ga je narediti samo enkrat. Zato že prvi vtis pokaže nasprotni strani, kako resno jemljemo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in koliko smo se na pogajanja pripravili. Prvi vtis pogosto vpliva celo na končni rezultat pogajanj. Prav gotovo pa spreminjanje prvega vtisa med pogajanjem zahteva precej časa in napora.

5.2.3. Izpeljava pogajanj

Proces iskanja sporazuma poteka med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom.

Pri izpeljavi pogajanj ena stran z argumenti dokazuje svoj prav, druga stran pa navaja svoje dokaze za svoje zahteve. Dokazovanje je celovita aktivnost postavljanja zahtev, razpravljanja, podpiranja in utemeljevanja zahtev z razlogi, presojanja teh razlogov in zavračanja kritik. Glavne funkcije dokazovanja so: prepričevanje in izmenjava informacij, opredelitev vsebine pogajanj in skupno odločanje (Ucman in Stare Draginc 2001, 114).

5.2.4. Zaključek pogajanj

Pogajanja je potrebno enkrat zaključiti, vprašanje je samo kdaj najti pravi trenutek za to in na kakšen način. Pogajalci morajo biti za to usposobljeni. Zaključni trenutek mora pogajalec sam oceniti. Ko vidi, da so se sporazumeli o glavnih vsebinah in so vsi kar najbolj zadovoljni z rešitvami, je pravi čas za zaključek. Kdor prvi ponudi zaključek, ima to prednost, da idealno uskladi konec s svojimi zahtevami in pričakovanji.

5.3. Vpliv kulture na proces pogajanj

Poznavanje razlik v kulturno – socialnem okolju različnih dežel predstavlja za mednarodnega pogajalca veliko prednost. Tuj pogajalec ne more popolnoma spoznati

druge kulture, saj ima vsak narod svojo zgodovino in svoje vrednote, ki so že nekako uokvirjene v mišljenje in delovanje naroda. To so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Te norme niso podedovane, ampak priučene. Začetek in prvi korak spoznavanja drugih kultur je jezik, ki pa je res le začetek in poznavanje le-tega še ne pomeni poznavanje tuje kulture (Dubrovski 2005, 192).

Zaradi neupoštevanja kulturnih razlik v mednarodnih pogajanjih je veliko poslovnih dogovorov bilo neuspešnih in zapravljen je bil velik delež denarja. Neupoštevanje kulturnih razlik ima za posledico: nespoštovanje ljudi, s katerimi se pogajamo, napačno interpretiranje njihovega obnašanja, povzročitev nenamerne žalitve, s tem da naredimo nekaj, kar je žaljivo za pripadnike druge kulture (Laws 2000, 107).

Nevarno je imeti fiksno idejo stereotipov in pred pogajanjem je potrebno pazljivo raziskati kulturno ozadje nasprotne strani.

5.4. Pristopi k pogajanju med pogajalci iz različnih kultur

Obstajajo različne metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur. Katero metodo uporabiti je odvisno od tega, koliko pogajalci ene in druge strani poznajo kulturo nasprotne strani in koliko je možnosti, da se odprto pogovarjajo o pristopu k pogajanju. V pogajanjih med skupinami iz dveh kultur je treba upoštevati, da ena in druga skupina lahko različno pozna kulturo nasprotne strani in to v dejanskih pogajanjih bolj ali manj upošteva.

Za dobro poznavanje tuje kulture se upošteva: dobro obvladovanje jezika, ki ga pretežno uporabljajo v tej drugi kulturi, veliko seznanjenost s to drugo kulturo v preteklosti in dobre vtise iz poprejšnjih srečanj s člani te kulture. V tuji kulturi je potrebno živeti dve do tri leta, da se dobro seznanimo z njo.

Če obe strani malo poznata kulturo nasprotne strani, potem so na voljo tri metode (Kavčič 2004, 261):

- Prva metoda je uporaba *predstavnika ali svetovalca*. Gre za to, da se pogajalci ene strani odločijo, da se bodo pogajali po kulturnem obrazcu druge strani, kulture te strani pa ne poznajo. V pogajanjih potem uporabijo ljudi, predstavnike ali svetovalce, ki dobro poznajo to kulturo. To so lahko kulturni eksperti, prevajalci, advokati in podobno. Razlika med predstavnikom in svetovalcem je v tem, da predstavnik nastopa namesto pravega pogajalca. Svetovalec pa le pomaga pravemu pogajalcu, ki se pogaja v našem imenu.
- Druga metoda je uvajanje *posrednika*. V tem primeru se obe pogajalski strani sporazumeta, da uvedeta v pogajanja tretjo stran, ki je dovolj sprejemljiva za obe stranki v pogajanjih. Pred pogajanjem ga stranki seznanita s svojimi stališči in uvedeta v pogajanja od začetka. Lahko pa dejansko postane posrednik nekdo, ki

v začetku ni imel te funkcije, kot na primer prevajalec oziroma prevajalka. Tak posrednik mora biti precej seznanjen z obema kulturama. Problem je seveda v tem, koliko se bo posrednik pogajal v interesu obeh strani, koliko pa bo pristranski v korist ene ali druge stranke.

- In še tretja možna metoda je *prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način*. To je uporabno, kadar vsaj ena stran dobro pozna kulturo nasprotne strani, ne pa tudi obratno. Uporaba te metode je odvisna od tega, kako ena stran dojema pogajalce nasprotne strani. Na pogajanja slabo vpliva, če nekdo oceni, da nasprotna stran podcenjuje kulturne razlike, da je arogantna, da vsiljuje svoj obrazec in podobno. Uporaba te metode je lahko tudi posledica napačne domneve, da imata obe strani isto kulturo.

