

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TADEJA SMUKAVEC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNA POGAJANJA IN KOMUNICIRANJE S
SOSEDNJIMI DRŽAVAM

Tadeja Smukavec

Koper, 2015

Mentor: doc. dr. Igor Rižnar

POVZETEK

Slovenija je tako gospodarsko kot tudi kulturno močno povezana s sosednjimi državami in veliko gospodarskih družb sodeluje in soustvarja dobrine v navezi z mednarodnimi partnerji. Zaradi tega smo se odločili, da raziščemo načine pogajanj s temi državami. Razumevanje in komuniciranje zaradi močnega občutka pripadnosti olajšata pogajanja med pripadniki iste kulture in/ali naroda, kar pa ne velja v odnosu do pripadnikov druge kulture in/ali naroda. Raziskali smo različnosti oziroma podobnosti med kulturami, jeziki, socialnim, gospodarskim okoljem in podobno. V pogajalskem procesu moramo vso pozornost nameniti pripravi, ki zajema določitev ciljev, izbiro strategije in zbiranje informacij. Upoštevati moramo tudi kulturne razlike, jezik ter protokol.

Ključne besede: pogajanje, kultura, poslovno komuniciranje, pogajalci, protokol, jezik.

SUMMARY

Slovenia is both economically and culturally strongly linked to neighboring countries and many companies have international partners. For this reason, we have decided to explore the ways of negotiations with these countries. Understanding and communication are made easier between members of the same culture and/or nation because of the strong feeling of belonging, which does not apply to a relationship with member of another culture and/or nation. We have explored the differences and similarities between cultures, languages, social and economic environment etc. In the negotiation process we have to pay attention to the preparation, which involves setting goals, selecting strategies and collecting information. We have to consider cultural differences, language and business etiquette.

Keywords: negotiation, culture, business communication, negotiators, business etiquette, language.

UDK 005.57:339.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.2.1	Namen	2
1.2.2	Cilj.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Kultura, jezik in pogajanja	3
2.1	Temeljna opredelitev kulture in komuniciranja v pogajanjih.....	3
2.2	Splošno o pogajanjih	4
2.3	Pogajalske taktike	5
2.3.1	Kako začeti s pogajnji – uvodni streli	5
2.3.2	Zastavljanje pravih vprašanj in odgovarjanje na zastavljena vprašanja	7
2.3.3	Ustna zagotovila – ali sogovornik tudi misli tisto, kar govori?	7
2.3.4	Zastoj med pogajnji.....	8
2.3.5	Govorica telesa in neslišne taktike.....	9
2.3.6	Pospešitev poteka pogajanj.....	10
3	Vpliv kulture in jezika na pogajanja	12
3.1	Kulturne razlike pogajalcev Evropske Unije.....	12
3.1.1	Jezik	12
3.1.2	Religija.....	13
3.1.3	Vzgojno–izobraževalni sistemi.....	13
3.1.4	Norme in vrednote	14
3.2	Metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur	14
4	Model raziskovanja mednarodnih pogajanj	16
4.1	Weiss-Strippov model raziskovanja mednarodnih pogajanj	17
4.1.1	Koncept pogajanj	17
4.1.2	Izbira pogajalcev	17
4.1.3	Interesi pogajalcev	17
4.1.4	Protokol.....	18
4.1.5	Pomembne vsebine pogajanj.....	18

4.1.6	Kompleksnost jezika	18
4.1.7	Prepričevalni argumenti	19
4.1.8	Vrednotenje časa	19
4.1.9	Osnove zaupanja	20
4.1.10	Nagnjenost k tveganju.....	20
4.1.11	Sistem odločanja	20
4.1.12	Oblika sporazuma	21
5	Poslovna pogajanja in kultura v Sloveniji ter njenih sosednjih državah.....	22
5.1	Slovenski pogajalski slog	22
5.2	Italijanski pogajalski slog	23
5.3	Avstrijski pogajalski slog	26
5.4	Hrvaški pogajalski slog	28
5.5	Madžarski pogajalski slog	29
6	Sklep	32
7	Literatura in viri.....	33

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Konfiguracija pogajalske matrike Weissa in Stripa	16
--	----

1 UVOD

V uvodu bomo opredelili problem, namen in cilj naloge, metodologijo in predpostavke ter omejitve naloge.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Pogajanja so del našega vsakdanjega življenja, kot tudi del vsakega poslovanja na domačem in mednarodnem trgu. Področje pogajanj in kulture v pogajanjih je zelo obširno in zahteva veliko znanja ter izkušenj.

Za dobre mednarodne pogajalce so pomembne določene osebnostne značilnosti in sposobnosti. Prvič, zavedati se morajo, da je bistveno, da dobro poznajo lastno kulturo, saj jim bo to omogočalo boljše razumevanje drugih. Med pripadniki iste kulture in/ali naroda sta razumevanje in komunikacija namreč ravno zaradi močnega občutka pripadnosti olajšani, kar pa ne velja v odnosu do pripadnikov druge kulture in/ali naroda. Drugič, biti morajo dobro strokovno podkovani, intuitivni, prilagodljivi, znati se morajo vživeti v vlogo sogovornika in podobno. Uspešna pogajanja lahko predstavljajo velik problem, če se pogajalci nanje ne znajo dobro pripraviti, s čimer lahko povzročijo poslovno škodo in posledično tudi izgubo delovnih mest. V ta namen so pogajalcem v pomoč različni modeli, ki jih lahko uporabijo kot usmeritev, da si olajšajo pripravo in izvajanje pogajanj.

Na pogajalca vplivajo različni vidiki kulture, v kateri se je rodil in živi, socialno okolje, delovna organizacija, ki ji pripada, politično, gospodarsko okolje in podobno. Vse to kaže, da je pogajalec hkrati del organizacije in posameznik. Pri pogajanjih prihaja do razlik predvsem zaradi kulturnih posebnosti. Te razlike se kažejo v osnovnem pogledu na pogajanja, izboru primernih oseb za pogajalce (kot posameznik ali pogajalska skupina), vplivu njihovih individualnih nagibov, pravilih protokola, izpostavljanju materialnih ali neotipljivih interesov kot ključnih v pogajanjih, zapletenosti izražanja, načinu prepričevanja in zagovarjanja, doživljanju in vrednotenju časa, razvijanju in doseganju zaupanja, (ne)sprejemanju tveganja, odločanju in zahtevah glede oblike in vsebine končnega sporazuma ter nadaljnjega sodelovanja.

V zaključni projektni nalogi bomo najprej predstavili splošne pojme o pogajalskih taktikah in kulturne značilnosti pogajalcev, kot so jezik, religija, vzgojno-izobraževalni sistem, norme in vrednote, ki so osnova za razlike med pogajalci iz različnih družbenih okolij. Za analizo raziskovanja mednarodnih pogajanj bomo uporabili Weiss-Strippov model raziskovanja mednarodnih pogajanj. Na podlagi spoznanj bomo raziskali vpliv kulture na pogajanja s

sosednjimi državami, torej z Avstrijo, Italijo, Madžarsko in Hrvaško, saj se njihovi načini obnašanja, kulture, vrednote, navade in običaji od slovenskih bistveno razlikujejo.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Na kratko bomo predstavili namen in cilje projektne naloge.

1.2.1 Namen

Temeljni namen zaključne projektne naloge je analizirati in predstaviti vpliv kulture na poslovna pogajanja v mednarodnem prostoru oziroma kako kulturne razlike med Slovenijo in njenimi sosednjimi državami vplivajo na njihova mednarodna pogajanja. Ugotovitve nam bodo pomagale, da bomo lahko pri poslovnih pogajanjih čim bolj uspešni, dosegli ustrezeni dogovor in se dogovorili za posel v mednarodnem okolju. Projektna naloga primerja različnosti izbranih kultur in predpostavlja, da je ta različnost pogojena z vrednotami, navadami, prepričanji idr. kulture in posameznika.

1.2.2 Cilj

S pomočjo Weiss-Strippovega modela mednarodnih pogajanj želimo ugotoviti razlike med kulturami sosednjih držav, da se bomo lahko v bodoče bolje znali pogajati s pogajalci iz sosednjih držav, pa tudi s pogajalci v Sloveniji.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Za metodo raziskovanja bomo uporabili deskriptivni pristop. Pomagali si bomo z navedbami, spoznanji in rezultati drugih avtorjev. Uporabili bomo že objavljeno gradivo in primerjali ugotovitve znanih avtorjev.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Naša predpostavka je, da so med Slovenijo in sosednjimi državami velike razlike v kulturi pogajanj. Vsaka država ima drugačen način komunikacije, drugačno kulturo (na primer germanski vpliv v Avstriji, romanski v Italiji, slovanski na Hrvaškem), vrednote, običaje in podobno. V nalogi bomo zato vsako izmed sosednjih držav podrobno predstavili.

Z omejitvami smo se srečali pri iskanju literature, predvsem za Hrvaško, saj je literature na to temo zelo malo. Določene omejitve sta nam predstavljala tudi prevajanje strokovne literature iz tujih jezikov in pomanjkanje konkretnih izkušenj s področja poslovnih pogajanj.

2 KULTURA, JEZIK IN POGAJANJA

V naslednjih poglavjih bomo predstavili vplive, katere imata kultura in jezik na pogajanja.

2.1 Temeljna opredelitev kulture in komuniciranja v pogajanjih

Človek je že od nekdaj posameznik, ki se ukvarja po večini sam s seboj, pa vendar veliko večino časa prebije v družbi drugih ljudi. Z njimi je nenehno v stiku, z njimi komunicira govorno, kot tudi na drugačne, negovorne načine. Govorica telesa nam lahko pove zelo veliko, včasih celo več kot same besede. Obstaja še veliko drugih oblik vedenja ljudi, ki jih lahko opredelimo z eno besedo – komunikacija.

Vendar velikokrat prihaja do motenj v komuniciranju, zato se moramo na komunikacijo dobro pripraviti. Pogosto se pojavi problem, da preveč govorimo in premalo poslušamo. Če več poslušamo, damo tudi sogovorniku vedeti, da smo pozorni in da nas zanima, kaj nam ima povedati, hkrati pa tako dobimo tudi več informacij. Poslušanje je osnova vsake dobre in uspešne komunikacije.

Kultura je očarljiv koncept, ki se lahko nanaša na različne stvari. Nekateri menijo, da je kultura skupek skupinskih vrednot. Ed Schein je kulturo nekoč primerjal s čebulo, ki ima veliko plasti. Na zunanji strani imamo izrazno kulturo, to so stvari, ki jih bolj ali manj lahko opazimo in zaznamo, kot na primer jezik, ki ga uporabljamo, hrana, ki jo uživamo, ali naša arhitektura, naša glasba, naša obleka (van Vliet 2014).

Beseda cultura dobesedno pomeni »vplivati na naravo«. Kultura je način, na katerega se ljudje organizirajo zato, da bi se soočili s temeljnimi problemi preživetja, ki jih povzroča narava. Pravzaprav je kultura vse, razen narave, največji vpliv na kulturo pa vendar prihaja iz narave (Trompenaars 2003, 6).

