

Marjan Svetličič
Boštjan Udovič

MEDKULTURNA POGAJANJA: IZZIVI, DILEME IN REŠITVE



Acta
Diplomatica

Marjan Svetličič in Boštjan Udovič

Medkulturna pogajanja: izzivi, dileme in rešitve

Ljubljana, 2024

Marjan Svetličič in Boštjan Udovič
MEDKULTURNA POGAJANJA:
izzivi, dileme in rešitve

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV
Za založbo: Iztok Prezelj, dekan

Copyright © FDV, 2024
Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.
Vse pravice pridržane.

Recenzenta: Nada Zupan in Matevž Raškovič
Jezikovni pregled: Uroš Ferrari Stojanović

Naslovnica: Grega Tekavec
Prelom: Zavod Vizar
Tisk: Demat d. o. o.
Naklada: 150 izvodov

Ljubljana, 2024

Izid knjige je podprla Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

316.772.4

SVETLIČIČ, Marjan Medkultura pogajanja : izzivi, dileme in rešitve / Marjan Svetličič in Boštjan Udovič. - 1. izd. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2024

ISBN 978-961-295-069-9
COBISS.SI-ID 182046979

Kazalo

Kazalo tabel	7
Kazalo slik	9
Kazalo prilog	11
 Predgovor	 13
 1 UVOD	 19
 2 SPLOŠNO O MEDKULTURNIH POGAJANJIH	 35
2.1 Harvardska načelna pogajanja	39
2.2 Bodimo prepričljivi	50
2.3 Posebnosti medkulturnih pogajanj	56
2.4 Stereotipi, predsodki in njihove pasti	61
 3 KAJ JE KULTURA?	 71
3.1 Uvod	73
3.2 Razlike med kulturami: teoretični okvir	86
3.2.1 Koncepti kulturnih lastnosti izbranih avtorjev	87
3.2.2 Primerjava med tipi kulturnih vzorcev	121
 4 TEMELJNE LASTNOSTI MEDKULTURNIH POGAJANJ	 135
4.1 Uvod	137
4.2 Medkulturna pogajanja v različnih vrednostnih kontekstih	141
4.2.1 Način komuniciranja v medkulturnih pogajanjih: splošno ...	145
4.2.2 Pomen jezika	147
4.2.3 Nebesedno komuniciranje	155
4.3 Cilji medkulturnih pogajanj: določila v pogodbi ali dobri odnosi?	 167

4.4 Načini odločanja	170
4.5 Čas in kraj pogajanj	172
4.6 Resnica in laž	176
4.7 Ugled in čast	181
4.8 Zastoji v pogajanjih in koncesije	188
4.9 Navade in običaji	189
4.10 Različno razumevanje lastnosti posameznih kulturnih skupin	200
 5 NAČELA, VRLINE IN NAPAKE MEDKULTURNIH POGAJALCEV	 205
 6 PRIPRAVE	 221
6.1 Izbor pogajalcev za mednarodna pogajanja	224
6.2 Elementi priprav	228
 7 STRATEGIJE MEDKULTURNIH POGAJANJ	 231
7.1 Okvir in načela medkulturnih pogajanj	240
7.2 Izbrane strategije medkulturnih pogajanj	243
7.3 Posebnosti diplomatskih pogajanj	250
7.4 Pogajanja v novih (virtualnih) kontekstih	264
 8 KAKO SE POGAJATI S POGAJALCI IZ RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLIJ	 271
8.1 Pogajanja s kulturami glede na kontekstualnost, odmik moči in razumevanje tveganj	275
8.2 Napotki za pogajanja z <i>linear</i> noaktivnimi, <i>multi</i> aktivnimi in <i>reaktivnimi</i> skupinami kultur	279
8.3 Medkulturna pogajanja z evropskimi državami in v Evropski uniji	285
8.3.1 Evropske vrednote	286
8.3.2 Posebnosti pogajanj v EU	291

9 KAKO SE POGAJATI S KITAJCI	303
9.1 Uvod	305
9.2 Splošne značilnosti kitajskih pogajalcev in njihovih strategij	307
9.3 Komunikacijske značilnosti kitajske kulture	315
9.4 Paradoksalni dualizem v odnosih s tujci in kako se z njim soočiti	319
10 POGAJANJA Z RUSI	335
10.1 Uvod	337
10.2 Priprave na pogajanja in slogi vodenja	345
10.3 Kako se pogajati z Rusi	353
11 POGAJANJA V DRŽAVAH NEKDANJE JUGOSLAVIJE	361
11.1 Uvod	363
11.2 Tipični stereotipi o kulturah držav nekdanje Jugoslavije	365
11.3 Kaj o kulturah s področja nekdanje Jugoslavije ugotavljajo izbrani avtorji?	373
11.3.1 Srbija	379
11.3.2 Hrvaška	384
11.3.3 Severna Makedonija	387
11.3.4 Bosna in Hercegovina	390
11.3.5 Črna gora	392
11.3.6 Kosovo	394
11.4 Najpogostejše napake pri pogajanjih s pripadniki kultur iz držav nekdanje Jugoslavije	396
11.5 Še nekaj splošnih napotkov za medkulturna pogajanja v državah nekdanje Jugoslavije: povzetek	403
12 NAMESTO ZAKLJUČKA	407
Literatura in viri	413
Iz recenzij	435

Kazalo tabel

Tabela 1: Število prebivalcev leta 2022 po Lewisovih kulturnih lastnostih ...	25
Tabela 2: Razlike med nizko- in visokokontekstualnimi kulturami po izbranih kriterijih	90
Tabela 3: Monohrone in polihrone kulture	92
Tabela 4: Značilnosti dimenzij kulture po Hofstedeju	96
Tabela 5: Deset najbolj značilnih predstavnikov kultur po osnovnih štirih Hofstedejevih kriterijih	98
Tabela 6: Razvrstitev držav po GLOBE po ključnih spremenljivkah	121
Tabela 7: Primerjava kulturnih razlik pri pogajanjih med zahodnimi in azijskimi kulturami	122
Tabela 8: Primerjava kulturnih razlik med zahodnimi in azijskimi kulturami po drugih elementih	123
Tabela 9: Primerjava vpliva kulture na pogajalsko obnašanje med ZDA in Japonsko	124
Tabela 10: Primerjava posameznih pogajalskih elementov med <i>linearnoaktivnimi</i> , <i>multiaktivnimi</i> in <i>reaktivnimi</i> kulturami	126
Tabela 11: Primerjava lastnosti vseh treh tipov kultur po Lewisu	129
Tabela 12: Primerjava zahodnih in (jugo)vzhodnoazijskih vrednot	143
Tabela 13: Značilnosti komunikacije v zahodnih in (jugo)vzhodnoazijskih kulturah	146
Tabela 14: Britanski kodirani jezik v pogajanjih	148
Tabela 15: Metafore in evfemizmi, na katere moramo biti pozorni	149
Tabela 16: Medkulturne razlike v komuniciranju (na primeru treh držav) ...	154
Tabela 17: Izbor različnih medkulturnih razlik med evropskimi kulturami ...	163
Tabela 18: Različne percepcije barv po izbranih državah	166
Tabela 19: Cilji pogajanj med izbranimi predstavniki treh tipov kultur	167
Tabela 20: Primeri načinov nasprotovanj po različnih nacionalnih kulturah ...	184
Tabela 21: Kako ameriške (po njihovem mnenju pozitivne) lastnosti razumejo drugi	201