Če obe strani vsaj delno poznata kulturo nasprotne stranke, sta možni dve metodi (Kavčič 2004, 261):

- *Prilagoditev kulturi nasprotne strani*. Tukaj gre za večjo stopnjo prilagoditve nasprotni strani. To pa zahteva ustrezno odločitev pogajalca o tem, katere scenarije povzeti po nasprotni strani. Odkriti mora, katerih običajev se nasprotna stran obvezno drži in katerih morda ne dosledno.
- *Pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu*. Dogovorita se o skupaj sprejemljivem postopku pogajanj. Takšen postopek je navadno deloma podoben tipičnemu kulturnemu obrazcu posamezne stranke. Lahko pa se dogovorita tudi o postopku, ki je tipičen za neko tretjo kulturo, ki jo obe stranki dobro poznata.

Če obe strani v pogajanjih dobro poznata kulturo nasprotne stranke, pridejo v poštev tri metode (Kavčič 2004, 261):

- *Sprejeti scenarij nasprotne stranke*. Ena stranka se odloči, da bo sledila tipičnemu obrazcu nasprotne stranke. Če ena stranka uporabi to strategijo, mora biti nasprotni strani to povsem jasno, sicer lahko to metodo zamenja z metodo prilagoditve. Je zelo naporna metoda.
- *Improvizacija pristopa*. Pomeni, da stranki v pogajanjih sproti oblikujeta postopek pogajanj glede na okoliščine in sposobnosti pogajalcev. Vendar je potreben nek prejšnji temeljni sporazum o konceptu. Ta metoda zahteva, da posamezna pogajalska stran dobro pozna vsaj dve kulturi in lahko uporablja obrazce ene, druge ali obeh.

- *Učinkovita sinfonija*. Obe stranki tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko improvizirata in uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove ali sledita že znanim.

V vsakem primeru so pogajanja s pogajalci iz druge kulture zahtevna zadeva. Navedene metode opozarjajo na različne možnosti, ki so na voljo. Predvsem pa opozarjajo, da kulturne razlike so, da so pomembne in da imajo lahko bistven vpliv na rezultat pogajanj. Seveda pa je treba upoštevati tudi, da posamezne kulture niso homogene.

5.5. Pogajalske taktike med pogajalci iz različnih kultur

Za uspeh pogajanj je treba obvladati tudi pogajalske taktike. Florjančič in Ferjan ugotavljata: »Pogajalske taktike so manevri, ki jih je treba sprožiti v določenih trenutkih med pogajanjem, da bi dosegli uspeh« (Florjančič in Ferjan 2000, 298).

Če poznamo pogajalske taktike, si lahko vnaprej določimo način, na kateri bomo lahko dosegli postavljene cilje in na drugi strani razumemo ravnanje nasprotne strani v pogajanjih ter znamo kako ravnati ob uporabljenih taktikah nasprotne stranke.

Taktike, ki jih uporabljajo pogajalci, so lahko besedne in nebesedne.

Besedne taktike so povezane z besedami in vedenjem pri pogajanjih, kot so na primer začetna ponudba, obljube, grožnje in priporočila. Na primer, Kitajci in Rusi pogosto začnejo pogajanja s pretiranimi začetnimi ponudbami, medtem ko pogajalci iz Amerike, Švedske in Japonske pripravijo začetno ponudbo, ki je blizu njihovi spodnji meji (Treven in Sriča 2001, 226).

Nebesedne taktike pa so povezane z vedenjem pri pogajanju, ki vključuje ton glasu, izraz na obrazu, kretnje in druge telesne gibe. Ljudje, ki pripadajo drugi kulturi, si nebesedno vedenje razlagajo z enakim pomenom, kot ga ima v njihovi kulturi. Na primer obdobje tišine ali molk pri pogajanjih najbolj pogosto uporabljajo Japonci in s tem kritizirajo, kar je bilo ali kar naj bi bilo še povedano. Američanom in Brazilcem pa je molk mučen (Treven in Sriča 2001, 226).

Vpadanje v besedo drugega in sočasno govorjenje dveh ali več ljudi sta značilni obliki vedenja za Brazilce. Za Američane in Japonce pa je tako vedenje neprimerno in neolikano. Gledanje v obraz najbolj pogosto uporabljajo Brazilci, njim sledijo Američani, Japonci pa to obliko vedenja uporabljajo le redkokdaj. Stisk roke je za Japonce značilen kot edini dotik med pogajalci. Za Brazilce in Mehičane pa je dotikanje način za utrjevanje odnosov.

5.6. Zahteve, ki jih mora izpolnjevati uspešen medkulturni pogajalec

Pri pripravi transkulturoloških pogajanj je treba: dobro poznati zgodovino narodov, ljudstev in držav, upoštevati je treba tudi podskupine prebivalstva in njihovo mobilnost,

enako pomembno je oblikovanje interkulturoloških skupin, ki bodo delovale kar se da uravnoteženo, upoštevati da gre za soočanje kulturoloških sestavin in slogov, določiti kdo je arbiter in delno prevzeti pristop k pogajanju značilen za pripadnike druge kulture, še posebej, če na tuji trg vstopamo (Hrastelj 2001, 66).

Pogajalec mora tudi analizirati posebnosti lastne situacije. Vedeti mora ne le to, katera organizacija se pogaja in kateri predstavniki jo zastopajo na pogajanjih, temveč tudi, kakšne izkušnje so imeli ti z njegovo organizacijo in njegovo kulturo. Misliti pa mora tudi na svoje potrebe, interese in možne cilje ter na potrebe, interese in cilje druge strani, ki sodeluje na pogajanjih.