Človekovo preživetje v naravnem okolju je v veliki meri povezano z vprašanji, ki zadevajo kulturo, ponavljanje pa pripelje do nastanka temeljnih kulturnih domnev. Vpliv in pomen kulture in komuniciranja v pogajanjih je v današnjem času še kako pomemben, saj je na tržišču vedno večja konkurenca iz najrazličnejših držav sveta. Kulturološki dejavnik bo tudi v prihodnje vedno pomembnejši dejavnik poslovanja in tudi pogajanj. Govorimo o pogajanjih in komunikaciji pogajalcev iz različnih dežel, kultur oziroma o pogajanjih na mednarodnem nivoju, z različnimi pogledi in vrednotami na svet. Govorimo o tako imenovani kulturi v pogajanjih (Foster 1995, 19).

2.2 Splošno o pogajanjih

Pogajanja so dvosmerna komunikacija, namen pa je skupaj doseči zadovoljiv dogovor, ki bo v korist obema stranema. Kompromis pomeni, da je ena stranka pripravljena pri določenih zahtevah popustiti, vendar ne na svojo škodo, ampak je hkrati tudi druga stranka pripravljena popustiti nekje drugje (Fisher, Ury in Patton 1998, 49).

Včasih se pri pogajanjih srečamo s preveč mamljivimi ponudbami, ki pa so lahko zelo nevarne; takšne ponudbe se moramo naučiti prepoznati in se jim upreti. Pogajalske taktike, ki jih nasprotna stran uporabi, so lahko umazane. Tudi te moramo prepoznati in se jim izogniti ali pa nasprotno stran soočiti z našim spoznanjem. V poslovnem svetu vlada neizprosna konkurenca; posledica tega je prisotnost številnih zvijač, s katerimi poskuša nasprotna stran zase pridobiti čim večjo korist, naša pa je temu primerno toliko manjša. Svoje pogajalske argumente pa moramo znati skriti (prav tam, 151).

S pogajalci nasprotne strani moramo oblikovati dober prijateljski, poslovni in predvsem organiziran odnos, kjer ločimo vsebino problema od ljudi in odnosov. Oblikovati je potrebno *delovni odnos*, kjer bo v ospredju tekoča komunikacija, sodelovanje in zaupanje. Spoznati moramo nasprotno stran že pred začetkom pogajanj, tako nam je tudi delo z njimi olajšano (prav tam, 53).

Soočiti se je potrebno s problemom in ne z ljudmi. *Ločevanje ljudi od problema* je proces, ki traja skozi celoten postopek pogajanj in nasploh v življenju. S tem smo sposobni gledati tudi na skupni interes, kar je namen vseh pogajanj. Nekaj damo in v zameno za to nekaj dobimo, pogajanja nikakor niso izguba ali dobiček enega na račun drugega. Pri opisovanju svojih interesov moramo biti natančni in nedvoumni, interese nasprotne strani moramo sprejeti kot del problema samega procesa pogajanja in biti vedno pripravljene na prilaganja. Do problema je potrebno biti neizprosni in ga skušati rešiti, medtem ko moramo biti do ljudi mehki (prav tam, 53).

Ena najpomembnejših komponent pogajanj je tudi *čas*. Pogajanja lahko trajajo en dan, tedne, mesece, lahko pa tudi več let. Čas je sestavina, ki je pomembna v celotnem procesu pogajanj. Znano je, da je *skrajni rok* eden od pritiskov, predvsem na tiste pogajalce, ki se jim mudi z zaključitvijo pogajanj (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 271).

Pomembna je tudi njihova *fleksibilnost* med samimi pogajanci, pripravljene morajo biti prevzeti določena tveganja, kar je seveda v različnih narodih različno. Poleg teh sestavin morajo pogajalci dobro pretehtati vse *možne ovire* in sredstva, s katerimi bi jih premostili. Čeprav so na eni strani priprave lahko zelo drage, pa na drugi strani neustrezna pripravljenost lahko pripelje še do večjih težav in stroškov. Med te priprave pa sodi tudi pravilna in ustrezna

pripravljenost in poučenost v zvezi s kulturološkim ozadjem pogajalcev (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 22).

Pomembno je poznati *tradicijo, navade in običaje* pogajalcev (Kavčič 1996, 263–269), s katerimi se srečujemo na pogajanjih. To poznavanje je vsekakor prednost, saj nam omogoča lažjo vzpostavitev in pristnejši stik s pogajalci iz drugih dežel in kultur.

Predvsem pa moramo še pred pričetkom pogajanj o nasprotni strani in v zvezi s poslom zbrati čim več kakovostnih *informacij*. V današnjem času informacije predstavljajo moč. *Največjo moč ima tako seveda tisti, ki ima največ informacij* (Hrastelj 2001, 65). Vendar pa informacija sama po sebi še ne predstavlja moči, pomembno je zbrane in pridobljene informacije pravilno uporabiti. Ugotoviti moramo, kaj potrebujemo kot informacijo, zakaj jo potrebujemo in kaj bomo z njo naredili. Pomembni dejavniki so denimo: cena, dobava, količina, plačilni pogoji, stopnje pooblastil, časovna usklajenost, koliko lahko nasprotnik pri poslu tvega in koliko lahko pridobi, ali je le delojemalec ali tudi delničar podjetja, kakšne so potrebe nasprotne strani in podobno (prav tam).

2.3 Pogajalske taktike

Osnovna zahteva vseh pogajanj je gotovo v prvi vrsti *doseganje nekega kompromisa*. Na dolgi rok je najboljša rešitev kompromis, ki je v korist obeh. Dolgoročno gledano, je najboljše, da sta obe stranki s pogajanjem zadovoljni. Vedno moramo *zahtevati več, kot pričakujemo*, da lahko dobimo. Vsak tudi najmanjši problem ali vprašanje je potrebno rešiti takoj in tekom samih pogajanj (Ilich 1998).

Pogajalske taktike lahko razdelimo na 18 sklopov z različnimi podsklopi, odvisno od okoliščin, na katere med pogajanjem naletimo (Ilich 1998); v podpoglavjih od 2.3.1 do 2.3.6 navajamo le nekatere:

2.3.1 Kako začeti s pogajanjem – uvodni strelji

Splošno uveljavljenega in vedno pravega načina za uspešen začetek pogajanj ni. (Ilich 1998, 2–7) opisuje dva izmed primernih začetkov pogajanj.

- Najprej se lotimo bistvenega vprašanja, kar je lahko zelo tvegano. Po eni strani se lahko ob tem nasprotnik ustraši, da utegnejo biti pogajanja zelo težavna, če je že sam začetek težak. Nasprotniku lahko previsoke zahteve predstavljajo tudi prevelik izziv, zato se upre dobremu zaključku, pogajanja pa se zaključijo že na samem začetku. Po drugi strani pa si lahko prihranimo veliko časa, če se bistvenih vprašanj lotimo na samem začetku in jih uspemo dobro rešiti (če skozi celotna pogajanja čakamo na pojav bistvenega vprašanja, ni

nujno, da se bodo pogajanja ugodno zaključila, pa čeprav celoten potek pogajanj kaže na to).

- Na začetku pogajanj pričnemo z zelo mehkim pristopom, da ustvarimo obojestransko zaupanje in sodelovanje. Če začnemo z manj pomembno točko, imamo možnost, da se na sogovornika privadimo in z njim navežemo pristnejši stik. Ker ne začnemo že na samem začetku s pogajanjem o ceni, dobavnih rokih, količinah in podobno, je naš sogovornik še vedno dokaj sproščen. Pripravljen nam bo posredovati več informacij, kot bi jih bil, če bi moral že takoj odločati o večjih odločitvah. Na ta način nam bo sogovornik večkrat pritrdil.

Primer: Če pogajanja temeljijo na naši prodaji fotokopirnega stroja, kupca povprašamo o tem, kje bo kopirni stroj stal, ali gre za prvi nakup stroja ali le za menjavo dotrajanega in podobno. Sledijo vprašanja, na katera ni mogoče enako lahko odgovoriti, pa vseeno nakazujejo na pritrdilen odgovor, denimo »Torej vas zanima kopirni stroj enakih dimenzij?« Kolikor pogosteje se bo kupec z nami strinjal in nam odgovoril z »da« glede vprašanj, ki na končno odločitev nimajo vpliva, toliko verjetneje je, da se bo na to, da se z nami strinja tudi glede odločitve o nakupu, zanj tudi odločil.

Za kakršen koli pristop se odločimo, je najpomembneje, da mi začnemo s pogajaji. Prvi ima namreč bistveno prednost pred nasprotnikom, saj imamo tako možnost, da nadzorujemo potek pogajanj in jih obrnemo sebi v prid. Dobro je, da svoje pogajalske adute pred nasprotnikom prikrivamo in pričnemo s pogovarjanjem o manj pomembnih zadevah, obenem pa opazujemo reakcije nasprotnika, ali reagira na mehak ali na trši način, ali je zadržan ali zgovoren in podobno (prav tam, 3).

Kakšen vpliv ima pri pogajanjih strah pred lastnimi zahtevami? Tista stran, ki se najmanj boji, da ne bo uspela s svojimi zahtevami, ima pogajalsko premoč. Poleg tega, da deluje zelo zanesljivo, prepričano in odločno, zbuja zaradi vseh teh značilnosti še večji strah pri nasprotni strani in deluje na nasprotnika razorožujoče. Še posebno, če se spomnimo, da moramo zaradi sklepanja kompromisov vedno zahtevati več, kot pričakujemo (prav tam, 3).

Če nas v teku pogajanj čakajo težavne zadeve, je varnejša takšna strategija, pri kateri že na začetku poiščemo tiste točke, ki so nam in našim nasprotnikom skupne ali nas med seboj približajo (mogoče omemba obema stranema poznane osebe ali hkratne udeležbe na kakšni družabni prireditvi) (prav tam, 3).

»Uporaba taktike presenečenja že v uvodnem delu pogajanj lahko nasprotnika tako presenetijo, da pozabi na vse ali le nekatere od svojih načrtov, ki si jih je pripravil pred pogajaji«. Profesionalni pogajalci si vnaprej pripravijo različna vprašanja in odgovore na vprašanja, ki jih pričakujejo, pa tudi rešitve za različne primere. Če potek pogajanj spremenimo s

presenečenjem na način, da pogajalsko taktiko spremenimo tako korenito, da ni podobna nobeni izmed situacij, kakršne je nasprotnik vaju, ustvarimo takšno situacijo, v kateri imamo popoln nadzor mi sami in si s tem pridobimo bistveno prednost. Vendar pa to zahteva precejšnje predvidevanje nasprotnikovih reakcij in poznavanje njegovega delovanja in za pogajalske začetnike nikakor ni primerna (prav tam, 5).

2.3.2 Zastavljanje pravih vprašanj in odgovarjanje na zastavljena vprašanja

S skrbno uporabo pravilno usmerjenih vprašanj lahko razkrijemo korenine napačnih predpostavk in se takoj lotimo ustreznih akcij (Ilich 1998, 34). Napačne domneve pri pogajanjih običajno povzročijo več škode kot koristi, saj ena ali druga stran dela prenačljene sklepe, ki pa so skoraj vedno nepravilni.