Tabela 22: Nemške odlike v drugih očeh	202
Tabela 23: Kako motivirati Američane, Nemce, Britance in Fince	213
Tabela 24: Primerjava izjav/pristopov ekstra- in introvertiranih pogajalcev	229
Tabela 25: Vljudnostne diplomatske fraze	260
Tabela 26: Kaj Anglež reče, kaj misli in kako Nizozemec izrečeno razume ..	261
Tabela 27: Izbor ključnih kitajskih vrednot	311
Tabela 28: Navedbe slovenskih študentov o najpogostejših nacionalnih lastnostih državljanov nekdanje Jugoslavije	368
Tabela 29: Najpogostejši stereotipi (odprte asociacije) o posameznih narodih nekdanje Jugoslavije (vključno z avtostereotipi)	371
Tabela 30: Vrednostne usmeritve kultur na območju držav nekdanje Jugoslavije	378

Kazalo slik

Slika 1: Avstralski pogled na svet	24
Slika 2: Čivk Carle Sands	26
Slika 3: Ponesrečeno oglaševanje za Electrolux	32
Slika 4: Stereotipi po izbranih državah	64
Slika 5: Sestavine kulture	76
Slika 6: Izbrane ravni sestave kulture	80
Slika 7: Zemljevid razprostranjenosti verstev sveta	81
Slika 8: Vpliv kulture na pogajanja po posameznih elementih	84
Slika 9: Hallova razdelitev kultur	88
Slika 10: Kulture visokega, nizkega in srednjega zaupanja	89
Slika 11: Načini odzivanja v visoko- in nizkokontekstualnih kulturah	94
Slika 12: Zemljevid sveta glede na odnos do moči	100
Slika 13: Kulture glede na nagnjenost k izogibanju negotovosti	103
Slika 14: Odnos do časovne komponente	103
Slika 15: Razporeditev izbranih držav po Hofstedejevem modelu	104
Slika 16: Razvrstitev držav po kulturnih lastnostih po Lewisu	106
Slika 17: Zemljevid sveta po Lewisovih kulturnih lastnostih	107
Slika 18: Dialoško oziroma podatkovno naravnane kulture	107
Slika 19: Dnevni razpored nalog Španca v teoriji in praksi	110
Slika 20: Trompenaars-Hampden-Turnerjev model sedmih dimenzij kulture ..	112
Slika 21: Razlike med deželami po Trompenaarsovih kulturnih lastnostih	116
Slika 22: Kulturni grozdi v študiji GLOBE	117
Slika 23: Eksplicitno in implicitno komuniciranje po izbranih deželah	122
Slika 24: Problemi v interakciji med kulturnimi tipi	129
Slika 25: Primerjava moških/ženskih ter linearnoaktivnih, multiaktivnih in reaktivnih kultur	132
Slika 26: Primerjava linearnoaktivnih, multiaktivnih ter reaktivnih z individualističnimi ter kolektivističnimi kulturami	133

Slika 27: Vrste nasmeha	157
Slika 28: Različen odnos do resnice in do zaupanja po Lewisovih kulturnih skupinah	177
Slika 29: Odnos do resnice v različnih kulturah	178
Slika 30: Razvrstitev izbranih držav glede na njihovo nagnjenost k tekmovalnosti ter izražanju čustev	187
Slika 31: Kakšni so Slovenci	210
Slika 32: Elementi, ki vplivajo na strategije medkulturnih pogajanj	238
Slika 33: Vrste in izvedljivost kulturno-odzivnih strategij	245
Slika 34: Primerjava med kulturami Francije, Nemčije, Kitajske ter Japonske po izbranih elementih kultur	274
Slika 35: Zemljevid Evrope po Lewisovih tipih kulturnih lastnosti	288
Slika 36: Razvrstitev evropskih držav glede na tradicionalne in modernistične ter materialistične in postmaterialistične vrednote	290
Slika 37: Razporeditev značilnosti po izbranih državah	339
Slika 38: Ruski in ameriški pogled na svet	345
Slika 39: Umestitev kultur držav nekdanje Jugoslavije po Hofstedejevih kategorijah	373

Kazalo prilogov

Prigodek 1: »Neuspešno« medkulturno prilagajanje	30
Prigodek 2: Pogajanja s perujskim poslovnežem	84
Prigodek 3: Svet »zahodnjakov« in »vzhodnjakov«	101
Prigodek 4: Odnos do lastnega jezika v različnih kulturah	152
Prigodek 5: Pomen nebesedne komunikacije v glasbi	158
Prigodek 6: Krka je ugledno podjetje	175
Prigodek 7: Obleci se priložnosti (ne)primerno	192
Prigodek 8: Ko veleposlaniku ni všeč »turško rezanje glav«	203
Prigodek 9: Putinovo pogajanje z Angelo Merkel o reševanju energetske krize leta 2007 v Putinovi rezidenci v Sočiju	227
Prigodek 10: Vedite, kaj in kdaj jeste in pijete	243
Prigodek 11: Carterjeva improvizacija je rešila campdavidška pogajanja	248
Prigodek 12: Pomen odnosov in zaupanja v diplomaciji	252
Prigodek 13: Pomen simbolike pri sprejemanju novega veleposlanika	253
Prigodek 14: Po kosilu ne bodi prezahteven do slušateljev	280
Prigodek 15: Barnierjeva in Spaakova metoda pogajanj	296
Prigodek 16: Zapleteno izrazje uradnikov v Bruslju	299
Prigodek 17: O relativni moči v pogajanjih	302
Prigodek 18: Guanxi in Nestle na Kitajskem	323
Prigodek 19: Neuskkljena sprememba členov meddržavnega sporazuma ..	346
Prigodek 20: Ruska natančnost	349
Prigodek 21: Ruski odnos do žensk	351
Prigodek 22: Pogajanja s Putinom skozi oči ameriških državnih sekretarjev	359
Prigodek 23: Zakaj si na področju nekdanje Jugoslavije na Evroviziji vedno damo najvišje točke?	364
Prigodek 24: Mnenja slovenskih diplomatov in poslovnežev o državah/ kulturah z območja nekdanje Jugoslavije	365
Prigodek 25: Etnična razdalja med narodi/kulturami v državah nekdanje Jugoslavije	397

Predgovor

Verjetno eno prvih spoznanj, da potrebujemo knjigo o medkulturnih pogajanjih, izvira iz diplomatskega srečanja jugoslovanskega zunanjega ministra Raifa Dizdarevića, slovenske diplomatke, poznejše slovenske veleposlanice, in starejšega avtorja te knjige v Pjongjangu z dolgoletnim zunanjim ministrom Irana Alijem Akbarjem Velajatijem ob robu multilateralne ministrske konference neuvrščenih držav o sodelovanju med deželami v razvoju leta 1987. Na srečanju sta se najprej rokovala oba ministra za zunanje zadeve, nato je minister Velajati iztegnil roko, da bi se rokoval z našo diplomatko. Ko je že ponudil roko, je dvignil pogled in videl, da je ženska, zato je roko hitro umaknil za hrbet ter se premaknil k tretjemu predstavniku takratne Jugoslavije. Lahko si predstavljate, kako mučno je bilo in kakšen šok za nas vse. A to je bila dobra šola, ki je pokazala, da se pristojni na jugoslovanski strani niso primerno pripravili na srečanje s pripadniki iranskih oblasti. Spoznanje, kako pomembno je poznati druge kulture in kako pomembne so priprave v tem oziru, je padlo na plodna tla kot seme, iz katerega rastejo cvetice, drevesa, pa tudi ideje. Ta knjiga bi tako lahko bila drevo, ki je zrastle iz tega semena.