5.7. Pogajalski slogi različnih kultur

5.7.1. Nemški pogajalski slog

Nemci so prepričani, da so na pogajanja boljše pripravljene kot nasprotna stran in imajo pripravljene potrebne protikutemeljive za argumente nasprotne strani (Hrastelj 2001, 66). Proces sprejemanja odločitev je pri njih počasen, vendar kljub počasnosti odločanje še vedno dobro deluje in le redko pride do večjih zastojev ali napak. Posebnost pri njihovem poslovanju je, da preden pride do končnega sporazuma, so potrebna številna podpisovanja in sporazumevanja na različnih nivojih (Ješovnik 2001, 82). Zelo so ponosni na svojo kakovost in na oznako »made in Germany«, čeprav jim ta povečuje stroške in zmanjšuje konkurenčnost (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 273). Do poslovnih partnerjev dalj časa ohranjajo distanco in zato jih naslavljajo z akademskimi naslovi ter vikajo. Tujci jih cenijo zaradi vrlin in odličnosti, hkrati pa so jim zopni zaradi netaktnosti, trdosti in arogance (Hrastelj 2001, 66). Pri pogajanjih pričakujejo, da se bodo pogajalci držali vnaprej dogovorjene vsebine in programa pogajanj (Ješovnik 2001, 82). Posebna vrednota za nemškega managerja je poštenost in držanje dane besede ali spoštovanje dogovorjenega sporazuma (Ješovnik 2001, 82). Izrednega pomena je, da se držimo dogovorjenih rokov, kajti pri njih zamujanje ni sprejemljivo, zato moramo pogajanja jemati resno. Zelo spoštujejo hierarhijo, kar je razvidno iz tega, da so šefi v zaprtih in ločenih sobah (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 273). Med zahodnimi in vzhodnimi Nemci so prisotne razlike (Hrastelj 2001, 66).

5.7.2. Italijanski pogajalski slog

Italijani so odlični direktni komunikatorji, kar se kaže v njihovih odmevnih dosežkih na mednarodnih trgih. Intenzivno uporabljajo govorico telesa. So polikroni in večkrat ne upoštevajo dogovorjenih rokov, saj v svoji zavesti nimajo občutka za čas. Ne delujejo kot šovinisti, saj ne poudarjajo, da so vedno in povsod najboljši (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 274). So zelo čustveni in do načrtovanja čutijo močan odpor. Prav tako so pripravljene izbrati »luknje« v predpisih in pri tem iskati zaveznike v poslovnih strankah. Radi imajo barantanje in pogajanja jemljejo kot igro. Za njih je protokol zelo

pomemben (Hrastelj 2001, 66). Nagnjeni so k improviziranju, prilagajanju na spremembe in ustvarjanju novih pravil. Ne zanima jih toliko delati stvari na pravi način, kot pa delati prave stvari (Ješovnik 2001, 83). Med severom in jugom Italije so velike razlike (Hrastelj 2001, 66).

5.7.3. Francoski pogajalski slog

Francozi sami zase menijo, da so edinstveni oziroma intelektualno superiorni. V pogajanjih so nagnjeni h konfrontacijam in tekmovalnosti, vendar pri tem ne mislijo čisto resno (Ješovnik 2001,83). So odlični retoriki. Nesprejemljive pozicije nasprotne strani jih ne motijo, kadar jih morajo sprejeti kot dejstva. Dajejo velik pomen družbenemu položaju in zato vztrajajo, da je nasprotna stran na podobni ravni kot njihova. Njihovi pogajalci so široko razgledani in manj specialisti (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 274). Francoski pogajalci v pogajanjih uživajo, saj jim ta pomenijo način igranja. A vse premalo se zavedajo, da lahko za tujce izgledajo arogantni in prezirljivi. V družbah s poudarjeno razliko v moči pa so prav nasprotno, pretirano uglajeni in uslužni (Ješovnik 2001, 83). Zanje pogajanja ne pomenijo hitrega postopka, prav tako med pogajanja odstopajo od dogovorjenega reda, glavnega vprašanja in podobno. So polikroni. V njihovih argumentih je vedno logika, tudi ko nastopajo čustveno. Niso posebni ljubitelji učenja tujih jezikov. Na pogajanja se razmeroma slabo pripravijo in se zanašajo na navdih (Hrastelj 2001, 67).

5.7.4. Britanski pogajalski slog

Britanci so posebno vešči v stanjih, ko pride do zastojev, v prebijanju skozi zmedo, pri čemer posežejo po nepopolno utemeljenih tezah (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 275). Drugi strani nočejo dati vtisa, da so pretirano zagreti za stvar, zato ima njihov pristop značilnosti hladnosti, zadržanosti in mirnosti. V primerjavi z Američani dajejo večji pomen prostemu času, kar pogajanja upočasnjuje in so bolj dolgoročno usmerjeni (Hrastelj 2001, 67). V komuniciranju so indirektni. Na pogajanjih so vedno pripravljeni pojasniti do podrobnosti položaj britanskega imperija. So zelo ponosni na svoj jezik in na način izražanja, ki kaže na pripadnost določenemu družbenemu sloju. Britanci so občutljivi na slog zaradi sloga (Ješovnik 2001, 83). V poslovnih pogajanjih sprejemajo in uporabljajo humor (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 275).

5.7.5. Ameriški pogajalski slog

Ameriški pogajalci so individualisti in eksplicitno neposredno komunicirajo. Pri njih je spoštovana profesionalnost in na tej osnovi je tudi izbran pogajalec, ki se praviloma zelo dobro pripravi na pogajanja (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 275). Menijo, da je njihova družba najboljša, zato imajo misionarski pristop. Večkrat nimajo posluha za kulturne razlike in celo pričakujejo, da bodo drugi sprejeli njihove vrednote in način poslovanja, kar lahko povzroči konfliktne situacije (Ješovnik 2001, 84). Prizadevajo si oblikovati jasne pogajalske cilje in na ponavljanje vprašanj se odzovejo z nejevoljo.

Najprej poudarjajo odprtost, nato iskrenost, kar se kaže v hitrem razkritju pogajalske pozicije, v naslavljanju po imenu in podobno. Enak pristop pričakujejo od nasprotni strani. Zelo poudarjajo svojo neformalnost, čeprav so v poslih veliki formalisti (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 275). So kratkoročno usmerjeni. Ameriška družba je družba zmagovalcev in poražencev, kjer zmagovalec dobi vse in poraženec nič. So pravdarsko naravnani, saj v Ameriki posluje dve tretjini vseh pravnikov na planetu. Njihove pogajalske pozicije praviloma temeljijo na empiričnih analizah. Pripravljeni so sprejemati tveganja (Hrastelj 2001, 68).