Primer: Najamemo prevajalca za prevajanje v tuj jezik, ki ni mednarodno razširjen, in eden izmed odločevalcev njegovemu najemu nasprotuje; mogoče je slišal slabe profesionalne kritike na njegov račun, ima sam z njim slabe izkušnje, ali pa mu prevajalec enostavno ni simpatičen. S postavljanjem vprašanj glede dela prevajalca (na primer, kakšne so napake, ki jih prevajalec počne, zakaj, kje, kako) lahko ugotovimo, zakaj ima odločevalec do njega odklonilno stališče in ali je le-to utemeljeno. V primeru, da je utemeljeno, prevajalca seveda ne najamemo, lahko pa se tudi zgodi, da odločevalec sprevidi, da je bilo njegovo stališče napačno in ga spremeni.

Pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja velja, da morajo biti odgovori samozavestni, kratki in odločni. Težava se utegne pojaviti pri zastavitvi kočljivih vprašanj, ki ne glede na naše odgovore oslabijo naš pogajalski položaj, lahko pa se tudi zgodi, da izdamo določene poslovno občutljive informacije. Na kočljivo postavljena vprašanja je smiselno čim krajše, čim odločneje in čim samozavestneje odgovoriti; s tem damo nasprotniku vedeti, da takšne in podobne zvijače in taktike že poznamo. Ena od možnosti, da se izognemo kočljivim odgovorom je, da namesto odgovora nasprotniku podamo vprašanje; na tak način se bo tudi nasprotnik skušal kočljivemu odgovoru izogniti in bo spremenil svoj pristop (prav tam, 39).

2.3.3 Ustna zagotovila – ali sogovornik tudi misli tisto, kar govori?

Pri sklepanju poslov se večkrat srečamo z izjavami nasprotnika, kot so: »Ne vidim nobenega problema ...«, »To je slišati odlično ...«, »Še se bova slišala ...« in podobno. Pa nasprotnik to tudi dejansko misli? Kot dobri pogajalci moramo vedno dobro prisluhniti sogovornikovim besedam, njegove izjave pa si moramo predstavljati kot pisano besedo in za vsako nejasnost takoj zahtevati dodatno pojasnilo. Sogovornikova izjava »Ne vidim nobenega problema ...« še ne pomeni tudi dejanskega naročila; zato moramo zahtevati, da svoje ustno zagotovilo tudi

pisno potrdi. Mogoče v poslu sogovornik res ne vidi nobenega problema, pa posla z nami vseeno ni pripravljen skleniti (prav tam, 61).

2.3.4 Zastoj med pogajanji

Ključne značilnosti pogajalskega zastoja so pomanjkanje medsebojnega razumevanja, slaba komunikacija, navidezno nepremostljiva blokada in pomanjkanje zaupanja (prav tam, 122, 136).

Če začutimo, da so pogajanja zašla v slepo ulico in nasprotnik ni pripravljen narediti nobenega koraka v našo smer, mi pa smo že ponudili vse koncesije, ki smo jih bili pripravljeni dati, pogajanja prekinemo in skličemo ponoven sestanek šele čez čas, ko obe strani ponovno preučita položaj (prav tam, 122).

V tem vmesnem času v sosednjem prostoru skličemo pogajalsko skupino (če jo imamo). Sicer sami potrdimo svoje pogajalsko stališče, podamo ugotovitve o dosedanjih dosežkih in morebitne druge možnosti, da bi se izognili zastoj v pogajanjih. Stališče nasprotne strani podrobno preučimo in preučimo še razlog za zastoj z njihove strani (šele takrat bomo namreč lahko zanesljivo ugotovili, ali imamo pravi izhod iz slepe ulice). Če ugotovimo, da je naše pogajalsko stališče pravilno, se vrnemo za pogajalsko mizo in nadaljujemo s pogajanja, ki jih uskladimo s svojim pogajalskim ciljem (prav tam, 122).

Ostri besedni napadi nasprotnika nas lahko zmedejo do te mere, da se ne moremo osredotočiti na naše cilje in strategije. Naše samoobvladovanje je lahko izničeno. Če imamo to zmožnost, moramo pri prvem besednem napadu ostati ledeno hladni in naredimo daljši premor, med katerim si lahko naredimo kakšno zabeležko (morda o tem besednem napadu), nato pa se za nekaj sekund spogledamo z napadalcem in nazadnje odgovorimo s kar se da mirnim glasom in samo glede zadeve, o kateri se pogajamo. Takšna reakcija je lahko zelo učinkovita, saj bo nasprotnik sprevidel, da je šel z napadom predaleč. Poskrbeti moramo, da se napad nasprotne strani preusmeri z nas na predmet pogajanj (prav tam, 136).

Primer: Pri naročilu tiskarskih uslug za tiskanje napisov na majice se je vedno znova pojavljal problem previsokih cen. Pri predlogu prodajalca, da bi tiskar znižal svojo ceno, je tiskar vzkipeel in začel glasno napadati prodajalca, da naj mu ne govori o cenah, na katere se ne spozna in kaj misli da je in podobno. Prodajalec je mirno počakal, da je tiskarjev napad minil. Nastopila je tišina in prodajalec je počakal še nekaj časa. Nato pa je s povsem mirnim glasom dejal: »Imeti moram nadzor nad cenami. Vsak evro, ki ga plačam preveč za tiskanje, se mi kasneje maščuje v končni ceni in pri najboljši volji ne morem ničesar spremeniti. Lahko pa zadevo spremenite vi, če nekoliko popustite pri svoji ceni. Razmislite še enkrat o tej možnosti.« K sreči je prodajalcu uspelo preusmeriti pozornost z osebnega napada na bistvo

zadeve in je pri tem podal pojasnilo, zakaj pri takšni ceni vztraja, ne da bi pri tem omenil tiskarjev napad (prav tam, 136).

2.3.5 Govorica telesa in neslišne taktike

Znani so trije poglavitni načini komunikacije, od katerih ima vsak določen delež: govor 7 %; način, kako to rečemo, 38 % in govorica telesa kar 55 % (Ilich 1998, 150). Če upoštevamo ta dejstva, vidimo, da kar 93 % sporočila prihaja iz nebesednega sporočanja in prav zato izkušeni pogajalci pozorno opazujejo sogovornikovo govorico telesa, da se prepričajo, če se njegovo obnašanje ujema z vsebino njegovega sporočila. Med pogajanjem moramo biti pozorni tako na našo držo telesa in s tem posredovanje signalov, kot tudi na neslišne signale nasprotnika.

Govorica telesa se lahko odraža na različne načine (prav tam, 150–151):

- *Odprta drža* z naprej nagnjenim telesom nakazuje pripravljenost k poslušanju, občutek moči, željo po posesti in odprtost. Osnovne odprte kretnje so stanje ali sedenje s telesom obrnjenim proti sogovorniku, oči in dlani so široko odprte, glava je visoko dvignjena, nogi in roki pa nista prekrižani.
- *Zaprta drža*, pri kateri je telo zavarovano s prekrižanima rokama ali nogama, nakazuje obrambno razpoloženje, negativen odnos ter nepripravljenost za spremembo mnenja ali stališča. Osnovne zaprte kretnje so nasprotne od odprtih.
- Kadar sogovornika sedita eden poleg drugega in sta *nogi prekrižani*, je pomemben njihov položaj. Če ima sogovornik prekrižano nogo v našo smer, s tem izraža svoje dobro počutje v naši družbi in je pripravljen na pogajanja in spremembo stališča. Če pa ima nogo obrnjeno stran od nas, s tem zopet izraža svoje defenzivno in negativno razpoloženje.
- *Oči*. Raven zgornje veke je zanesljiv znak zanimanja, ki ga kažemo kot odziv na svoje okolje ali na sporočila, ki jih sprejemamo. Čim višje je dvignjena zgornja veka, tem večje je zanimanje. Za spodnjo veko pa velja obratno; čim nižje je spuščena, večje je zanimanje. Visoko dvignjena spodnja veka nakazuje na zaskrbljenost, če pa je zgornja veka spuščena, spodnja pa dvignjena, lahko predvidevamo, da je naš sogovornik jezen ali da o naših besedah dvomi, nas preverja. Za Arabca je direktni očesni kontakt znak za odprtost, poštenost in samozavest.
- *Kadar si sogovornika sedita nasproti*, *nagibanje telesa* naprej odraža pripravljenost na spremembo pogajalskega stališča in pozitivno naravnost do predlogov sogovornika, medtem ko nagibanje telesa vstran nakazuje distanciranje od njega ter njegovih predlogov in stališč.

Še posebej moramo biti pri sogovorniku pozorni na stisk roke; trden stisk nakazuje na agresivnost pri pogajanjih, mlahav pa na neodločnost. Če nam nasprotnik ponudi roko v stisk

tako, da ima dlan obrnjeno navzdol, s tem nakazuje, da želi imeti nadzor nad potekom pogajanj (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 91–94).

Ali lahko s pomočjo govornice telesa ugotovimo, če nam sogovornik laže? To je sicer mogoče, vendar pa se lahko zgodi, da sogovornikove razumemo napačno, kar nas lahko zavede in po nepotrebnem uniči pogajanja. Pozorni moramo biti na sogovornikove kretnje predvsem takrat, ko nam predstavlja svojo ponudbo, predloge in stališča; če z nami govori s prekrižanima rokama in si tu in tam z roko pokrije usta, lahko upravičeno sklepamo, da nam ne govori čiste resnice. V tej fazi lahko tudi izogibanje očesnemu stiku, nervozno poigravanje s svinčnikom, popravljanje obleke in podobno, nakazuje na prikrivanje resnice (še posebno, če vemo, da je naš sogovornik že dlje časa v pogajalskih vodah. Začetnik ima lahko čiste namene in govori resnico, pa se nas boji ali pa ga je strah pogajanj samih, saj pogajanj še ni več) (Ilich 1998, 155–156).

Neslišnih znamenj telesa pa vseeno ne smemo jemati absolutno resno; izkušeni, samoobvladovani in pretkani pogajalci nam lahko pošljejo signale, ki jih bomo razumeli kot dobronamerne, čeprav niso iskreni. S tem vplivajo na nas, ne da bi se tega mi sami zavedali (prav tam).

2.3.6 Pospesitev poteka pogajanj

Če je potrebno, da posel sklenemo hitro, je potrebno upoštevati naslednje (Ilich 1998, 214–215):

- Nasprotni strani moramo kar se da olajšati odločitev glede poslovanja z nami in odziv bo hitrejši.
- Tisti, ki sodelujejo z nami v okviru delovnega kolektiva, naj vedo čim več o poslu, ki ga nameravamo skleniti. Če sodelavci, predvsem pa naš šef, ne bodo s tem seznanjeni, nam to lahko ustavi celoten potek sklepanja posla.
- Tudi nasprotno stran je potrebno dodobra preučiti, zbrati čim več informacij in ugotoviti, s kakšnimi informacijami lahko pri pospeševanju posla pomagamo tudi sogovornikom. Seveda moramo biti pozorni na to, da po nepotrebnem ne izdamo vira informacij.