Naša knjiga o medkulturnih pogajanjih je tudi rasla kot drevo: počasi, od korenin navzgor, z razvejeno krošnjo, ki ponazarja različne kulture tega sveta. Korenine slikajo vpetost vsake kulture v svojo zgodovino in vrednote, veje nas opominjajo na različne vrednostne sisteme, veroizpovedi, prepričanja po različnih državah, cvetovi pa posameznike iz teh nacionalnih kultur, z vsemi individualnimi posebnostmi, različnimi od oblike celotne krošnje nacionalnega drevesa ter zunanjih okoliščin, v katerih rastejo. Če vse to poznamo, lahko uživamo v lepoti dreves in cvetov, sicer gresta vsa ta razvejanost in barvitost lahko mimo nas.

K pisanju knjige v teh prelomnih časih, ko je svet vse bolj nestanovit, nas je spodbudil tudi vse večji pomen globalnega okolja, naše vsestranske prepletenosti z njim, pomen idej in tudi opažanje, kako veliko

napak delamo, ko se srečujemo, poslušamo, se pogajamo z ljudmi iz različnih delov tega vse bolj nepredvidljivega sveta. Zamisel o tej knjigi je dolgo zorela in se bogatila, premisleki in prebliski so se preizkušali na predavanjih dodiplomskim in podiplomskim študentom, pa tudi v pogovorih s slovenskimi in tujimi menedžerji ter diplomati. Vprašanja in dileme, ki so jih postavljali nam in mi njim, so bili smerokaz za nadaljnje raziskovanje, ki ga skušamo v knjigi prikazati na način, ki upošteva znanstveno koherentnost in metodološko ustreznost, a je obenem razumljiv vsakomur, ki ga svet črt in mrež zapletenih medkulturnih odnosov zanima. Zato v knjigi ne manjka prilog, ki so pogosto nastali prav kot lastne izkušnje avtorjev in so kot takšne tudi prikazane.

Zakaj skušamo zahtevno tematiko prikazati na preprost način? Predvsem zato, ker sledimo misli Nobelovega nagajenca za ekonomijo Daniela Kahnemana, ki pravi, da se nihče ne odloči na podlagi številk, temveč na podlagi tega, kako se številke barvito podkrepijo skozi zgodbe. To pa seveda ni vse. Sodelovanje na številnih mednarodnih znanstvenih in strokovnih konferencah, posebej še na meddržavnih, je dodalo tiste neprecenljive praktične izkušnje oziroma *sol* na teoretična izhodišča, ki so tako še bolj zanesljiva, bolj robustna, predvsem pa manj odtegnjena od realnosti.

Navkljub vse večji povezanosti sodobnega sveta, celo homogenizaciji okusov skladno s hipotezo o globalni potrošniški kulturi, ki naj bi kot posledica globalizacije minimizirala pomen kulturnih vrednot, smo priče tudi vse večjim fragmentacijam, celo dezintegracijam. Krepi se vračanje k lokalnim okusom, lokalnim izdelkom,¹ saj naj bi bili ti bolj zdravi; tako se tudi podpira lokalna industrija, torej industrija lokalnega potrošnika. V okviru razmišljanja znotraj paradigme postmaterializma se je tako vzpostavila trditev, da se v točki, ko družbe razvojno dovolj napredujejo, tudi vrednote presnavljajo od materialističnih k postmaterialističnim, med drugim k okoljski zavesti.

¹ Katja Gelbrich s soavtorji (2023) je v svoji knjigi pokazala, da ima le vsak četrti potrošnik pozitiven odnos do globalnih blagovnih znamk.

Vse naštetu pa v sodobnih družbah pogosto prerašča v konflikte, katerih korenine gre iskati tudi v medkulturnih razlikah, razlikah v videnju sveta in pogledih tako na osebni kot na poklicni in meddržavni ravni – pa tudi v nezadostnem medsebojnem poznavanju ter upoštevanju razlik v motivih in prioritetah različnih kultur, neprimernih načinih komuniciranja ali celo različnem videnju stvari zaradi generacijskih razlik. Slednje ponazarjava že avtorja sama, saj eden blizu osemdesetih, drugi v svojih štiridesetih vnašava tudi različne generacijske poglede na medkulturne razlike in pogajanja ter seveda izkušnje z njimi. Starejši često pozabljajo (pozabljamo), da so naše izkušnje in pogledi precej različni od tistih pri mlajših generacijah, ki so se rodile v povsem različnem svetu od tistih svetov, v katere smo bili rojeni mi sami. Mladi tako vnašajo nove poglede, pogosto pod vplivom okolja, bolj individualistično obarvane vrednote (del milenijcev ter generacija X) na eni in bolj »zeleno« obarvano skrb za okolje in pravičen razvoj (generacija Z) na drugi strani.

Mladost in pomanjkanje izkušenj iz prakse se tudi v akademskem svetu pogostokrat povežeta z miselnostjo, da so edino teoretska dognanja zveličavna; znanje, praktične izkušnje in kompetence pa da niso kaj veliko vredne. Pri takšnem razumevanju stvari ne gre samo za metodološko napako, ampak celo za veliko napako v dejstvih. Teorija izvira iz prakse in se oplaja s preverjanjem v njej. Zanemarjanje prakse tako pomeni slabitev teoretskih spoznanj. In to je tisto, kar zlasti mlajše generacije v poudarjanju »kakovosti« pogosto pozabljajo.

Zato ni slučajno, da se v tej razpravi v precejšni meri opiram na dognanja sira Richarda Lewisa, profesorja in svetovalca številnim vladam in predsednikom držav, ki ima izjemno bogate izkušnje z življenjem in delovanjem v različnih kulturnih okoljih. Še več, morda je bilo kosilo z njim na Ljubljanskem gradu pred desetimi leti tudi eden od povodov za pripravo te monografije. Odgovor starejšega avtorja na njegovo vprašanje, zakaj smo ga povabili, da bi predaval na Fakulteti za družbene vede, se je glasil: »Zaradi vaših živih izkušenj z življenjem in delom v različnih državah po svetu.« »No,« je odvrnil, »saj iz našega razgovora

razberem, da tudi vaše izkušnje ne zaostajajo tako zelo!« To je utemeljil z dejstvom, da se je odgovor na njegovo vprašanje »V koliko državah ste že bili?« glasil 68, in to na vseh celinah, če ne upoštevamo Antarktike.