5.7.6. Japonski pogajalski slog

Japonci delujejo skupinsko in poudarjeno etnocentrično, s tem da vztrajajo pri svojih stališčih do skrajnosti. To ne pomeni, da niso pripravljene prisluhniti nasprotni strani. Pogajalski slog je neoseben in navidez nečustven. Logika in drugi razumski argumenti jim za odločitev ne zadoščajo, ampak morajo osebam zaupati oziroma jih imeti radi (Hrastelj 2001, 68). Prednost dajejo ustnim dogovorom, ki se jih skušajo držati za vsako ceno. Niso naklonjeni pravdanju, zato imajo izredno malo odvetnikov (Ješovnik 2001, 85). Pogodba je začetni, ne pa končni korak poslovnega odnosa, in če se okoliščine bistveno spremenijo, se lahko spremeni tudi pogodba. Iskanje harmonije je zanje vedno na prvem mestu in prizadevajo si za trajnejše poslovne odnose (Hrastelj 2001, 68). Znani so kot dobri gostitelji, ki posvetijo veliko časa svojim partnerjem in njihovi kulturi, da bi vzpostavili dobre medčloveške odnose. Toda pri tem ne smemo pozabiti, da sledijo predvsem svojim poslovnim ciljem (Ješovnik 2001, 85). Pri njih tuji kupci uživajo prednost pred tujimi prodajalci. V pogajanjih, ki navadno trajajo dalj časa, ne želijo izgubiti »obraza«, zato ne zavračajo posrednikov. V pogajalski skupini je vodja, ki pa ga ni lahko odkriti, saj ni nujno, da prav on vodi pogajanja. Zasluži pa posebno spoštovanje, kar naj se upošteva tudi pri priložnostnem obdarovanju (Hrastelj 2001, 68). Če hočemo obdariti Japonce, so zelo primerni datumi za to v začetku januarja in v sredini junija. Primerna so darila, ki vključujejo uveljavljene blagovne znamke in nikakor ne smejo biti obdana z velikimi pentljami ali zavita v barve, ki zbujajo pozornost. Na Japonskem ni primerno, da prinesemo darilo že na prvo srečanje (Ješovnik 2001, 85). Japonska kultura je izrazito reaktivna in v njej je tudi molk del pogajanj. Prikimavanje ali druge oblike pretiravanja pomenijo dostikrat le, da so razumeli utemeljitve nasprotni strani, ne pa, da so jih tudi sprejeli. So bolj intuitivni in zato manj upoštevajo temeljne analize. Japonska je najbolj popolna »mrežna« družba, tako horizontalno kot tudi vertikalno, kar je odlično izhodišče za vsako kontekstno informacijsko omrežje (Hrastelj 2001, 68).

5.7.7. Kitajski pogajalski slog

Kitajci menijo, da so tujci manj vredni, koruptivni in dekadentni. Nasprotno pa so prepričani o svoji (zlati intelektualni) superiornosti. Konfrontacijam v pogajanjih se izogibajo. Sožitje in soglasje sta vedno v ospredju. Med vrednotami so na prvih mestih spoštovanje starejših (izkušenih), upoštevanje hierarhije in zmernost v varčevanju. Zelo je poudarjena vloga razširjene družine. Odtod tudi koncept skupinskih pravic nasproti zahodnjaškemu konceptu pravic posameznikov. Uporabljajo nepotizem, kar se kaže v dajanju daril in v delanju uslug. Na pogajanjih nastopajo skupine, vendar se med pogajanci samimi redko sprejemajo odločitve. Če se ne strinjajo, iz vljudnosti ne odgovorijo jasno nikalno, marveč navajajo težave (kar pa je isto). Korenine birokracije segajo daleč v preteklost, še danes pa so močno poudarjene. Torej ne vztrajamo pri odločitvah posameznikov. Pustimo jim tudi dovolj časa, da v okviru svojih skupin dosežejo dogovor. Kadar so gostitelji, si prizadevajo nadzorovati potek pogajanj vse od začetka do konca. V pogajanjih taktično vztrajajo pri manjših podrobnostih, da bi s popuščanjem pri teh točkah izsilili koncesije pri pomembnejših vprašanjih. So potrpežljivi pogajalci, dobri poslušalci in so dolgoročno usmerjeni. Na zunaj ne kažejo ne prevelike vneme ne navdušenja (Hrastelj 2001, 69).

5.7.8. Pogajalski slog strank iz arabskih držav

Zahodne in arabske države sta dva različna svetova. Zahod je postopno ločil državo od cerkve, v arabskih državah pa je vpliv islama na poslovne odločitve pomemben, kot na primer tabuji nekaterih izdelkov, prazniki in podobno (Hrastelj 2001, 70). Dobro je poznati religiozne in regionalne posebnosti, saj lahko na ta način arabskemu poslovanju izkažemo največjo mero spoštovanja. Ker je bil Bližnji vzhod zibelka zahodne civilizacije, kulture in religij, so ljudje v tem delu sveta zelo ponosni na svojo zgodovino in položaj v svetu. Zato morajo še posebej zahodni poslovneži pokazati pravo mero razumevanja in spoštovanja (Ješovnik 2001, 86). V arabskih državah je temeljna družbena enota družina (Hrastelj 2001, 70). Še največ zmede povzroča njihova nagnjenost k teatralnosti, emotivnosti in demonstrativnosti, pomešani s poslovnim pragmatizmom. Ujeti pravo ravnotežje je umetnost in ključ do uspeha, saj ni boljšega poslovnega partnerja od lojalnega Arabca. Pomembno vlogo pri vzpostavljanju poslovnih stikov imajo posredniki. Nobena pogajalska stran ne izgubi obraza, če se pogajanja ustavijo ali ne uspejo. V arabskih državah ni priporočljivo mešati posla z alkoholom ali prinašati poslovna darila za ženske. Najbolj primerna darila so darila z intelektualno vsebino, ki posredno kažejo na njihovo pomembnost in družbeno veljavo (Ješovnik 2001, 86). Pri Arabcih je pomemben izvor ali razred osebe. Oni ne sprejemajo enakosti obeh spolov. Prizadevajo si narediti vtis s poudarjanjem poštenja in osebno čast postavljajo na prvo mesto. So gostoljubnejši kot Zahodnjaki. Do časa imajo fatalističen pristop: Alah ga je ustvaril v izobilju. So tradicionalisti, kar se kaže tudi v

ritualiziranem pozdravljanju. Dialog med pogajanji je intenziven in glasen (Hrastelj 2001, 70).