Primer: Če smo kupec fotokopirnega stroja in ga potrebujemo takoj, izberemo nekaj možnih dobaviteljev fotokopirnih strojev in jim pošljemo svoje povpraševanje. Po prejemu ponudb, na katerih so navedeni pogoji o ceni, dobavnem roku, količini in ostali pogoji, se odločimo za strategije prisile, kar pomeni, da ponudnikom pošljemo svojo proti ponudbo, v kateri navedemo svoje pogoje, in jih obenem obvestimo tudi o tem, da bomo odločitev o izbiri sprejeli še isti dan najkasneje ob koncu delovnega dne, plačilo pa bo izvedeno takoj. Torej naj nas pokličejo, če je za njih naša proti ponudba sprejemljiva. Ker posel na dobavitelje že čaka,

njihova odločitev le sprejem ponudbe in njenih pogojev. Svojo časovno stisko torej obrnemo sebi v prid.

3 VPLIV KULTURE IN JEZIKA NA POGAJANJA

Pogajanja se odvijajo v mednarodnem okolju. Že same države so večinoma splet več različnih kultur, razlike med državami pa so pogosto še večje. Pomembno je poznati razlike med temi kulturami, njihovo različno pojmovanje vrednot in odnose med udeleženi pogajalci, ko pridejo v stik s pogajalci iz različnih dežel oziroma kultur. Kultura in življenjske izkušnje dajo različne vzorce razmišljanja, okvire. Ne glede na to pa naj bi vsak dober pogajalec imel značilnosti, ki so bistvene za uspešen zaključek pogajanj – iskrenost, točnost, potrpežljivost, vztrajnost, pozornost, poslušanje, odločnost, resnost pri pogajanjih in podobno (Hrastelj 2001, 297).

3.1 Kulturne razlike pogajalcev Evropske Unije

V EU kljub 57 letih njenega obstoja kulturološke razlike še niso odpravljene. Pa to vseeno ne vpliva na to, da se trg ne bi mogel razvijati in delovati homogeno. Za pestrejšo ponudbo na tržišču je raznolikost izdelkov iz različnih dežel in kultur tako v okviru EU kot tudi izven pravzaprav zaželena (Hrastelj 2001, 297).

V nadaljevanju (podpoglavja 3.1.1–3.1.4) navajam posebnosti nekaterih kulturoloških sestavin, ki bistveno vplivajo na trženje (prav tam, 297–300).

3.1.1 Jezik

Jezik je sestavni del naše identitete in najbolj neposredni izraz vsake kulture, zato je znanje tujih jezikov nepogrešljivo. »Glavne jezikovne družine v EU so: germanski, romanski, slovanski, baltski in keltski jeziki. EU je danes večjezična v dvojnem smislu: njeni državljani so govorniki (nosilci) različnih maternih jezikov (nekateri tudi dveh ali več), hkrati pa velika večina teh ljudi obvlada poleg svojega jezika (tj. prvega jezika ali materinščine) še druge (tuje) jezike – enega, dva ali celo več« (Lingula 2015).

V 28-ih državah članicah Evropske unije je od 1. julija 2013 že 24 uradnih jezikov (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014). Uradni jeziki EU so: bolgarščina, češčina, danščina, nizozemščina, angleščina, estonščina, finščina, francoščina, nemščina, grščina, madžarščina, irščina, italijanščina, latvijščina, litovščina, malteščina, portugalščina, poljščina, romunščina, slovenščina, slovaščina, španščina, švedščina in hrvaščina. »V EU se torej uporabljajo jeziki, ki jih kot svoj uradni jezik v EU določijo nacionalne vlade državljanov, in ne le nekaj jezikov, ki bi jih EU izbrala sama in jih mnogi njeni prebivalci morda sploh ne bi razumeli.« (prav tam)

V državah članicah EU je najbolj razširjen jezik angleščina; govori jo 51 % prebivalcev držav članic EU, 38 % kot tuji jezik, za 15 % državljanov EU pa je angleščina materinščina. Sledita ji francoščina in nemščina; kot tuji jezik ju govori 14 % prebivalcev; nemščino govori kot materni jezik 18 % državljanov EU, francoščino pa 12 % (prav tam).

»Ko nova država postane članica EU, nacionalni jezik te države običajno postane uradni jezik EU. Odločitev o tem sprejme Svet ministrov EU. To zagotavlja, da lahko posamezni državljani EU v vseh stikih z EU in njenimi institucijami uporabljajo isti jezik, kakor ga uporabljajo v stikih z nacionalnimi organi v domovini. Iz istega razloga se vsa nova zakonodaja, ki jo sprejme EU prevede v vse uradne jezike, tako da se vsi zainteresirani državljani po vsej Uniji takoj seznanijo z njeno vsebino in tem, kako nanje vpliva. Vse jezikovne različice zakonodaje EU imajo enako pravno veljavnost. EU tako zagotavlja, da ne prihaja do diskriminacije med državljani, katerih jezike govori veliko število ljudi, in državljani, ki uporabljajo manj razširjene jezike. V Evropskem parlamentu, na primer, lahko poslanci na skupščini nastopajo v jeziku ljudi, ki jih predstavljajo. Slovenski poslanci imajo enako pravico kot nemški, da govorijo jezik tistih, ki so jih izvolili.« (Evropske 2008)

3.1.2 Religija

Medtem ko katolicizem temelji na pridobitvah materialnega premoženja, temelji protestantizem na varčevanju in nagradi za trdo delo. Torej bi bil lahko dejavnik manjše porabe sredstev za manj nujne življenjske dobrine tudi prisotnost protestantizma. Večjo porabo pa je zaznati ob večjih religijskih praznikih, ko nastopi obdobje obdarovanj in družinskih srečanj. Nekje je vera dobesedno del življenja oziroma smisel življenja, drugje pa spet nek »pripomoček« k boljšemu življenju (Hrastelj 2001, 299).

3.1.3 Vzgojno–izobraževalni sistemi

Med državami članicami EU in tudi izven, se prav tu kažejo največje kulturološke razlike. Kakršen je odnos države do izobraževanja mladih in nudenja možnosti za dodatna usposabljanja tudi kasneje, s takšnim strokovnim kadrom tudi razpolaga.

V Nemčiji se močno povezujeta šolski sistem s poklicnim izobraževanjem in šolanjem po pridobitvi formalne izobrazbe, zato pa se manj mladih šola na univerzah. Francija je veljala za eno tistih držav, ki je izobrazila največ strokovnjakov, predvsem s področja managementa, vendar pa njene izobraževalne ustanove niso bile usmerjene navzven, mednarodno, novim okoliščinam pa se niso dovolj hitro prilagajale. Italijanski in britanski sistem ne veljata kot dobra, saj je prisoten nizek standard pismenosti in računstva prebivalstva (prav tam, 299).

3.1.4 Norme in vrednote

Pri normah in vrednotah gre največ za razmerje med posameznikom in družbo s pravicami in dolžnostmi obeh strani. Lahko je individualistična, kar velja predvsem za Veliko Britanijo, ali pa kolektivistična, predvsem v Nemčiji, ki velja za bolj socialno-tržno državo.

Razlike se lahko pojavljajo tudi v tem, kakšen odnos ima posamezna država do oseb in izdelkov druge države, ali spodbuja zaposlovanje ljudi ter uvoz izdelkov iz drugih držav (prav tam).

3.2 Metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur

Na osnovi analize obsežne literature je Weiss oblikoval predlog osmih metod pogajanj med pogajalci iz različnih kultur. Temeljijo na tem, koliko pogajalci poznajo kulturo drug drugega. Obstajajo pogajalci, ki bolj ali manj poznajo kulturo pogajalcev, s katerimi prihajajo v stik, nekateri razlike med kulturami celo zanikajo. Dobro poznavanje druge kulture se odraža v dobrem znanju jezika nasprotnih pogajalcev, poznavanju zgodovine te kulture in v dobrih predhodnih vtisih o kulturi. V drugi kulturi je potrebno živeti vsaj dve do tri leta, da jo dovolj razumemo in obvladujemo (Kavčič 1996, 271–273):

– Če obe stranki poznata kulturo nasprotne strani, so uporabne naslednje tri metode:

1. *Uporaba predstavnika ali svetovalca*, ki je lahko kulturni poznavalec, prevajalec, odvetnik in podobno. Ena stran se odloči pogajati se po kulturnem obrazcu druge strani, predstavnik nadomešča pogajalce, svetovalac pa pogajalcem le svetuje.

2. *Uvajanje posrednika* tako, da se obe strani skupaj dogovorita za tretjo osebo, ki posreduje na pogajanjih, vendar mora dobro poznati kulturo obeh strani in se mora pogajati v korist obeh strani.

3. *Prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način*, kar pomeni, da se vsaka stran pogaja po svojem kulturnem obrazcu. Problem pa se pojavi, če ena od strani podcenjuje kulturo druge, ali ji vsiljuje svoj kulturni obrazec.

– Če obe strani vsaj delno poznata kulturo druga druge, sta možni dve metodi:

4. *Ena stran se prilagodi kulturi nasprotne strani*. Ne gre samo za opustitev lastnih obrazcev in sprejem nasprotnikovih. Problem nastane pri ugotavljanju, katerih običajev se kdo drži in v kakšni meri. Če obe izbereta to metodo, lahko pride do velikih težav.

5. *Pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu*, ki je nekakšen tipičen kulturni obrazec za neko tretjo kulturo, ki pa jo obe poznata. Za nekatere kulture je takšen način žaljiv oziroma nespodoben (na primer za Arabce).

– Če obe strani zelo dobro poznata kulturo nasprotne strani, pridejo v poštev tri metode:

6. *Sprejmejo scenarij nasprotne strani.* Je zelo naporna metoda in tudi redka, saj redko kdo zelo dobro pozna nasprotno kulturo, razen seveda, če ne živi tam zelo dolgo in ne obvlada dobro njihovega jezika.

7. *Improvizirajo pristop* glede na okoliščine in potek pogajanj, pri čemer morajo imeti pogajalci dobro sposobnost prilagajanja spremembam, ki nastajajo med samimi pogajanci. Pogajalci morajo dobro poznati kulturo drug drugega, obstaja pa tudi splošni koncept takih pogajanj.

8. *Učinkovita simfonija* pomeni, da obe strani uporabljata obrazce obeh kultur.

Pogajanje s pogajalci iz druge kulture je zelo zahtevno in potrebuje veliko predpriprav, znanja, izkušenj, predvsem pa dobre pogajalce, ki so se pripravljene in sposobni odzvati na spremembe, do katerih prihaja pred, med in po pogajanjih.

4 MODEL RAZISKOVANJA MEDNARODNIH POGAJANJ

Pri določitvi in izboru pravih informacij, ki imajo pri pogajanjih odločilno težo, je potrebno dobro poznati tudi samo zgodovino naroda, ljudstva in države, upoštevati je potrebno tudi podskupine prebivalstva in njihovo mobilnost, ugotoviti je potrebno, kdo je arbiter in ali vedno prevlada močnejši, lahko pa tudi sprejemamo različico, da se zmerno prilagaja tisti, ki vstopa na tuj trg (Hrastelj 2001, 66).