Mnogo je tistih, ki bi se jim morala zahvaliti za ideje, predloge in konstruktivno kritiko pri pripravi te knjige. Vsem gre pristrčna hvala za vse besede, pa tudi za spodbude, naj o pomembnosti medkulturnih razlik, poznavanju in tudi vključevanju slednjih v naše vsakdanje delovanje doma in na tujem nehava govoriti in predavati, ampak naj besede raje pretopiva v knjigo. Kajti to ostane. Posebno zahvalo na tej točki izrekava nekaterim članom Slovensko-kitajskega poslovnega sveta in Zvonetu Draganu za zelo praktične napotke o tem, kako se pogajati s Kitajci. Tudi predlogi Farisa Kočana, Melike Mahmutović in Mitje Velikonje o tem, na kaj biti pozoren v državah nekdanje Jugoslavije, so obogatili knjigo. Zahvala gre Denisu Manceviču in veleposlaniku Andreju Benedejčiču za predloge in komentarje k poglavju, kako se pogajati z Rusi. Na koncu, a kljub temu velika zahvala gre recenzentoma, profesorju Matevžu Raškoviču ter profesorici Nadi Zupan, ki sta prebrala celoten tipkopolis in dala veliko koristnih nasvetov, kako še dodatno pojasniti in izbrusiti določene dele, da bo knjiga še boljša in tudi uporabnejša.

Seveda ta knjiga ne bi ugledala luči sveta, če najini prošnji za njeno pravo in izdajo poleg Javne agencije za znanstvenoraziskovalno dejavnost in inovacije (ARIS), v okviru projektov in sofinanciranja izdaje, ne bi prisluhnila tudi družbeno odgovorna slovenska podjetja. Zato se na tem mestu še posebej zahvaljujemo podjetjem Krka, d. d., Novo mesto, Riko, d. o. o., FMR, d. d. in podjetju Dars, d. d., ki so kot vedno doslej tudi tokrat podprla prizadevanje, da spoznanja najinega znanstvenoraziskovalnega dela ne bi ostala v zaprašenih predalih fakultetnih arhivov.

Medkulturna pogajanja so pustolovščina v neznano. In kot pri vsaki pustolovščini bo tudi ta uspešnejša, če se bomo nanjo bolje pripravili, med drugim tudi s spoznavanjem medkulturnih razlik (pa tudi sličnosti) vsega tistega, kar bomo na tej pustolovščini srečevali. In kot

pri vsaki pustolovščini moramo imeti odprte oči in vse druge čute, da bi v njej lahko res uživali. To pa je mogoče le, če smo dovolj ponižni, da se zavedamo omejenosti svojih znanj o drugih, obenem pa dovolj radovedni, odprti in dojemljivi, da spoznavamo tiste, s katerimi se srečujemo. Ta knjiga je namenjena vsem, ki se želijo bolje opremiti za spopadanje z izzivi medkulturnih pogajanj na tej poti ter graditi mostove sodelovanja in razumevanja med ljudmi in kulturami. Upava, da bodo znanje in veščine, ki jih boste pridobili iz te knjige, ne le pripomogli k odpravljanju vse prepogostih ter pogosto nepopravljivih napak na tem področju, ampak nasploh okrepili sposobnost videti svet tako, kot ga vidijo naši pogajalski partnerji, okrepili občutljivost za kulturna ozadja drugih, sposobnost komunicirati svoje ideje na način, razumljiv našim partnerjem. To je možno le ob močni dojemljivosti za interese in predloge druge strani.

Zato vam želiva vso srečo in poguma pri samozavestnejšem in asertivnejšem zidanju mostov vse bolj zapletenega medkulturnega sodelovanja in pogajanj ob čim manj napakah in frustracijah, ki jih dejavniki različnosti kultur nedvomno vnašajo. Prepričana sva, da boste ob branju knjige večkrat doživeli kakšen »Aha!«, »Saj res!« ali »Če bi to poprej vedel!« in temu podobne trenutke. Če bodo ta knjiga in njeni nasveti ter opozorila vsaj malo prispevali k vašim uspehom, vam z novimi spoznanji preprečila ujeti se v kakšno medkulturno past, sva svojo nalogo opravila več kot dobro.

Marjan Svetličič in Boštjan Udovič

1 UVOD

*Žive naj vsi narodi,
ki hrepene dočakat' dan,
da koder sonce hodi,
prepir iz sveta bo pregnan.
Da rojak
prost bo vsak,
ne vrag, le sosed bo mejak.*

France Prešeren

Prvo vprašanje, ki se pojavi, ko se sprašujemo, zakaj je pomembno vedeti kaj o medkulturnih pogajanjih, je vprašanje o odnosu med kulturami. S tem vprašanjem se srečujemo dnevno, le redko pa ga osvestimo oziroma razumemo, da je to eno bolj perečih vprašanj mednarodnih odnosov in mednarodnega poslovanja. Ne nazadnje se to vprašanje pojavlja tudi ob aktualni ukrajinsko-ruski vojni, ko se sprašujemo, kaj še sodi v »evropsko« kulturo, kaj pa ne; kateri kulturni vzorci so »naši« in kateri ne ter kako ravnati v odnosu do držav, ki v zadnjih desetletjih vse bolj pridobivajo pomen, tako gospodarskega kot političnega. In tu se vračamo k slavni izjavi Geerta Hofstedeja, da je kultura osrednje gibalno mednarodnega poslovanja in mednarodnih odnosov (»the business of international business is culture«). Morda bi lahko dejali, da Hofstedejevo izjavo nadgrajuje opis mednarodnega poslovanja, ki ga je podal finski poslovnež iz podjetja ABB, ko je dejal: »Mednarodno poslovanje ne obstaja, obstaja le medosebno poslovanje.« S to izjavo je jasno pokazal, kako pomembni so osebni stiki, ki dajejo *okus* mednarodnemu poslovanju. Tudi velike razlike in resne probleme v odnosih med državami in kulturami je moč uspešno reševati, če se ljudje pogovarjajo iz oči v oči. Odgovornost za uspešno sodelovanje je zato v veliki meri ne le na podjetjih in politikih, pač pa predvsem na posameznikih (Lam in Graham, 2007: 369 in 370).

V zadnjih dvajsetih letih smo priča temu, da je svet postal globalna vas. Če so se po koncu hladne vojne države umeščale predvsem v regije, je ključ do uspeha danes »misлити globalno«. To seveda ne pomeni, da je

treba regije zanemariti, ker te ne bi bile pomembne – svetovno gospodarstvo se v resnici vse bolj fragmentira na regije – vendar pa pomeni, da je treba, če kot podjetje ali država želimo biti uspešni, vzporedno voditi tako regionalne kot globalne strategije. Z globalno miselnostjo se odpirajo še dodatna, nova vprašanja o poznavanju kultur, religij, morda celo lokalnih praks, predvsem pa tega, da niso »oni« prav nič »posebni«, saj smo zanje »posebni« mi. Medkulturno komuniciranje je tako določeno z našim vsakodnevnim življenjem. Vprašati pa se moramo, koliko se tega zavedamo in kako v takih položajih ravnamo.