5.7.9. Ruski pogajalski slog

Ruski pogajalski slog je determiniran s sedemdesetletno zgodovino komunizma, ki je vtisnila močan pečat v rusko družbo. Gre za pomanjkanje realnih predstav o tržni ekonomiji, parlamentarni demokraciji in ustroju poslovnega okolja podjetja (Ješovnik 2001, 85). Pomembna dejavnika, ki sta vplivala na oblikovanje vrednot, sta: neizmerna razsežnost Rusije, kar je porajalo težnje po kolektivizmu, usmerjenosti nase in nezaupanju do tujcev ter neprijazno podnebje, kar vpliva na neenako razporeditev in hitrost dela, zagrizenost ter tudi na primere pozitivizma. Rusi se na zunaj kažejo kot roboti, v notranjosti pa so topli, čustveni in razumevajoči ljudje, ki jim je na prvem mestu družina, še posebej otroci. Osebni odnosi med pogajanji so pogoj za njihovo pospešitev. Dobri osebni odnosi vplivajo na neverjetne zasuke. Na prvem mestu so osebe, na drugem pa način in šele na tretjem finančne koristi. Njihova posebnost v naslavljanju oseb je, da uporabljajo tudi ime očeta. Menijo, da so pogajanja resna zadeva, zato jih ne začenjajo s humorjem in nasmejano. Eden izmed načinov zблиževanja so tudi pивska tovarštva z nagovori in z zdravicami. Pred pogajanji dajejo prednost izvedenskim mnenjem in skušajo nadzirati njihov potek s predvidevanjem potez. Kompromis si razlagajo kot znak šibkosti, ne le pri sebi, marveč tudi pri partnerjih. Njihov besednjak je podobno kot pri Američanih trd. Pomemben jim je status pogajalca. Sovjetski sistem je dogmatski pristop samo še utrdil, s tem da so v pogajanjih pogosto zašli v slepo ulico (Hrastelj 2001, 71). Ruski pogajalci na pogajanjih sprva tujemu partnerju predstavljajo pretirane zahteve, da bi poiskali šibke točke in ugotovili, ali bo popustil. Zato druga stran dobi večkrat občutek, da so nezanesljivi in se ne bodo držali dogovorjenega. Toda na koncu se iskaže povsem drugače. Praviloma dosledno spoštujejo dobavne roke in pogodbo ter so solidni plačniki. Med pogajanjimi pa ne popuščajo radi (Ješovnik 2001, 85). Ni odveč, če predloge večkrat ponovimo, ne glede na njihovo zatrdjevanje, da so jih razumeli. Še posebej v obdobju komunizma so oblikovali mreže povezav, ki so jim omogočile delovanje in preživetje, z darili ter drobnim podkupovanjem, kar se je preneslo tudi v sedanje obdobje (Hrastelj 2001, 71). Spričo centraliziranega političnega in gospodarskega sistema so izgubili občutek za gospodarjenje s časom. Rusija je šla v obdobju tranzicije v drugo skrajnost, saj so postali izrazito kratkoročno usmerjeni (Ješovnik 2001, 85). Z Američani jih združuje robotost v nastopu, veselje do tehnoloških dosežkov, veličina razmišljanj, občutek velike sile in mesijanstva, pionirski duh, zavračanje aristokracije, večetičnost in podobno. Ljubijo dialog, saj v njem iščejo svojo dušo (Hrastelj 2001, 71).

5.7.10. Madžarski pogajalski slog

Madžari radi nastopajo kot bojevniki, čeprav so si v zgodovini izborili malo zmag. Poznavanje njihovih prispevkov v zakladnico svetovne zgodovine je lahko primerna uvodna tema za pogovore. Med vrednotami, ki jih poudarjajo, so obsedenost z dosežki, nacionalni ponos, prijetno življenje, nečimrnost, galantnost, romantizem. So individualisti, kar spodbuja intelektualne, umetniške in znanstvene dosežke. Pri pogajanjih pa se to kaže v grandioznih ciljih, šibki odgovornosti in še bolj šibki izpeljavi dogovorov. So mojstri pogovora in pretiravajo z besedami, s tem da retoriko označijo z inteligenco. So nagnjeni h kritikanstvu, pesimizmu in melanholiji. Retorika jih odmika s področij logike na področja čustev. V pogajanjih bo morala nasprotna stran uporabljati raznovrstne sestavine, da bo ohranila njihovo pozornost. Velik pomen dajejo nacionalni časti. Redko spoštujejo vrstni red pogajanj. Barantanje je priljubljeno, vendar podaljšuje čas pogajanj. Za njihove pogajalce velja, da so dobri improvizatorji. Ljubijo življenje: vino, kavarne, glasbo. Njihovo znanje tujih jezikov je pomanjkljivo (Hrastelj 2001, 72).

5.7.11. Avstrijski pogajalski slog

Moderna Avstrija kot naslednica nekdanjega imperija je po skoraj stoletju še vedno kulturološko pisana in mešana. Hkrati je na križišču pomembnih trgovinskih poti. Verjetno je prav to dvoje pripomoglo k njenemu naglemu gospodarskemu razvoju in visoki življenjski ravni. Razlike med posameznimi deželami so tolikšne, da ni pričakovati enovitega pogajalskega sloga (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 276). Med tipične vrednote, ki jih gojijo, prištevamo ljubezen do narave, nostalgijo za preteklimi časi, gostoljubnost, razredno pripadnost, preobčutljivost glede tujih kritik in podobno (Hrastelj 2001, 72). V zasebnem sektorju so pomembne družinske in druge zveze, v javnem pa tudi strankarske. V vrednotenju časa so pomembne razlike. Na zahodu Avstrije ga spoštujejo bolj kot na vzhodu, še posebej na Dunaju, kjer prevladuje lahkotnost (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 276). V pogajanjih uporabljajo svoj čar in radi prehajajo na stranske teme. Prav tako so dobri poslušalci. Videti so odprti in delujejo prijateljsko. Ko gre za sestanke, naslavljanje in oblačenje, so formalisti. Glede uresničitve pogodb pa so manj zanesljivi. Na eni strani imajo eno izmed najbolj razvejanih in dragih administracij v Evropi, kar izhaja iz pretiranega uravnavanja, na drugi strani pa so »prožni« v iskanju posebnih rešitev, kar je privlačno za partnerje iz tranzicijskih držav (Hrastelj 2001, 72).