Najbolj znan pri nas je gotovo model raziskovanja mednarodnih pogajanj, ki sta ga razvila Stephen Weiss in William Stripp. Ima štiri glavne sestavine, razdeljene na dvanajst spremenljivk. Tu točno vidimo, kako se odraža različnost kultur in njenih vplivov. Ta model daje pogajalcem informacije o stvareh, na katere morajo biti pozorni glede kulture pogajalcev, s katerimi se pogajajo (Moran in Stripp 1991, 90).

Preglednica 1: Konfiguracija pogajalske matrike Weissa in Stripa

Segmenti	Spremenljivke	Pomen spremenljivk
Politika	- Koncept pogajanj	- Sinergični/strateški koncept
	- Izbor pogajalcev	- Tehnične/družbene vrline
	- Interesi pogajalcev	- Cilji podjetja/posameznika
	- Protokol	- Lokacija, dobrodošlica, oblačenje, naslavljanje, darila, pogostitve ...
	- Pomembne vsebine pogajanj	- Oblikovanje preliminarne seznama vprašanj, meja
Interakcija	- Kompleksnost jezika	- Verbalni/neverbalni; čas, prostor, stvari, prijateljstvo, dogovori
	- Prepričevalni argumenti	- Pathos (čustveni poziv), logos (logični poziv) ter ethos (poziv povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe)
	- Vrednotenje časa	- Monokrone/polikrone
Premislek	- Osnove zaupanja	- Popolnega zaupanja ni, popolno nezaupanje izključuje možnost pogajanj
	- Nagnjenost k tveganju	- Previdneži/pustolovci
	- Sistem odločanja	- Avtoritaren/konsenzualen
Izid	- Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	- Implicitna/eksplicitna

Vir: (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 266–272).

Na ta način dobijo pogajalci orodje za pridobivanje informacij o pogajalskih partnerjih, o njihovih motivih, željah, odzivih, prednostih, pomanjkljivostih ... Pogajalci si pomagajo pri zbiranju podatkov z izkušnjami iz prejšnjih pogajanj ali pa z ustrežno literaturo. Model je zelo dinamičen, saj omogoča pogajalcem, da še razširijo svoje poznavanje določene kulture, medtem ko jim model služi le za osnovo poznavanja tuje kulture.

4.1 Weiss-Strippov model raziskovanja mednarodnih pogajanj

V nadaljevanju predstavljamo kratek opis vsake od dvanajstih spremenljivk, ki so: koncept pogajanj, izbira pogajalcev, interesi pogajalcev, protokol, pomembne vsebine pogajanj, kompleksnost jezika, prepričevalni argumenti, vrednotenje časa, osnove zaupanja, nagnjenost k tveganju, sistem odločanja ter oblika sporazuma.

4.1.1 Koncept pogajanj

Ko govorimo o splošnih tradicionalnih vrednotah in o kulturi, ne moremo mimo dejstva, da je vsak posameznik individuum zase in je različen ter zato tako poseben splet zelo različnih dejavnikov. Na eni strani obstajajo strateško usmerjene, na drugi pa sinergične kulture. Prve so tiste, ki želijo dobiti več kot druge, so tekmovalne in rade izsiljujejo. Za druge pa je značilno, da so pogajalci odprti, prilagodljivi in radi prisluhnejo. Iščejo kompromise in obojestranske zadovoljive rešitve (Flander 1998, 7).

4.1.2 Izbira pogajalcev

Vsak posameznik je v vsaki kulturi hkrati del te celote (kulture) in posamezno človeško bitje s čustvi, vrednotami, prepričanji, navadami, znanjem ... Človeški dejavnik pogajanj je lahko tako v pomoč kot v oviro. Pogajalce se izbere na podlagi lastnosti, izkušenj, znanja, pogledov; vse to namreč vpliva na njihovo ravnanje in učinkovitost. Pomembno je upoštevati tako osebne razlike, ki se kažejo v spolu, starosti, sodelovanju, nagnjenosti k tveganju in odločitvam, politični opredelitvi, socialnemu razredu, kot tudi tehnične sposobnosti, znanje, izkušnje, veščine komuniciranja in podobno. Vedno se izbira pogajalce za posamezne projekte, saj so v različnih primerih zaželeni pogajalci z različnimi izkušnjami, lastnostmi, sposobnostmi (Moran in Stripp 1991, 95).

4.1.3 Interesi pogajalcev

Želje in potrebe pogajalcev in podjetja, ki jih pogajalci zastopajo, se redko popolnoma ujemajo. Interesi pogajalcev se lahko nahajajo na različnih ravneh – na osebni ravni, na ravni družine, podjetja, družbe, naroda ali celo na svetovni ravni (Moran in Stripp 1991, 97).

Kulture se delijo na (Foster 1995, 267) kolektivistične in individualistične. Individualističen pristop je značilen predvsem za ZDA, Nemčijo, nordijske kulture, kolektivističen pa je bolj prisoten v azijskih, latinsko-ameriških, južno-evropskih in afriških državah. Pri individualizmu se izražajo predvsem posameznikovi lastni interesi, ki so v ospredju tudi na pogajanjih. Medtem pa so v kolektivističnih kulturah ljudje motivirani z željo, da zadovoljijo skupne interese. Za številne pripadnike narodov je materialna stran življenja še vedno primarnega pomena, pomembno pa je da znamo ozavestiti in poimenovati bistvene lastnosti vrednot.

4.1.4 Protokol

Protokol so sprejeta pravila, formalnosti, kode in postopki mednarodne diplomacije, kjer je poudarek na vljudnostih, obzirnosti do drugih, prepoznavanju in spoštovanju avtoritete. Ta pravila pa zajemajo celo vrsto stvari, ki morajo biti opravljene ob samem mednarodnem srečanju. Ta so na primer: lokacija pogajanj, dobrodošlica, uradni sprejem, darila, zabave ... Protokol je tako lahko hkrati spodbuda kot tudi ovira uspešnim pogajanjem. Še pred pričetkom pogajanj se morajo pogajalci seznaniti s protokolom nasprotnih pogajalcev, saj lahko drugače pride do nepričakovanih konfliktov, žalitev in podobno. Prihaja pa tudi do namernih kršitev protokola, ki pa so že nekakšen znak nezaupanja (Moran in Stripp 1991, 98).

4.1.5 Pomembne vsebine pogajanj

Ta faza je ena izmed pomembnejših, saj lahko pride že na samem začetku pogajanj do nasprotujočih si interesov. Gre za proces določanja spornih vsebin, ki je prisoten ves čas pogajanj. Najprej se določijo skupne vsebine, ki jih obe strani sprejmeta, potem tiste, ki so za vsako posebej najpomembnejše in nato še mejne, ki pa se jim vseeno nista pripravljene odpovedati. Na ta način dobijo pogajalci informacije o resničnih, prednostnih željah nasprotnih pogajalcev. Tako lahko predvidijo njihove končne pozicije, med pogajanja pa uporabijo točno določene pogajalske metode, ki bodo vodile k čim boljšemu sporazumu s čim boljšimi pogoji (Kavčič 1996, 87).

4.1.6 Kompleksnost jezika

Učinkovitost komuniciranja je za uspeh na pogajanjih ključnega pomena. Prihaja tudi do nerazumevanja sporočil, kjer je vzrok predvsem v verbalnem in neverbalnem značaju komunikacije, prihaja pa tudi do motenj v procesu sporočanja (Luce in Smith 1987, 77).

Neverbalna komunikacija je daleč najbolj pomembna pri ustvarjanju vtisa na sogovornika, vendar pa je moramo biti večji, saj, kot je bilo že omenjeno, kar naj bi neverbalna

komunikacija predstavlja kar 93 % celotne komunikacije. Zavedati pa se moramo, da niti dve kulturi opisanih sestavin komunikacije ne uporabljata in sprejemata na enak način. Molk med pogajanjem znajo nekateri pogajalci obrniti v lastno korist, medtem ko je drugim pogajalcem tišina med pogajanjem mučna, zato naredijo več napak (prav tam).

Potreba po prevajalcu se pojavi tudi, kadar pogajalci govorijo nasprotnikov jezik, vendar jim uporaba lastnega bolj ustreza, čeprav znajo tujega. S tem dobijo prednost, saj imajo takrat, ko se vsebina in govor drugih pogajalcev prevaja, čas, da preučijo njihovo neverbalno komunikacijo. Ko pa drugi odgovarja, imajo čas, da oblikujejo odgovor (prav tam).

Taktika selektivnega razumevanja se uporabi zato, da se pridobi dodaten čas za odgovor, in sicer pogajalci sprašujejo dodatna vprašanja, češ da niso vsega razumeli (prav tam).

Pomembno je, da pogajalci komunicirajo z vsemi v skupini, saj od različnih udeležencev pogajanj lahko dobijo drugačne informacije, včasih jih od koga pridobijo tudi lažje (prav tam).

4.1.7 Prepričevalni argumenti

Pogajalci skušajo z argumentiranjem prepričati druge, da bi ravnali ali mislili v določeni smeri. Na ljudi se lahko vpliva z logiko, čustvi in spoštovanjem do govornika kot osebe. Pri mednarodnih pogajanjih pogajalci prepletajo logiko s čustvi in dogmami (Moran in Stripp 1991, 103).

Logiki so pogajalci, ki se v glavnem opirajo na logične, stvarne dokaze v obliki različnih statistik, analiz in preverjenih trditev. Tisti, ki želijo čustveno vplivati na nasprotnika, prepričujejo z motivacijo, ki spodbudi čustva in vrednote v nasprotniku. Dogmatiki poskušajo vplivati na nasprotnike z avtoriteto. Redko popuščajo, sklenejo pa tudi manj dogovorov, saj zanje potrebujejo več časa, ker so manj prilagodljivi in so zelo trdnih načel (prav tam).

Ti načini prepričevanja zelo vplivajo na sam potek pogajanj, saj imamo prednost, če poznamo nasprotnikova prepričanja, ker si tako lahko že vnaprej pripravimo protiargumente (prav tam).

4.1.8 Vrednotenje časa

Kulture se razlikujejo tudi glede na pojmovanje in doživljanje časa ter glede na časovno perspektivo. Slednja se nanaša na to, ali so kulture bolj usmerjene v preteklost, prihodnost ali v sedanjost. Časovna perspektiva vpliva na strategijo, opredelitev pogajalskih vsebin in

odločanje. Kulture si različno organizirajo in porabljajo čas. Za nekatere je čas bistvenega pomena, vse mora delovati po točno določenih urnikih, ostali pa čas dojemajo bolj sproščeno. Časovni pritisk je lahko tudi del taktike (prav tam, 105).

4.1.9 Osnove zaupanja

Zaupanje je vedno pomembna sestavina tako domačih kot mednarodnih pogajanj. Pogajalci niso nikoli povsem prepričani o iskrenosti nasprotnika. Če gre za obojestransko zaupanje, bo obnašanje pristno. Nekatere kulture iščejo temelje zaupanja v pravnem sistemu, druge pa v razvitih medsebojnih odnosih – prijateljstvu (prav tam, 106).