Nezavedanje medkulturnih razlik je največja past, v katero se lahko ujamemo pri medkulturnem komuniciranju ali pogajanjih. Sploh če upoštevamo raziskavo stotih največjih podjetij po Fortune, ki je razkrila, da je kar 72,7 % vprašanih strokovnjakov za nabavo in prodajo iz naštetih podjetij izjavilo, da se je število medkulturnih pogajanj v zadnjih treh letih močno povečalo (Red Bear, 2021a). S tem se je povečalo tudi število ovir, izzivov in morebitnih napak, ki jih lahko pri vstopanju v takšna pogajanja naredimo. Ne samo to. Ustvarimo lahko celo konflikt, ki ne bo zaznamoval le našega konkretnega posla ali odnosa, ampak se bo kot požar razširil še na druge akterje, ki z nami nimajo neposredne povezave. Kajti v medkulturnih pogajanjih se hitro zgodi, da iz konkretnega primera zadeve posplošimo. Če bomo tako naredili napako ali ustvarili konfliktno razpoloženje, na drugi strani ne bodo več rekli le »To podjetje je takšno!«, temveč »Slovenci so takšni!« ali celo »Slovenska podjetja so takšna!« S tem pa bomo naredili veliko škodo ne samo svojemu podjetju, temveč tudi drugim, ki prihajajo iz iste kulture, kajti takšne napake se ne pozabljajo, prenašajo se lahko celo iz generacije v generacijo.

Drugi izziv, ki se nam lahko pojavi, je izziv nelagodja in frustracije. Nerazumevanje druge kulture lahko hitro pripelje do zmedenosti, frustriranosti, obupa ter opuščanja iskanja pravih odgovorov in ponujanja pravih rešitev. Če na drugi strani zadenemo ob zid (morda tudi zato, ker se zadeve nismo pravilno lotili), postanemo hitro nemočni. In potem za vse okrivimo drugo stran. Kot enega takšnih primerov lahko

navedemo izjavo nekdanje nemške kanclerke Angele Merkel o Putinu. Kljub temu da se je predvsem zaradi svojega vzhodnonemškega izvora in odraščanja v vzhodni Nemčiji, razumevajoč posebnosti ruske kulture, z Vladimirjem Putinom načeloma dobro razumela, je leta 2014 ob ruski priključitvi Krima dejala Baracku Obami, da je »Putin iz drugega sveta« (Shonk, 2022a). S tem je želela povedati, da se s klasičnimi »zahodnimi« metodami z njim ne da veliko dogovoriti. Moramo pa biti pozorni na to, da »bitij z drugega sveta« ne smemo razumeti slabšalno (biti inferioren, podrejen, nerazvit in tako dalje), ampak predvsem v kontekstu drugačnosti. Če neke metode delujejo pri nas, pač pri drugih morda ne delujejo in je treba delovati drugače.

A odnosi med kulturami niso samo nevarnost in izziv, temveč tudi veliko bogastvo, ki ga lahko odkrivamo ped za pedjo, če se s tem področjem in tudi izdelki, ki prihajajo iz drugih kultur, seveda želimo seznaniti. Takšen primer so npr. kitajske restavracije v Sloveniji. Zavedati se moramo, da so te prilagojene »evropskemu« okusu in niso zares povsem *kitajske*. Tisti, ki ste kdaj bili na Kitajskem, veste, da je hrana, ki jo tam jeste, drugačna, predvsem pa klasičnih krožnikov, ki jih poznamo pri nas, tam ni. Medkulturno srečevanje, komuniciranje in končno pogajanja prinaša veliko: nove izdelke, nove procese, nova znanja, širitev obzorij, pogledov, razmišljanj. Bolj kot poznamo druge kulture in jih razumemo, bolje poznamo sebe.

Zato je v medkulturnih pogajanjih še najbolj pomembno, da razumemo vidik druge strani. Za Evropejce je klasičen zemljevid, kot ga poznamo, tisti z Evropo v središču. Ta nam je blizu in logičen. Američani prikazujejo Ameriko v sredini sveta, Avstralci pa, če pogledamo spodnji zemljevid, prikazujejo svet popolnoma drugače. V centru je Avstralija, mi smo pa tam nekje spodaj. Malce nenavadno za nas, mar ne? Toda razumeti moramo, da nas Avstralci vidijo tako, spet Japonci bodo v središče postavili svojo državo. Tudi v Afriki se verjetno najde zemljevid, kjer je Afrika zgoraj, *mi* pa spodaj. Kaj želimo s tem povedati? Da zadeve v medkulturnem sporazumevanju niso objektivne, marveč so stvar dojemanja. In prejkoli bomo to sprejeli, boljši bomo pri vstopanju v medkulturna pogajanja.

Slika 1: Avstralski pogled na svet



Vir: Svetličič in Udovič (2022: 74).

Če pa zadeve pogledamo še globalno, lahko ugotovimo, da bi bilo v njem, če bi bil svet ena vas s sto prebivalci, mnogo več Azijcev in Afričanov kot pa zahodnjakov, čeprav zahodni svet pogosto misli, da v svetu še vedno prevladuje sam in s tem tudi njegove vrednote in prepričanja.

Priča smo tektonskim premikom v svetu. Azijsko stoletje ni več samo na vidiku, je že tukaj. Nove razmere terjajo tudi novo urejanje odnosov. Od spodaj navzgor se že začrtujejo obrisi nove svetovne ureditve. Srednji razred hitro rastočih gospodarstev postaja največji potrošnik. Ekonomske razlike se – vzporedno z naraščanjem drugih različnosti, ki jih poprej zaradi oddaljenosti in šibkejšega medsebojnega sodelovanja nismo niti zaznali – zmanjšujejo. Še več; če upoštevamo Lewisovo členitev kultur na tipe, lahko vidimo, da samozaverovanosti Zahoda navkljub v svetu v resnici prevladujejo druge kulture (tabela 1). Daleč največ je tako imenovanih *multiaktivnih kultur*, sledijo *reaktivne* in šele potem pridejo na vrsto zahodne *linearnoaktivne kulture* (prim. tudi sliko 16, ki prikazuje razvrščanje držav po teh skupinah).

Tabela 1: Število prebivalcev leta 2022 po Lewisovih kulturnih lastnostih

Vrsta kulture	Število pripadnikov v milijonih
Linearnoaktivne (npr.: ZDA, Nemčija, Norveška ...)	747
Multiaktivne (npr.: Italija, Španija, Mehika ...)	4.300
Reaktivne (npr.: Kitajska, Japonska, Vietnam ...)	2.000
Mešane multiaktivno-reaktivne:	
Indonezija	282
Filipini	113
Skupaj približno	7.000

Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2006: 41).