5.7.12. Nizozemski pogajalski slog

Nizozemska se je kot ena redkih držav širila na morje. Danes je zelo obljudena, njeno gospodarstvo je po moči štirinajsto na svetu. Nekatere izmed številnih vrednot, ki jih upoštevajo so: konzervativnost, strpnost, mednarodna odprtost, materializem, kooperativnost, podjetništvo in varčnost. Nizozemci so previdni, dvomov polni

poslušalci. Prednost dajejo stvarnim informacijam. V pogajanjih se ne zatekajo k barantanju, bolj jih zanimata kakovost in zanesljivost. Ne smemo pozabiti, da se na pogajanja temeljito pripravijo in vedo o nasprotni strani več kot ona o njih (Hrastelj 2001, 73).

5.7.13. Švedski pogajalski slog

Švedi veljajo skoraj povsod po svetu kot pošteni, skrbni, garaški, kot proizvajalci kakovostnih izdelkov in podobno, razen pri svojih sosedih, za kar obstajajo številni zgodovinski razlogi (boj za primat z Danci, neugodna unija z Norvežani, okupacija Finske). Med vrednotami, ki jih pripisujejo Švedom, so: vestnost, poštenost, lojalnost, strpnost, enakost, privrženost miru, ljubezen do narave, skromnost, čistoča in prijaznost. Švedska podjetja so znana po ploskih organizacijskih sestavah in majhnem odmiku moči. Uveljavili so kolektivistični model odločanja. Potencialne šibke točke so: izogibanje sporom, strah pred konfrontacijami, zanašanje na skupino za pobude, izogibanje konkurenčnosti v skupini. Švedski menedžerji so večji pri upravljanju s človeškimi viri. Pri tem uporabljajo prepričevalne komunikacije, psihologijo in nasvete. So izrazito feministična družba, s poudarki na kakovosti življenja, ohranjanju okolja, solidarnosti in podobno. Ko se pogajajo, so bolj usmerjeni na naloge kot na osebe, in ko gre za tehnološko plat, so bolj pragmatični. V naslavljanju so izredno neformalni in hitro preidejo na tikanje. Ne kažejo posebnega spoštovanja do družbenega položaja oseb (Hrastelj 2001, 74).

5.7.14. Turški pogajalski slog

Turčija je večna kandidatka za članstvo v Evropski uniji, z velikim številom svojih državljanov na delu v Evropi, mostišče do šestih »turško« govorečih srednjeevropskih republik, kar radi poudarjajo. Zgodovina današnje Turčije je povezana z Ataturkom, ki je predvsem radikalno ločil cerkev od države. Islam je dopusten kot vera, ne pa kot življenjski slog. V tem času se je »zgodil« tudi kurdski problem. Turčija se močno razlikuje od drugih islamskih držav. V upravljanju države ima pomembno vlogo vojska. Nekatere vrednote, ki jih poudarjajo so: prepričanje o svojem poštenju in zanesljivosti, prevlada moških, gostoljubnost in galantnost, pa tudi zagrizenost, ki na trenutke prehaja v divjost. Na dogovorjene sestanke neredko zamujajo. Njihov komunikacijski slog je mešanica vplivov Sredozemlja in islama, kar se kaže v živahnosti, ter azijskega vzhoda, posledica česar je pripravljenost poslušati sogovornika. Gre za reaktivno kulturo, ki nasprotni strani prepusti, da prva poda predlog. Zato so dobri poslušalci in se skušajo pri tem od svojih zahodnih kolegov čim več naučiti. Ljubijo barantanje, zato je dogovorjena cena pogosto daleč pod izhodiščno. Ko gre za manjše posle, so pripravljeni brez pomiselkov tvegati, pri večjih poslih pa kažejo večjo previdnost. Posredništvo v poslih je močno razširjeno (Hrastelj 2001, 75).

5.7.15. Iranski pogajalski slog

Iranci so muslimani, ki pa se razlikujejo od svojih arabskih sosedov. Razločevati moramo med poslovanjem z zasebnim sektorjem, ki je hiter, mobilni in usmerjen v sedanost, ter z javnim sektorjem, ki je bolj dolgoročno usmerjen in se počasi odziva. Pojem »krog« označuje informacijsko skupino posameznikov, ki se redno srečujejo bodisi na družinski bodisi na poklicni podlagi, organizator sestanka pa je velikokrat drug po krožnem sistemu. Temelji na prepričanju, da je vir resnične moči posameznik. Iranci so večaktivni in dialoško usmerjeni. Nekatere izmed njihovih vrednot so: islamsko prepričanje, upoštevanje modrosti starejših, resnost in spoštljivost, sosodstvo, gostoljubnost, upoštevanje vloge žena v islamu in podobno. Duhovno vodstvo prevladuje. So nekoliko natančnejši od Arabcev, v pogajanjih pa manj glasni. So zgovorni, vendar spoštujejo dostojanstvo in resnost vsebine. So »požrešni«, ko gre za tehnološki know how, in občudujejo izvedence. Razločujejo med vedenjem na tržnici in v pisarnah. Dajejo prednost kratkim dogovorom in pogodbam, ki pa ostajajo popolne. Upoštevati moramo praznike, ki niso primeren čas za obiske, prekinitve med pogajanja zaradi molitev in tabuje. Razvili so svoj specifični slog oblikovanja. Za njih je značilno tudi to, da umetniško upodabljanje človekovega obraza ni dovoljeno (Hrastelj 2001, 75).