Sestavine zaupanja, temelječega na pravu, so zunanje sankcije v primeru kršitve, mednarodno javno pravo, ki obravnava primer na mednarodni ravni, in neka višja avtoriteta, ki ob kršitvi sporazuma daje sankcije oziroma prisili k izvršitvi sporazuma. V mednarodnem pravu ni natančno določenih pravil in zakonov, zato so tudi mednarodne pogodbe zelo zapletene in celovite. Uporabljajo se predvsem zakoni in sankcije zasebnega prava. Na drugi strani pa so osnove prijateljstva nagrada za zaželeno vedenje, odnos, ki daje varnost, ter pošteni, prijateljski nameni in odnosi (prav tam).

Na področju zaupanja gre tudi za vprašanje etičnosti pogajanj – iskrenosti oziroma laganja, zavajanja nasprotnikov z delnimi, prikrojenimi ali napačnimi podatki (Kavčič 1992, 125).

4.1.10 Nagnjenost k tveganju

Odločitve pogajalci sprejemajo v stanju gotovosti, tveganja ali negotovosti. Gotovost pomeni, da je rezultat določljiv v celoti, tveganje daje več možnih, verjetnih rezultatov. Če je možnosti več, verjetnosti pa niso znane, govorimo o negotovosti. Ko se enkrat pogajalci odločijo, lahko tvegajo izgubo imidža, izgubo pozicije pri odločanju na pogajanjih in izgubo možnosti za konkurenčno tekmo (Moran in Stripp 1991, 108).

4.1.11 Sistem odločanja

Dobro je poznati nasprotnikova pooblastila odločanja. Velikokrat pride do zmede, če ena stranka vstane od mize, da bi se posvetovala z nadrejenimi. Druga stran je lahko užaljena, češ da niso resni in da samo tratijo čas z njimi. Omejena moč pri odločanju je pogosta v številnih kulturah, hkrati pa se lahko izkaže tudi za uporabno pogajalsko taktiko (Luce in Smith 1987, 78).

V tem kontekstu kulture delimo na avtoritarne in soglasne. Avtoritarne so tiste, kjer je vodja posameznik in se odloči ne glede na druge, brez posveta z ostalimi. Soglasne pa so tiste, kjer

mora vodja dobiti podporo ostalih članov, jim prisluhni in upoštevati njihove nasvete; vedno se mora posvetovati s svojimi nadrejenimi; končno odločitev lahko da podjetje ali vlada, združenja, delničarji, dobavitelji in podobno. Način odločanja je v tesni povezavi s skupinsko oziroma individualno naravnostjo kultur (Moran in Stripp 1991, 109–110).

4.1.12 Oblika sporazuma

Smisel pogajanj je želja obeh strank po sporazumu, s katerimi bi obe strani pridobili nekaj več, kot sta imeli pred samimi pogajanjmi. Od začetnih, oddaljenih pozicij, se počasi obe strani približujeta skupni – stični točki, preko faz prepričevanja, dokazovanja in popuščanja. Zaključek pogajanj je sklenjen sporazum, ki mora biti v obojestransko korist. Tu se pojavita dve možni medkulturni razliki:

- Kar je za eno pogajalsko stran le nov predlog, je lahko za drugo že dogovor (Luce in Smith 1987, 82).
- Glede na to, kako ena stran zaupa drugi, bosta tudi pripravljene skleniti sporazum v formalni oziroma neformalni obliki. Dane obljube nikoli niso absolutne – prelomljeno obljubo marsikje v svetu tolerirajo, pričakujejo, včasih je celo zaželeno. Prav tako je za eno stran podpis pogodbe lahko le začetek pogajanj, druga stran pa to jemlje kot sklenitev posla (Moran in Stripp 1991, 110).

5 POSLOVNA POGAJANJA IN KULTURA V SLOVENIJI TER NJENIH SOSEDNIH DRŽAVAH

Manjša ko je sodobna država, bolj je nujno njeno vključevanje v mednarodne gospodarske tokove. Majhne državne tvorbe imajo pomembne vrednote pri vzpostavljanju mednarodnih stikov. Slovenija ima pomembno dediščino, tudi kulturo, vendar je kot majhna tvorba nikoli ni mogla uveljavljati s pridobitvijo kulturnega imperializma, kar bi pomenilo, da bi se v tujini počutili kot doma (Kwintessential 2014).

V nadaljevanju bomo predstavili Slovenijo in sosednje države ter njihove pogajalske sloge (vse opisane države so članice Evropske Unije), pri tem pa bomo sledili spremenljivkam Weiss-Strippovega modela raziskovanja mednarodnih pogajanj.

5.1 Slovenski pogajalski slog

Slovenija je evropska država z zemljepisno lego na skrajnem severu Sredozemlja in na skrajnem jugu Srednje Evrope. Površina 20,273 km² uvršča Slovenijo med srednje velike evropske države. Bruto družbeni proizvod znaša 49,407 milijarde EUR, kar znese na prebivalca 23.959 EUR (Wikipedija 2014).

V Sloveniji se prebivalstvo uči predvsem angleškega, nemškega, italijanskega in francoskega, manj pa španskega in ruskega jezika. Že samo iz te statistike je razvidno, v kakšnem jeziku bomo po vsej verjetnosti vršili pogajanja v navedenih državah. Študij jezikov je tako pomembna izvozna storitev, anglosaške države pa imajo pri tem največ koristi.

Koncept pogajanj (Hrastelj 2001, 42):

- Slovenci se premalo pripravijo na poslovna pogajanja, premalo vedo o nasprotniku.
- Vsiljujejo svoje stališče ali pozicijo, ki za nasprotno stran nista sprejemljiva.

Izbira pogajalcev (Kwintessential 2014):

- Pri izbiri pogajalcev predvsem upoštevajo njihova znanja, kompetence in sposobnosti.

Interesi pogajalcev (Hrastelj 2001, 42):

- Niso naklonjeni timske delu.
- So individualisti, ker so občutljivi, zamerljivi, prepirljivi in podobno.
- Družinske vezi so zelo močne.

Protokol (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 131):

- Rokovanje na začetku in koncu poslovnega srečanja.
- Očesni stik pri pozdravljanju.

- Poslovne vizitke so skorajda obvezne, zelo dobro je, če je ena stran v slovenščini.
- Strokovni in znanstveni nazivi se uporabljajo s priimkom.

Pomembne vsebine pogajanj (Hrastelj 2001, 42):

- Pogosto imajo težave pri sprejemanju kompromisov, ne upoštevajo interesov nasprotnih pogajalcev.

Kompleksnost jezika (Kwintessential 2014):

- Redko čutijo potrebo po vključitvi posrednika, zastopnika, prevajalca in podobno.
- Ker se zavedajo svoje majhnosti, velika večina slovenskih poslovnežev govori tuje jezike.
- Večina slovenskih pogajalcev zna prepoznati nebesedno komunikacijo.

Prepričevalni argumenti (Kwintessential 2014):

- Opirajo se na pretekle izkušnje, od koder črpajo ideje, rešitve, koncepte in podobno.

Vrednotenje časa (Hrastelj 2001, 42):

- Točnost pri pogajanjih je zanje izrednega pomena.
- Zavedajo se, da si je potrebno vzeti čas za pogajanja.
- Slabo se počutijo, če dela ne opravijo po časovnem načrtu.
- Slovenci so bolj kratkoročno usmerjeni v primerjavi z Avstrijci.

Osnove zaupanja (Kwintessential 2014):

- Radi poslujejo s partnerji, ki jih poznajo in jim zaupajo.
- Potrebujemo veliko časa in dokazov, da lahko zaupajo.
- Rajši imajo osebni stik.

Nagnjenost k tveganju (Hrastelj 2001, 42):

- Od samostojnosti Slovenije se je nagnjenost k tveganju povečala in se zgledujejo bolj po Italiji oziroma njej podobnih deželah.

Sistem odločanja (Kwintessential 2014):

- Odločitve se sprejemajo na višjih ravneh v podjetju (Nadzorni svet).

Oblika sporazuma (Kwintessential 2014):

- Sporazum mora biti vedno sklenjen v pisni obliki.

5.2 Italijanski pogajalski slog

Italija je obmorska država na jugu Evrope in naša zahodna sosedka. Sestoji iz Apeninskega polotoka z več otoki v Sredozemskem morju (Sicilija, Sardinija, Lampeduza). Število

prebivalcev v Italiji je 59.337.888. Uradni jezik je italijanščina. Je večinoma katoliška država. Bruto družbeni proizvod je 1,594 bilijonov EUR, kar zneso 27.291 EUR na prebivalca (Wikipedija 2014).

Koncept pogajanj (Hrastelj 2001, 67):

- Ostri pogovori in kresanje argumentov so značilnost poslovnih pogajanj.
- »Ne delujejo kot šovinisti, saj ne poudarjajo, da so vedno in povsod najboljši.«

Izbira pogajalcev (Kwintessential 2014):

- Pri izbiri pogajalca upoštevajo njihova tehnična znanja, izkušnje in status.

Interesi pogajalcev (Kwintessential 2014):

- Italija spada med kolektivistične družbe, kar pomeni, da so ljudje motivirani z željo, da zadovoljijo skupne interese in prav taki so tudi medsebojni odnosi.
- Družinske vezi so zelo močne.

Protokol (Kwintessential 2014):

- Poslovna srečanja morajo biti dogovorjena od dva do tri tedne vnaprej.
- Prvo poslovno srečanje je namenjeno pridobitvi spoštovanja in zaupanja med partnerjema.
- Poslovne vizitke se izmenjajo po formalni predstavitvi, zaželeno je, da je ena stran vizitke prevedena v italijanščino.
- Poskrbeti moramo za to, da imamo poslovni naziv zabeležen na vizitki, ker hočejo vedeti, na kakšnem položaju v podjetju smo.

Pomembne vsebine pogajanj (Šircelj 1992):

- Italijanom moramo prepustiti, da oni vodijo proces pogajanj.
- Slediti je potrebno rdeči niti pogovora, predvsem takrat, ko se prehaja iz družabnega v poslovni pogovor.
- Zaželeno je, da se v pogovorih zanimamo tudi za ženo, družinske zadeve in otroke. Ob srečanju z njimi jih obdarimo in se poklonimo šarmu gostiteljeve žene.

Kompleksnost jezika (Kwintessential 2014):

- Poslovno gradivo je potrebno imeti na voljo tako v angleškem kot tudi v italijanskem jeziku.
- V kolikor nismo večji italijanščine, si moramo najeti prevajalca.
- Običajno je, da nas prekinejo sredi pogovora, ali da hkrati govori več oseb.
- Ljudje velikokrat dvignejo glas sredi pogovora, zato da se jih sliši.
- »Intenzivno uporabljajo govornico telesa.« (Hrastelj 2001, 67)

Prepričevalni argumenti (Kwintessential 2014):

- Pogajanja jemljejo kot igro in ljubijo barantanje (Hrastelj 2001, 67).
- Nikoli ne smemo uporabiti metod z močnim pritiskom.