Globalizacija je prinesla še dva trenda, ki vplivata tudi na razvoj kultur in medkulturno komuniciranje. Prvi je ta, da postaja svet vse bolj integriran in dezintegriran hkrati, pa tudi vse bolj fragmentiran – po regijah ter glede razvoja, vrednot, strategij in seveda kultur. Poznavanje vseh teh značilnosti in različnosti zato postaja bistveno pomembnejše, kot je bilo v preteklosti. Zato ne preseneča, da študentje mednarodnega poslovanja postavljajo poznavanje kulture na prvo mesto med dejavniki, ki so predpogoj za uspešno mednarodno poslovanje (Ma & Xi, 2011). Kajti o kulturi, tako kot o čustvih, se ni mogoče pogajati. Ljudje z določenega dela sveta imamo pač določeno kulturo, ki se na kratek in srednji rok gotovo ne spremeni in je nismo pripravljeni spreminjati niti v pogajanjih z ljudmi iz drugih, drugačnih kultur. Drugi trend pa je standardizacija in stereotipizacija. Kljub temu da imamo s prebivalci drugih kultur več stikov in odnosov, se stereotipizacija in standardizacija razumevanja tega, »kakšna določena kultura je«, povečuje. Tako ne čudi, da pogosto slišimo o tem, da so »Kitajci takšni in takšni, Japonci takšni in takšni, Brazilci takšni in takšni ...« In to je napaka, ki je ne smemo narediti. Posploševanje na podlagi osebne izkušnje s pripadnikom določene kulture lahko hitro pripelje do izoblikovanja predsodkov do ljudi ter zato ponavljanja napak pri komuniciranju in pogajanjih z njimi.

Priznati pa moramo, da je navkljub vsemu komunikacijskemu napredku znanje o svetu, o tujih deželah zelo šibko. Morda je to še izrazitejšo v velikih kot v majhnih državah, ki so tako usodno odvisne od preostalega sveta. Tako je na primer študija *National Geographic Society* iz leta 2002 razkrila, da lahko le eden od desetih Američanov umesti ZDA na zemljevid sveta brez označenih meja, le 13 % jih najde Irak (Harris et al., 2004: 37). Nerazumevanje kulturnih vzorcev pa kaže še več primerov. Naj prikažemo le enega.

Carla Sands, ki je kot ameriška veleposlanica službovala na Danskem, je junija 2022 *čivknila*: »Na Danskem si srednji razred ne more privoščiti avtomobila. Namesto tega uporabljajo kolo in vlak. Voznik na veleposlaništvu bo v službo tudi v snegu prišel s kolesom in za to porabil eno uro. To je prihodnost, ki jo Bidnova ekipa želi za Američane. Si to res želite?«

Slika 2: Čivk Carle Sands



Carla Sands 
@CarlaHSands

...

I've seen this before. In Denmark, middle class people can't afford to drive a car. They have a bike and take the train for long trips. My embassy driver would bike an hour in the snow to get to work. That's the future team Biden wants for Americans. Is this what you want?

Vir: Thelocal.dk (10. 6. 2022).

Navkljub triletnemu službovanju na Danskem veleposlanica ni razumela, da je kolesarjenje del danske kulture in nacionalna navada ter da ni pogojeno z dohodki, ki jih posameznik premore.

Če diplomati, ki so prvi poklicani (in bi morali biti tudi izobraženi) za poznavanje medkulturnih razlik, delajo take napake, kakšne lahko naredijo še preostali prebivalci našega planeta. Nam se kulture, navade, motivi drugih pogosto zdijo čudni, ker so bistveno različni od naših. To seveda predstavlja temeljno oviro pri medsebojnem sodelovanju

in pogajanjih. Manj ko poznamo partnerje, večje so medkulturne ovire. Nepoznavanje partnerjev in njihovih kultur krepi nezaupanje. Povečujejo se negotovosti, vse več je neznank in tako postajamo vse bolj ranljivi, negotovi in vse bolj nezaupljivi v tem ranljivem, negotovem, kompleksnem ter večumnem svetu. Vemo pa, da je zaupanje temelj vsakega dolgoročnega uspešnega medsebojnega sodelovanja.

Težava pa ni le nepoznavanje oddaljenih kultur, temveč tudi podcenjevanje razlik med bližnjimi, bolj poznanimi in podobnimi kulturami, misleč, da med nami ni razlik. Toda razlike obstajajo. Zanka je v poploševanju, meneč, da si morajo biti, ker so geografsko blizu, te kulture gotovo tudi po značilnostih blizu. Včasih so, drugič pa ne. Ta t. i. paradoks kulturne ali psihološke bližine (Yamin in Sinkovics, 2006) je nevaren tudi zato, ker se – meneč, da so nam te kulture blizu in »bomo že« – do teh kultur obnašamo domačijsko in se za stike z njimi premalo pripravljamo (Fenwick, Edwards in Buckley, 2003). Obenem pa, misleč, da ni razlik, zanemarjamo ali podcenjujemo tiste razlike, ki dejansko obstajajo.² Zato je treba, preden boste naslednjič v državah nekdanje Jugoslavije uporabili *srbsko-hrvaško-slovenski* jezik, odločitev temeljito premisliti in pretehtati, saj se vam lahko zgodi, da z uporabo napačne besede ali jezikovne oblike sogovornika užalite.

Nepoznavanje medkulturnih razlik je zelo spolzek teren. Pred leti je v eni od raziskav kar 70 % slovenskih investitorjev, ki vlagajo v tujini, navedlo, da razumejo medkulturne razlike kot nepomembne (Svetličič et al., 2000: 634–635). Danes je položaj drugačen – vprašanje pa je, koliko je zares drugačen. Nekateri slovenski podjetniki danes priznajo, da ni bilo redko, ko je bilo prav nepoznavanje medkulturnih posebnosti eden najpomembnejših razlogov za njihov neuspeh, dodajo pa,

² O'Grady in Lane (1996) sta ugotovila, da obstajajo med Združenimi državami Amerike in Kanado velike razlike, čeprav običajno mislimo, da jih ni. Ta trditev se je v študijskem letu 2023/24 potrdila tudi pri predmetu *Medkulturna pogajanja*, v okviru katerega je študent, ki je bil po izvoru iz Kanade, jasno orisal številne razlike med Kanadčani in Američani.

da to velja za trge, ki so geografsko daleč stran in so njihove kulture zelo drugačne od slovenske. V petstokilometrskem pasu, v katerem po modelu ekonomske gravitacije deluje večina slovenskega gospodarstva, se številni še vedno premalo zavedajo prav istih kulturnih pasti, kakršne obstajajo tudi v daljni Aziji, Afriki ali v Južni Ameriki. Zato je ključno, da se o medkulturnih razlikah izobražujemo in usposabljam, saj »bo usposabljanje in poučevanje o mednacionalnih razlikah skupaj z razvojem mehkih veščin imelo ključno vlogo in bi moralo upravljavcem izvoza (in investitorjem, dodala avtorja) omogočiti, da bodo bolje pripravljeni na nove, psihično bolj oddaljene trge« (Bodlaj in Vida, 2018: 371). Medkulturna pogajanja namreč vnašajo poleg normalnih finančnih in ekonomskih tveganj še nova, medkulturna tveganja, do katerih pride, če se slabo medsebojno poznamo in zato delamo napake.