5.7.16. Indijski pogajalski slog

Indija je na prelomu tisočletja po številu prebivalstva druga država na svetu. Ima približno tristo milijonov prebivalcev v srednjem dohodkovnem razredu in s tem zanimiv trg. Odstotek šolanih Indijcev je visok, tudi v panogah kot je računalništvo. Ob številnih »domačih« jeziki je vendarle angleščina jezik poslovnih in administracij. Vendar je bolj staromodna in olepšana. Indijci so v primerjavi z drugimi Azijci zgovornejši in pripravljeni na dialog ter se ne trudijo prikrivati svojih občutkov. Pri njih uživa skupina prednost pred posamezniki. V zadnjem času se uveljavljajo poklicne skupine. Fatalizem je pri Indijcih močno razširjen, zato so pripravljeni na prevzemanje večjih tveganj. Vera – hinduizem je hkrati družbeni sistem, ki pozna tudi svoje tabuje. Premožnejši del Indijcev skuša posnemati nekdanje kolonialne gospodarje, zato so v navadi pitje čaja, elitne šole, med športi kriket in podobno. So sprejemljivi za hierarhični sistem, vendar z obveznostmi nadrejenih. Pri njih se nepotizem razlaga kot sestavina zaupanja. Ženske so še vedno v podrejenem položaju. Razočarali jih bomo, če jim ne bomo omogočili barantanja. Na sestanke pridimo točno. Pri naslavljanju upoštevajmo akademske in korporacijske naslove (Hrastelj 2001, 76).

5.7.17. Afriški pogajalski slog

Status, izkušnje, povezane s stvarnostjo (modrost) in osebne značilnosti (pridobljeni ekonomski naslovi) so temeljno merilo pri izboru pogajalcev. Posredniki so številni in pogosti (Hrastelj 2001, 77). Čas je za njih dobrina, ki je je vedno dovolj. Kar se ne more

opraviti danes, se bo pač jutri. Razpolaganje s časom je skrajno fleksibilno in je vedno v senci spoznavanja in posvečanja ljudem. Če zahodni poslovneži hitijo pri sklepanju poslov, postanejo Afričani hitro sumničavi, kajti zgodovina jih je naučila, da so jih belci velikokrat prevarali. Tudi zaradi tega si hočejo vedno vzeti dovolj časa. Prav zaradi njihove nagnjenosti h govorjenju in uživanju v njem, se lahko pogajanja zavlečejo v nedogled (Ješovnik 2001, 87). Medsebojni odnosi imajo prednost pred ceno in kakovostjo (Hrastelj 2001, 77). Družina je temeljna enota afriške družbe. Zaradi zgodovinskega razvoja so dimenzije afriških družin zmerno večje kot evropske – v bistvu so razširjene družine, kamor sodijo tudi številni plemenski pripadniki. Zato se pri poslovnih pogajanjih večkrat izkaže, da bodo uspešna samo, če bo imela od njih koristi širša plemenska skupnost (Ješovnik 2001, 87). V podjetjih ni delegiranja pooblastil in so torej odločitve centralizirane. Dogovori s strankami so mešanica formalnih in neformalnih odločitev, ki jih razlagajo prožno glede na spremenjene okoliščine (Hrastelj 2001, 77). Zaupanje in prijateljstvo sta v Afriki ključna dejavnika pri sklepanju dolgoročnih poslov. Praviloma velja, da je pred poslom vedno treba vzpostaviti pristen prijateljski odnos. Zato je priporočljivo druženje zunaj uradnih prostorov podjetja, saj imajo pisarne za Afričane formalističen prizvok. Dejstvo pa je, da se Afričani zunaj pisarne pogovarjajo o vsemu, razen o poslu (Ješovnik 2001, 87).

5.7.18. Latinskoameriški pogajalski slog

Značilna je velika razlika v moči, zato je odločanje in vodenje centralizirano. Najbolj znana oblika takega vodenja je mehiški »patron«, ki je tradicionalno skrbel za celotno vaško skupnost. Zato je še danes položaj managerja ali glavnega pogajalca poudarjen in vsebuje veliko mero statusnih privilegijev. Za managerje iz Latinske Amerike je značilen emocionalen, teatralen in dramatičen nastop ter poudarjena govornica telesa. Tujci morajo paziti, da jim ne dajejo pretiranega vtisa hladnosti in rezerviranosti. Latinoameričani v svojih nastopih niso vedno iskreni in direktni. Manipuliranje s pogajalskim partnerjem je temeljna sestavina pogajanj. Osnovni cilj pogajalcev je povečati dobičkonosnost posla. Razumevanje časa je v Latinski Ameriki v senci medčloveških odnosov. Tako imenovana »manana življenjska filozofija« temelji na poudarjanju sedanjosti in ne prihodnosti. Natančnost, doslednost in pretirana delovna aktivnost niso vrednote, ki bi bile posebej razvite. Še več, za Latinsko Ameriko sta kot sestavni del skoraj vsakega posla značilna korupcija in podkupovanje. Poslovnim partnerjem v Latinski Ameriki ne damo darila tako dolgo, dokler ne vzpostavimo pristnega osebnega odnosa. Posebej se veselijo daril, ki so namenjena celotni družini. Pravilo je, da nikoli ne podarjamo nožev (Ješovnik 2001, 86).

5.7.19. Slovenski pogajalski slog

Značilnosti našega pogajalskega sloga so predvsem: monokronost jezika, redoljubnost, težnja po organiziranosti in kratkoročna usmerjenost (Hrastelj in Makovec Brenčič

2003, 277). Kot individualisti nismo ravno najbolj kooperativni sodelavci, saj smo občutljivi, prepirljivi in zamerljivi. V posebnih okoliščinah skušamo dominirati in imamo težave pri sprejemanju kompromisov. Verjamemo tistim načinom in oblikam mednarodnega poslovanja, pri katerih smo prepričani, da jih lahko popolnoma nadziramo. Domnevamo, da so to lastniške oblike in zato sklepamo malo dolgoročnih pogodb (Hrastelj 2001, 42). Imamo odpor do naložb tujega kapitala. Zavedamo se svoje šibke pogajalske moči, vendar tega ne pokažemo. Prav tako se zavedamo svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju, na primer jezikovnem. Nekateri kot našo vrlino poudarjajo pragmatizem (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 277).