Vrednotenje časa (Kwintessential 2014):

- Časa ne spoštujejo: na sestanke zamujajo, zamujajo tudi s plačili ipd. (Hrastelj 2001, 67).
- Avgusta so poslovni stiki dejansko nemogoči, saj vsi uživajo avgustovske počitnice.
- V severnem delu Italije je točnost močno zaželeno in tudi naši poslovni partnerji bodo točni. Tam so ljudje direktni, vidijo, da je čas denar in preidejo takoj na poslovni pogovor in se ne pogovarjajo o nepomembnih stvareh.
- Pogajanja so velikokrat dolgotrajna.

Osnove zaupanja (Kwintessential 2014):

- Italijani raje poslujejo z ljudmi, ki jih poznajo in jim zaupajo.
- Predstavitve s strani tretje osebe omogoča lažji začetek poslovanja z njimi.
- Rajši imajo osebni stik.
- Poslovni kolegi v Italiji bodo radi spoznali nekaj o nas osebno, preden bodo z nami začeli poslovati.
- Italijani so zelo intuitivni, zato moramo nameniti veliko časa, da nas spoznajo in nam zaupajo.
- Druženje z njimi bo naša polna zadolžitev.

Nagnjenost k tveganju (Kwintessential 2014):

- Italijani so bolj nagnjeni k tveganju, vendar pa jim ob morebitnih slabih odločitvah družina stoji ob strani.

Sistem odločanja (Katz 2008):

- Pri odločitvah ima veliko vlogo hierarhija v podjetju.
- Pri družinskih podjetjih ima glavno vlogo glava družine.
- Pri odločitvi se velikokrat namesto empiričnim dokazom, rajši odločajo za trenutne občutke in izkušnje, ki jih imajo.

Oblika sporazuma (Katz 2008):

- Pripravljeni so izrabiti »luknje« v predpisih in pri tem iskati zaveznike v poslovnih strankah.
- Italijani verjamejo, da je zaveza partnerjev pomembnejša od podpisa pogodb.

5.3 Avstrijski pogajalski slog

Republika Avstrija je celinska država v Srednji Evropi, zveza devetih dežel in naša severna sosedka. Ima približno 8,5 milijonov prebivalcev, ki govorijo bavarski dialekt nemščine, standardna nemščina je tudi uradni jezik. Drugi regionalni uradni jeziki so še gradiščanščina, madžarščina in slovenščina. Bruto družbeni proizvod je 232,24 milijarde EUR, kar znese 28.386 EUR na prebivalca, kar jo uvršča na osmo mesto na svetu (Wikipedija 2014).

»Moderna Avstrija kot naslednica nekdanjega imperija je po skoraj stoletju še vedno kulturološko pisana in mešana. Hkrati je na križišču pomembnih trgovskih 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. Med tipične vrednote, ki jih gojijo, prištevamo ljubezen do narave, nostalgijo za preteklimi časi, galantnost, razredno pripadnost, gostoljubnost do tujcev, preobčutljivost glede tujih kritik in podobno.« (Hrastelj 2001, 73)

Koncept pogajanj (Kwintessential 2014):

- V pogajanjih uporabljajo svoj čar, radi prehajajo na stranske teme. Prav tako so dobri poslušalci. So zelo odprti in delujejo prijateljsko (Hrastelj 2001, 73).
- V poslovnem okolju je neformalni pogovor oziroma zabava redkost, vse je usmerjeno v doseganje poslovnega cilja.

Izbira pogajalca (Kwintessential 2014):

- Pri izbiri pogajalcev upoštevajo predvsem njihova tehnična znanja, izkušnje in status.

Interesi pogajalcev (Kwintessential 2014):

- Niso naklonjeni timskega delu, napredovanje je odvisno od dosežkov vsakega posameznika in tekmovalnosti.

Protokol (Kwintessential 2014):

- Komunikacija je formalna in se drži strogih pravil protokola.
- Pri pogovoru je potrebno partnerje vikati ter jih nazivati z njihovim akademskim naslovom in priimkom.
- Srečanja so formalne oblike.

Pomembne vsebine pogajanj (Kwintessential 2014):

- Osnovni pogajalski stil je sodelovanje. Želijo si, da obe strani dosežeta pozitivni izid pogajanj.
- Niso pripravljeni na kompromise, razen če je to edina možnost, da se pogajanja nadaljujejo.
- Pogajanja potekajo počasi, sistematično, prekinitve so nezaželene.

- Pričakujemo lahko veliko pisne komunikacije, predvsem zaradi potrditve ustnih dogovorov.
- Srečanja moramo pripraviti do najmanjših detajlov, strogo se moramo držati dnevnega reda in časovnih omejitev.

Kompleksnost jezika (Kwintessential 2014):

- Poslovneži, ki se podajajo iskat poslovne partnerje v Avstrijo, morajo seveda razumeti in vsaj za silo govoriti nemško, vendar pa predstavljajo težave različna narečja v posameznih regijah. Zato večina avstrijskih poslovnežev pozna vsaj osnove angleškega jezika.
- Če sodelujemo s starejšimi poslovneži je pametno najeti prevajalca, v kolikor se s tem strinjajo.
- Kadar se pogovarjamo v angleščini, je potrebno govoriti počasi in razumljivo.

Prepričevalni argumenti (Kwintessential 2014):

- Predstavitve morajo biti točne in natančne.
- Predloge dokazujejo z empiriko, ki je podlaga za njihovo logično razmišljanje.

Vrednotenje časa (Kwintessential 2014):

- »Na zahodu Avstrije čas spoštujejo bolj kot na vzhodu, še posebej na Dunaju, kjer prevladujejo lahkotnost ali, kot temu pravijo, »kultura kavarn.« (Hrastelj 2001, 73)
- Sestanki morajo biti tri ali štiri tedne vnaprej napovedani.
- Ni zaželeno sklicevati poslovnega srečanja v avgustu, dva tedna okrog božiča in teden pred veliko nočjo.
- Točnost je izrednega pomena. Če pričakujemo, da bomo zamudili, to takoj sporočimo.

Osnove zaupanja (Kwintessential 2014):

- Radi vidijo, da jih predstavi tretja oseba, vendar ne potrebujejo osebnih zvez za poslovanje.
- Zanima jih naša izobrazba ter koliko časa naše podjetje že posluje.
- Zadržani so do ljudi z avtoriteto, pomembno se jim zdi, da poznajo nivo s katerim se pogovarjajo.
- So nezaupljivi, ne kažejo čustev, pogosto so zelo neposredno direktni, vendar nikoli žaljivi.

Nagnjenost k tveganju (Kwintessential 2014):

- Imeti moramo pripravljeno dodatno gradivo in biti pripravljeni na kakršna koli vprašanja.
- Izdelati moramo zapisnik, v katerem poudarimo, kaj je pomembno ter navesti, kdo je za kaj odgovoren.

Sistem odločanja (Kwintessential 2014):

- »Njihovi managerji delujejo avtokratično. V zasebnem sektorju so pomembne družinske in druge zveze, v javnem pa tudi strankarske.« (Hrastelj 2001, 73)

- Odločitve sprejemajo na najvišjih ravneh podjetja, vendar pa mora biti soglasje doseženo tudi s tistimi, ki bodo dogovor izvajali.

Oblika sporazuma (Hrastelj 2001, 73):

- Glede uresničevanja pogodb, jim v primerjavi z Nemci pripisujejo manjšo zanesljivost.

5.4 Hrvaški pogajalski slog

»Republika Hrvaška je obmorska država, ki leži v jugovzhodni regiji Evrope, s severnim robom pa se umešča tudi v Srednjo Evropo. Uradni jezik je hrvaščina, poleg tega pa tudi še v Istri italijanščina ter v občinah z manjšinskim prebivalstvom tudi srbščina, madžarščina, češčina, slovaščina itd. Ob zadnjem popisu je Republika Hrvaška štela 4.284.889 prebivalcev. Hrvatov je 90,42 %, ostale so etnične skupnosti. Je večinsko katoliška država. Bruto družbeni proizvod je 56,331 milijard EUR, kar zneso 14.169 EUR na prebivalca.« (Wikipedija 2014)

»Hrvati so ekstremno ponosni na svojo zgodovino in kulturo in tako močno nacionalno zavedni. Svojo domovino imenujejo »Lijepa naša«, kar je tudi naziv njihove himne. Folklor igra pomembno vlogo v ohranjanju te kulture, življenjske izkušnje so prevedene v verze, pesmi, melodije, pravljičice, plese in podobno.« (prav tam)

Koncept pogajanj (Kwintessential 2014):

- Poslovna srečanja niso tako trdno določena kot drugje, sam dnevni red ima največkrat funkcijo vodila pri pogovoru.
- Za uspešna pogajanja je pomembno, da se pogajalci seznanijo z njihovo kulturo.

Izbira pogajalca (Kwintessential 2014):

- Pri izbiri pogajalca upoštevajo predvsem njihova tehnična znanja, izkušnje in status.

Interesi pogajalcev (Kwintessential 2014):

- Pogajalci so nagnjeni k uspešnemu zaključku pogajanj.

Protokol (Kwintessential 2014):

- Pri rokovanju ne smemo pozabiti na očesni stik in nasmeh.
- Pozdravimo jih s pozdravom, ki je primeren času dneva.
- Stil komunikacije naj bo direkten, vendar je še vedno potrebno biti pozoren na izbor besed in biti diplomatski, da ne povzročimo kakšne nejevolje.
- Pogosto je nivo sodelovanja tisti, ki določa, kako direktni smo lahko.
- Uporabljamo profesionalne nazive oseb, izmenjajo se vizitke brez posebnih formalnih ritualov.

- Na vizitkah je potrebno navesti kvalifikacije in nazive, ni pa potrebno prevesti v hrvaški jezik.

Pomembne vsebine pogajanj (Kwintessential 2014):

- Pri pogajanjih je pomembna jasna komunikacija.

Kompleksnost jezika (Kwintessential 2014):

- Hrvaški podjetniki večinoma govorijo angleški jezik.
- Sam način komunikacije je potrebno prilagoditi sogovorniku, potrebno je biti tudi energičen, zagnan, glasen ...

Prepričevalni argumenti (Kwintessential 2014):

- Prepričevalni argumenti so običajno tehnične narave, nemalokrat pa lahko tudi osebni oziroma kulturni pristop pomaga pri prepričevanju nasprotnega pogajalca.

Vrednotenje časa (Kwintessential 2014):

- Pogajanja potekajo počasi in so dolgotrajna.

Osnove zaupanja (Kwintessential 2014):

- Poslovanje na Hrvaškem je najprej formalne oblike in zadržano, ko pa je stik vzpostavljen, se to močno spremeni.
- Na začetku sestanka je praviloma veliko govora o nepomembnih stvareh, z namenom razvoja odnosov.

Nagnjenost k tveganju (Kwintessential 2014):

- Hrvaški pogajalci so bolj nagnjeni k tveganjem kot pogajalci iz drugih držav srednje Evrope.

Sistem odločanja (Kwintessential 2014):

- Odločitve največkrat sprejemajo na najvišjih ravneh v podjetju.

Oblika sporazuma (Kwintessential 2014):

- Sporazum mora biti sklenjen v pisni obliki.

5.5 Madžarski pogajalski slog

Madžarska je celinska država v Srednji Evropi ter naša vzhodna sosedka. Madžarska šteje 10.198.315 prebivalcev, od tega največja etnična skupina Madžari zavzema 94,4 %.