Da ne bomo samo teoretizirali, spomnimo na nekatere svetovno znane primere nerazumevanja kultur transnacionalnih podjetij, ki so zgodovinski *spomenik*, pomnik o tem, kako se te stvari ne smejo početi. Kot primer dobre prakse navajamo finsko podjetje *Kone*, ki je v 33 letih prevzelo v tujini kar 26 podjetij, ki so bila večja od matičnega podjetja. Svojo politiko je gradilo na prilagajanju lokalnemu kulturnemu okolju, prav tako je v prevzetih podjetjih zaposlovalo lokalne menedžerje, ki so razumeli trge, na katerih so delovali. Takšna strategija podjetja *Kone* je imela svoj izvor tudi v tem, da je bilo vodstvo podjetja že samo transnacionalno (poleg Fincev so bili v vodstvu še Nemci, Francozi, Angleži in celo Avstralci). Njihova strategija je bila v prilaganju različnim okoljem ter večplastnem razumevanju lokalnih trgov. Zdi se, da je to mnogo lažje, ko gre za podjetja iz majhnih držav kot tiste iz velikih, ki kar prehitro zapadejo v nadutost in narcistično etnocentričnost, ki povečuje medkulturna tveganja.

Primer ameriške multinacionalke *Walmart*, ki je popolno nasprotje strategiji *Kone*, to lepo ponazarja. Namesto da bi se prilagajalo lokalnim razmeram, je podjetje skušalo izvažati ameriški način poslovanja. Leta 1990 je na primer kupilo nemški podjetji *Wertkauf* in *Interspar* ter za njune vodje nastavilo Američane, ki niso razumeli posebnosti nemškega načina

življenja. Ti podjetji sta od klasične nemške (s)t(r)ogosti prešli k večji tržni ofenzivnosti z ameriško »prijaznostjo«. Tako so kupce že na vratih pričakali s frazo »How are you today?« ('Kako ste?'). V strežbi so uporabljali ameriški »How can I be of help?« ('Kako vam lahko pomagamo?'), ob slovesu pa so pozdravili s »Have a good day!« ('Lep dan želimo!'). Tudi razporeditev izdelkov je bila »ameriška«, saj so bili v ospredju dragi izdelki, cenejši pa so bili *skriti* na zgornjih, očesu oddaljenih in težje dosegljivih policah. Vse to je ob pamet spravljalo nemške potrošnike, ki so bili navajeni drugačnih običajev, v katerih so sami izbirali, kaj bodo dali v košarico, brez priporočil prodajalcev. Posledica napačne tržne taktike so bile gromozanske izgube *Wertkaufa* in *Interspara*, kar se je odrazilo v končni odprodaji *Metroju* leta 2006 (Hammerich in Lewis, 2013: 154–160).

Zgovoren je tudi primer znamke *Colgate* in njenega prodora z zobno pasto na tuje. V želji, da bi razširilo proizvodnjo v Azijo, je podjetje leta 1985 kupilo 50-odstotni delež skupine *Hawley & Hazel* iz Hongkonga. Njen edini izdelek je bil zobna pasta *Darkie*, s katero so dosegli dominantni tržni delež v mnogo azijskih državah. Znamka je bila ustvarjena na podlagi dejanja ameriškega zabavljača Ala Jolsona, ki si je svoj bel obraz pobarval temno. Logotip tega izdelka je povzročil pri temnopoltih prebivalcih in civilnih združenjih v Združenih državah Amerike val nezadovoljstva, ker so ga povezovali z rasizmom in njegovim prenašanjem v dežele tretjega sveta. *Colgate* je zavrnil take kritike, znamke in njenega oglaševanja pa ni zamenjal. Po dolgotrajnih pogajanjih so le dosegli sporazum, da spremenijo blagovno znamko izdelka. Predlagali so spremembo imena v *Darlie* ali *Darbie* ali *Hawley* ali *Dakkie*. Vsa ta imena so testirali med potrošniki v Aziji v dolgih treh letih. Končni izid je bila znamka *Darlie*, vendar brez reference na *Colgate* na ovitkih te zobne paste. To je nazoren primer, ki kaže, da v medkulturnem komuniciranju ni pomembno upoštevati le kulture dežele, v kateri delujemo oziroma v kateri se pogajamo, pač pa tudi kulturne okoliščine izvirne države firme (tukaj je šlo za občutljivo rasno vprašanje v Združenih državah Amerike) (Hodgetts in Luthans, 2000: 100–102).

Prigodek 1: »Neuspešno« medkulturno prilagajanje

Eden od avtorjev je leta 2013 obiskal poletno šolo iz pogajanj na George Washington University. Iz tistega časa se spomni dveh anekdot. Prva je ta, da je na prvem predavanju v razred prišel profesor, ki je zahteval, naj se ga kliče Mike. Eden od avtorjev tega ni in ni zmogel, profesorja je naslavljal s »profesor«. V nekem trenutku je bilo profesorju tega dovolj in je slušatelja vprašal: »You are from Europe, ha?« To vprašanje ni bilo ravno pohvalno, tudi nadimek, ki se je do konca poletne šole oprijel tega soavtorja (the European guy), ni bil najbolj prijeten. Toda zmaga je bila sladka. Na izpitu pa se je ta slušatelj profesorju zahvalil za predavanja z besedami: »Thanks, Mike, for your lectures!« Požel je komentar profesorja: »The European guy is starting to live cross-cultural negotiations,« in gromek aplavz ter trepljanje sošolcev.

Druga anekdota sodi v isti čas. Jutranja kava v Starbucksu je bila stalnica pred predavanji. Načelo streženja je tam malce posebno. Ko naročiš kavo, jo plačaš, na lonček pa napišejo tvoje ime. Jasno je bilo, da Boštjan v ZDA ne bo znal napisati nihče, zato sem poskusil z Bastian, Sebastian, Seb ... nič ni šlo. Na koncu sem končal kot »Booo«, kar je olajšalo življenje tako meni kot točajki, ki si ji ni bilo treba vsakokrat zlomiti jezika na mojem, za njo zapletenem imenu.

Vir: Lasten prikaz.

Seveda pri medkulturnih pogajanjih nima izjemnega pomena samo kultura, ampak tudi jezik. Pogosto nas nepoznavanje jezikov ali celo domišljanje, da jih poznamo, lahko hitro postavi v zelo kočljiv položaj, saj je zdrs v jeziku lahko hujši od kakšne druge napake v medkulturnem komuniciranju. Znana je napaka generalnega sekretarja Organizacije združenih narodov Kurta Waldheima, ko je vršil vlogo posrednika v pogajanjih o osvoboditvi ameriških talcev v Iranu (1979). V pogovoru z iranskimi oblastmi je dejal: »Prihajam kot posrednik, da bi dosegli kompromis«. Jezni Iranci so uro zatem kamenjali njegov avto. Zakaj? Beseda *kompromis* ima v perzijsščini negativno konotacijo (»naša

integriteta je ogrožena»), beseda *posrednik* pa pomeni vsiljivca, osebo, ki se je nekam sama povabila (Fisher et al., 2011: 36).