6 SKLEP

Vpliv kulture na poslovnost in komuniciranje pri pogajanjih je zelo pomemben dejavnik, ki ga nikakor ne smemo zanemariti. Osnovne determinante vpliva kulture na poslovnost in komuniciranje pri pogajanjih so prvotno sestavine kulture. Sestavine kulture so: tipi družin, religije, jeziki, politična filozofija, ekonomska filozofija, vrednote in norme, šege in običaji, materialna kultura, izobrazba ter estetika. Te sestavine vplivajo na način razmišljanja in ravnanja pripadnikov določene kulture, zato je pomembno, da jih spoznamo, da bi lažje razumeli drugo kulturo. Da bi bili uspešni komunikator, moramo preučiti tudi komunikacijske vzorce, kot so besedni stili in nebesedna sporočila, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika. Pri prvem predlogu je treba uporabiti preproste besede, se izogibati narečju in tehničnim izrazom, govoriti počasi s kratkimi stavki ter opozoriti sogovornika, če prehitro govori ali uporablja nam nerazumljive besede. Prek povratne zveze lahko govornik preveri, ali je bilo sporočilo pri prejemniku pravilno razumljeno. V medkulturni komunikaciji je tudi pomembno izraziti spoštovanje sogovornikom iz drugih kultur. To storimo tako, da zagotovimo enakost med vsemi, ki so udeleženi pri interakciji, s tem da damo vsem enake priložnosti za izpoved njihovih misli. Če obe strani malo poznata kulturo nasprotne strani, potem so na voljo tri metode. Prva metoda je uporaba predstavnika ali svetovalca, druga metoda je uvajanje posrednika in tretja možna metoda je prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način oziroma po svojem kulturnem obrazcu. Če obe strani vsaj delno poznata kulturo nasprotne stranke, sta možni dve metodi, in sicer prilagoditev kulturi nasprotne strani, ter da se pogajalski strani dogovorita o pogajalskem procesu oziroma o obem sprejemljivem postopku pogajanj. V primeru, da obe strani v pogajanjih dobro poznata kulturo nasprotne stranke, pridejo v poštev tri metode. Sprejeti scenarij nasprotne stranke oziroma slediti tipičnemu obrazcu nasprotne stranke, improvizacija pristopa, ali da stranki v pogajanjih sproti oblikujeta postopek pogajanj glede na okoliščine in sposobnosti pogajalcev ter uporabita metodo učinkovite sinfonije. To je metode pogajanj, pri kateri nobena od strani ne uporablja samo obrazcev ene ali druge kulture, ampak obe stranki tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko improvizirata in uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove ali sledita že znanim. V vsakem primeru so pogajanja s pogajalci iz druge kulture zahtevna zadeva. Za uspeh pogajanj je treba obvladati tudi pogajalske taktike. Se pravi, vedno je potrebno spoštovati tujo kulturo in se ji v ustrezni meri prilagoditi.

Te ugotovitve niso pomembne le za posameznika pri komuniciranju ali poslovanju s pripadniki tuje kulture, temveč tudi za organizacije oziroma podjetja, ki vedno bolj poslujejo globalno oziroma s pripadniki tujih kultur. Ugotovitve celotnega dela so zelo uporabne za organizacije, ki šele začenjajo poslovati s tujimi kulturami in se še ne

zavedajo pomena, ki ga ima pravilno obnašanje s tujo kulturo. Prav verjetno pa niso seznanjeni niti z vsemi značilnostmi tujih kultur.

Moj predlog bi bil, da bi se pri poslovanju s pripadniki tujih kultur najprej znebili občutka več-vrednosti lastne kulture, nato poskušali spoznati čim več stvari o tuji kulturi in obenem bili kritični do lastne kulture oziroma načina ravnanja v njej. V bistvu, da bi predvsem spoštovali tujo kulturo in se ji tudi prilagodili, vendar obenem ohranili svoj »jaz«.

Možno je, da v delu niso zajete vse značilnosti določene kulture, saj je težko določiti mejo, do katere bi se prilagajali tuji kulturi oziroma je to odvisno predvsem od posameznika, od njegovih izkušenj in pristopa.

Po mojem mnenju je za uspešno medkulturno poslovanje bistvenega pomena spoznavanje tujih kultur, kajti le tako bomo lažje razumeli njihov način razmišljanja in ravnanja. Čeprav se nam bodo nekatere stvari v tuji kulturi zdele nesprejemljive, je pomembno, da jo vseeno spoštujemo, kajti ni nujno, da je naša kultura edina pravilna. Da bi bili uspešen medkulturni komunikator in pogajalec, je tudi nujno, da se naučimo oziroma spoznamo besedne stile in nebesedna sporočila pripadnikov tujih kultur. Kot že rečeno, je pomembno, da se tuji kulturi prilagajamo, vendar ohranimo svoj »jaz«.

LITERATURA

- Cvetko, Heliodor. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Maribor: Doba.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Hribar, Branka. 2001. *Poslovno komuniciranje in vodenje podjetja*. Maribor: Višja strokovna šola – Lesarska šola Maribor.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja: skripta*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Copis.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Rogina, d. o. o.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.
- Kennedy, Gavin. 2003. *Perfect negotiation*. United Kingdom: Random House Bussiness Books.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Kosi, Tatjana. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Celje: Poslovno – komercialna šola Celje.
- Laws, Anne. 2003. *Negotiations*. Oxford: Summertown Publishing.

Mihaljčič, Zlatko in Lučka Šantl – Mihaljčič. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.

Ucman, Iris in Alenka Stare Draginc. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo Mesto.

Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis d.o.o.

VIRI

Bajec, Anton. 2000. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU: Slovar slovenskega knjižnega jezika. [Http://www.zrc-sazu.si](http://www.zrc-sazu.si) (13.4.2005).