Bruto družbeni proizvod je 146 milijard EUR, kar znese na prebivalca 14.500 EUR (Wikipedija 2014).

»Madžari radi nastopajo kot bojevniki, čeprav so v zgodovini izbojevali malo zmag. Zdaj delujejo v zmanjšanem obsegu, kar je lahko podlaga klavstrofobiji. 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.« (Hrastelj 2001, 72)

Koncept pogajanj (Kwintessential 2014):

- »So individualisti, kar spodbuja intelektualne, umetniške in znanstvene dosežke. Pri pogajanjih se to kaže v grandioznih ciljih, šibki odgovornosti in še bolj šibki izpeljavi dogovorov.« (Hrastelj 2001, 72)
- So mojstri pogovora in pretiravajo z besedami ter retoriko enačijo z inteligenco. Pripisujejo jim nagnjenje do kritiziranja, pesimizma in melanholije. V pogajanjih bo morala nasprotna stran uporabljati raznovrstne sestavine, da bo ohranila njihovo pozornost (prav tam).
- Potrebno se je izogibati taktikam močnega pritiska ali taktiki nasprotovanja.

Izbira pogajalca (Kwintessential 2014):

- Madžari so zaradi tehničnega znanja in ostalih socialnih kompetenc spretni pogajalci.

Interesi pogajalcev (Kwintessential 2014):

- Nagnjeni so k uspešnemu zaključku pogajanj.

Protokol (Kwintessential 2014):

- Madžarom je pomembno, da se pri poslovnih stikih uporablja poslovni bonton v vseh trenutkih.
- Raje imajo osebno kot neosebno komunikacijo (telefon, elektronska pošta ...).
- Na poslovno srečanje se je potrebno pisno vnaprej dogovoriti.
- Posel se obvezno zaključi z veliko pogostitvijo.
- Poslovne vizitke so izmenjane brez posebnih formalnosti, potrebno je imeti eno stran prevedeno v madžarščino, na tej strani naj bo tudi priimek naveden pred imenom.
- Na vizitki navedimo našo izobrazbo ter datum pričetka delovanja našega podjetja.

Pomembne vsebine pogajanj (Kwintessential 2014):

- Predmet pogajanj mora biti dobro predstavljen, z vsemi detajli.
- Morebitnim spremembah niso naklonjeni.

Kompleksnost jezika (Kwintessential 2014):

- Njihovo znanje tujih jezikov je pomanjkljivo, zato je dobro imeti prevajalca.

Prepričevalni argumenti (Kwintessential 2014):

- Predmet pogajanj je potrebno tehnično podkrepiti in se na pogajanja dobro pripraviti.

Vrednotenje časa (Kwintessential 2014):

- Velikokrat je težko dogovoriti srečanje na petek popoldan, od sredine julija do sredine avgusta ter v času od sredine decembra do sredine januarja.
- Točnost prihajanja na sestanke ali družabne dogodke jemljejo zelo resno.
- Če pričakujemo, da bomo zamudili, jih moramo takoj obvestiti.

Osnove zaupanja (Kwintessential 2014):

- Prvi sestanki so namenjeni predvsem spoznavanju drug drugega, ter s strani Madžarov predvsem ugotavljanju, ali smo zaupanja vredni.
- Druženje je pomemben del pri vzpostavitvi poslovnih stikov.
- Pri Madžarih je potrebno pričakovati veliko vabil na večerje oziroma kulturne dogodke. Če imamo čas, jim to tudi vrnemo.
- Madžari so strastni govorci, ki povedo, kar mislijo in enako pričakujejo tudi od nas.
- So nezaupljivi do oseb, ki z njimi ne delijo najbolj osebnih misli.
- Očesni stik je pokazatelj iskrenosti in verjamejo, da kdor med pogovorom ne gleda v oči nekaj skriva.
- Če odpovemo sestanek v zadnji minuti, nam to lahko uniči naše poslovno sodelovanje.

Nagnjenost k tveganju (Kwintessential 2014):

- »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.« (Hrastelj 2001, 72)
- Madžari so zelo pozorni na podrobnosti in jih hočejo razumeti, preden sklenejo poslovni dogovor.

Sistem odločanja (Kwintessential 2014):

- So individualisti, zato odločitve raje sprejemajo individualno kot v skupini.

Oblika sporazuma (Hrastelj 2001, 72):

- Pogodbe morajo biti jasne. V primeru spremenjenih okoliščin, se bo tudi pogodba temu primerno prilagodila.

6 SKLEP

Poslovna pogajanja so del našega vsakdanjega življenja, kot tudi del vsakega poslovanja na domačem in mednarodnem trgu. Pogajanj nikoli ne smemo podcenjevati, prav tako ne samih pogajalcev in kulture, iz katere prihajajo. Ugotavljamo, da to področje mednarodnega poslovanja še vedno ni eno izmed poglobitvenih vprašanj in analiz današnjih domačih pogajalcev, ki si želijo predvsem mednarodnih povezav v svetu. Področje pogajanj in kulture v pogajanjih je zelo obširno in zahteva veliko znanja in izkušenj. Mednarodni pogajalci se morajo zavedati, da je bistveno poznavanje lastne kulture, saj je to osnova in predpogoj za boljše razumevanje tuje.

Zdi se nam, da, čeprav je tema obsežna, ne obstaja dovolj dostopne literature, ki bi se ukvarjala izključno s posamezno kulturo – od njene zgodovine, umetnosti, izobraževanja, gospodarstva, politike in podobno. Najbolje je spoznati kulturo države, ki jo želimo spoznati, tako da tam živimo. To pa zahteva čas in tudi določena materialna sredstva.

Mednarodni pogajalci niso samo dobro strokovno podkovani, morajo biti tudi intuitivni, predvsem morajo poznati in obvladovati različnost kultur. Potrebno je precej časa in ostalih sredstev, da pogajalci postanejo dobri mednarodni pogajalci. V pomoč so jim različni modeli, po katerih se lahko ravnajo, da si olajšajo pripravo in izvajanje pogajanj. Uspešnost pogajalcev je odvisna tudi od sposobnosti vživljanja v nasprotno vlogo in dobro poznavanje lastne kulture. S tem so tudi bolj prilagodljivi na pogajanjih, predvsem ko prihaja do nepredvidljivih sprememb.

V drugem poglavju smo predstavili predvsem splošne pojme o kulturi in komunikaciji v pogajanjih, ki se po različnih predelih sveta zelo razlikujejo. Prav tako smo pisali o tem, kaj pogajanja sploh so, o osnovnih elementih, zahtevah in procesu pogajanj. Predstavili smo tudi nekatere pogajalske taktike, ki so uporabne v različnih okoliščinah, na katere lahko naletimo med pogajaji.

V tretjem poglavju smo na splošno predstavili, kako kultura močno vpliva na nacionalni značaj nekega naroda oziroma države, ki je pravni okvir temu narodu. Na primer Evropejci imamo določene podobne lastnosti obnašanja, kulturo, vrednote, navade, običaje ... Tradicija in kultura sta globoko zakoreninjeni v vsakem narodu, zato med narodi oziroma državami obstajajo velike razlike. Kultura in vrednote naroda, države se odražajo tudi pri samih pogajanjih, pred, med in po njih. Predstavili smo metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur.

V četrtem poglavju smo predstavili Weiss–Strippov model raziskovanja mednarodnih pogajanj in ga v zadnjem poglavju uporabili kot osnovo za predstavitev značilnosti pogajalskih slogov sosednjih držav.

7 LITERATURA IN VIRI

- Evropske, skupnosti. *Govoriti za Evropo: Jeziki v Evropski Uniji*. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti. 2008. [Http://www.epf.uni-mb.si/vseziv_izobrazevanje/Jean_Monnet/EU4YOU/ucilnica_vs/Govoriti%20za%20Evropa%20-%20jeziki%20v%20EU.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/vseziv_izobrazevanje/Jean_Monnet/EU4YOU/ucilnica_vs/Govoriti%20za%20Evropa%20-%20jeziki%20v%20EU.pdf) (22. 1. 2015).
- Fisher, Roger, William Ury, in Bruce Patton. 1998. *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik..
- Flander, Stane. 1998. *Učinkovito pogajanje*. Ljubljana: CISEF.
- Foster, Dean Allen. 1995. *Berganing Across Borders*. New York: McGraw-Hill.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrstincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Hrastelj, Tone, in Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ilich, Bojan. 1998. *Zakladnica pogajalskih taktik: 201 prepričljivih in učinkovitih pogajalskih taktik*. Lesce: Oziris.
- Katz, Lothar. 2008. „Negotiating International Business - The Negotiator Reference's Guide to 50 Countries Around the World.“ [Http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM_51_Project/Negotiating/Italy.pdf](http://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/BUSM_51_Project/Negotiating/Italy.pdf) (22. 1. 2015).
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kwintessential. 2014. *Austria - Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/austria-country-profile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/austria-country-profile.html) (22. 1. 2015).
- . 2014. *Croatia - Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/croatia.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/croatia.html) (22. 1. 2015).
- . 2014. *Hungary - Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/hungary-country-profile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/hungary-country-profile.html) (22. 1. 2015).
- . 2014. *Italy - Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html) (22. 1. 2015).
- . 2014. *Slovenia - Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovenia.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovenia.html) (22. 1. 2015).
- Lingula. 2015. *Koliko uradnih jezikov je v državah članicah EU?* [Http://www.lingula.si/clanek/tuji-jeziki/](http://www.lingula.si/clanek/tuji-jeziki/) (22. 1. 2015).
- Luce, Louise Fiber, in Elise C. Smith. 1987. *Toward Internationalism: Readings in Cross-Cultural Communication*. Cambridge: Newbury House Publishers.

- Markič, Peter, Marija Strniša, in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2014. *Jezikovna ureditev EU*. [Http://www.mzz.gov.si/si/evropske_politike/jezikovna_vprasanja/jezikovna_ureditev_eu/](http://www.mzz.gov.si/si/evropske_politike/jezikovna_vprasanja/jezikovna_ureditev_eu/) (22. 1. 2015).
- Moran, Robert T., in William G. Stripp. 1991. *Successful International Business Negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Šircelj, Jože. 1992. *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: Delo, Slovenske novice.
- Trompenaars, Fons. 2003. *Izzivi vodenja: vizije, vrednote, kulture*. Bled: IEDC - Poslovna šola.
- van Vliet, Vincent. 2014. *Organizational culture model (Schein)*. [Http://www.toolshero.com/organizational-culture-model-schein/](http://www.toolshero.com/organizational-culture-model-schein/) (22. 1. 2015).
- Wikipedija. *Avstrija*. 2014. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Avstrija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Avstrija) (22. 1. 2015).
- . *Hrvaška*. 2014. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Hrvaška](http://sl.wikipedia.org/wiki/Hrvaška) (22. 1. 2015).
- . *Italija*. 2014. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Italija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Italija) (22. 1. 2015).
- . *Madžarska*. 2014. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Madžarska](http://sl.wikipedia.org/wiki/Madžarska) (22. 1. 2015).
- . *Slovenija*. 2014. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Slovenija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Slovenija) (22. 1. 2015).