Še bolj znana je napaka predsednika Johna F. Kennedyja, ko je na višku hladne vojne junija 1963 izjavil: »Ich bin ein Berliner,« s čimer je želel povedati, da sočustvuje z Berlinčani in da je na njihovi strani. Ker pa je v Nemčiji z *ein Berliner* pogovorno poimenovana posebna oblika krofa, so se kmalu pojavile šale na račun, da je Kennedy s priljudno oblikovano mislijo želel povedati, da je preprosto krof. Tudi kitajski študenti v Združenih državah Amerike so bili zelo presenečeni, ko so jim kolegi povedali, da je določen izpit »a piece of cake«, ker so si ta frazem dobesedno prevedli kot 'kos kolača'. Najbolj pa je aktualen jezikovni spodrsrljaj hrvaške stalne predstavnice pri Evropski uniji Irene Andrassy, ki je na zadnjem sestanku med diplomati Združenega kraljestva in Evropske unije (ko je Hrvaška predsedovala Svetu Evropske unije) januarja 2020 stalnemu predstavniku Združenega kraljestva pri Evropski uniji Timu Barrowu dejala: »Thank you, goodbye, and good riddance!«, kar pomeni 'hvala za vse, nasvidenje in pojdite k vragu!' (Khan, 2020). Seveda je želela reči »good ride« ('srečno pot') in ne »good riddance«.

Tudi na Slovenskem nismo imuni na jezikovne spodrsrljaje na najvišji ravni. Predsednik vlade Janez Janša je kot odgovor na skepticizem predstavnika EU o dosegu slovenskega predsedovanja Svetu EU 28. marca 2021 začivkal: »There is enough space for all its peoples without excluding and salting the mind from a position of superiority.« Takšen dobeseden prevod slovenskega frazema *soliti pamet* v angleščini ne pove ničesar. Takih spodrsrljajev, če se jeziki prevajajo neposredno, dobesedno mrgoli. Neka letalska družba je na primer svoj slogan, ki je razkošne sedeže oglaševal s »Fly in leather«, za latinoameriški trg prevedla kot »Vuela en cuero«, kar dejansko pomeni 'leti nag' (Rugman in Hodgetts, 2003: 126).

Podobne so napake pri trženju izdelkov, če se izberejo imena, ki imajo v ciljnem jeziku kakšen smešen ali celo nevaren pomen. Družba *American Motors* je poskušala prodreti na trg Portorika z modelom *Matador*, kar v Portoriku pomeni *ubijalec*. Podjetje *Electrolux* je naredilo veliko

napako, ko se je odločilo lansirati svoj izdelek na angleški trg s prevodom tržnega slogana »Nothing Sucks like an Electrolux« (‘nič ne sesa tako kot Electrolux’), kar v pogovornem jeziku pomeni, da je izdelek dejansko zanič (*sucks*), čeprav je bil prevod slovnično pravilen.

Slika 3: Ponesrečeno oglaševanje za Electrolux



Vir: Adland.tv (2023).

Mercedes-Benz je vstopil na kitajski trg z znamko *Bensi*, kar v mandarinščini pomeni »hiti umreti«. Tak slogan kupce od nakupa avtomobila seveda odvrača. Ko je pijača znamke *Pepsi* prvič začela svojo kampanjo na Kitajskem, je bil prevod njihovega slogana »Pepsi Brings You Back to Life« nekoliko bolj dobeseden, kot bi si podjetje želelo. V kitajščini se je slogan glasil: »Pepsi vrne vaše prednike iz groba.« Seveda blagovne znamke pogosto dajejo pretirane obljube, pa vendar je ta malo preveč. Še huje je, če se prizadenejo verska čustva. Med svetovnim prvenstvom v nogometu v Južni Afriki je *Heineken* denimo opremil svoje pločevinke piva z zastavami udeleženk, vključno z zastavo Saudove Arabije, ki vsebuje tudi verz iz Korana. Pozabili so, da Koran prepoveduje pitje alkohola. Zato je tisoče muslimanov protestiralo.

Takšne jezikovne napake niso le smešne in ne le krnijo ugled avtorja oziroma tistega, kogar že ta predstavlja, temveč so tudi problematične,

saj tuji govorec ne razume, o čem je govor. Pogajanja to lahko zapelje na popolnoma napačen teren in sočasno krni pogajalsko moč tistega, ki takšne prijeme uporablja.

Kje se v tem svetovnem babilonu nahaja Slovenija? Slovenija je kot majhno in odprto gospodarstvo nujno tesno vpeta v mednarodne gospodarske odnose. Od tega sta odvisna njen obstoj in uspešnost. Slovenska podjetja večino svoje proizvodnje prodajo v tujino, mnogo tujih investorjev proizvaja pri nas in naši investirajo v tujini. Tuji profesorji predavajo na naših univerzah in naši na tujih. Smo člani Evropske unije, ki je sama po sebi medkulturni projekt. Pomen kulture morda še najbolje ponazarja izrek, ki se pogosto pripisuje francoskemu antropologu Claudu Léviu-Straussu: »Če bi še enkrat začel ta projekt združevanja Evrope, bi začel s kulturo!« Delovanje v Evropski uniji je, čeprav se nam kot članici zdi domače, notranje, dejansko mednarodno in medkulturno. Njen *modus operandi* so vsakodnevna pogajanja. Četudi smo vsi člani iste »družine«, so na drugi strani ljudje različnih veroizpovedi, navad, običajev, načinov komuniciranja in argumentiranja. Zato ne čudi, če prihaja do nesporazumov, ne le zaradi različnih interesov (seveda tudi zato), temveč tudi zaradi nerazumevanja druge strani. Pri vsem tem lahko naredimo ogromno napak, ki so lahko tudi nepopravljive. Zato so osnovna znanja o tem, kako razumeti druge kulture, kako druge kulture vidijo preostale ter kako pripadniki drugih kultur vidijo in razumejo nas, izjemno pomembna, saj se lahko njihovo mnenje o nas popolnoma razlikuje od naše samopodobe. Uskladitev našega razumevanja nas samih in njihovega razumevanja o nas je prvi korak k uspešnosti medkulturnih pogajanj, k uspešni krepitvi medkulturnih kompetenc in s tem sodelovanja.

2 SPLOŠNO O MEDKULTURNIH POGAJANJIH

*Naj vam bo všeč ali ne,
vsako vaše dejanje so pogajanja.*

Roger Fisher

*Učinkovita pogajalska strategija v medkulturnih pogajanjih
izhaja iz temeljnih načel pogajanj, ki so skupna vsem kulturam.*

Spletna stran ameriškega svetovalnega podjetja Red Bear

Medkulturna pogajanja so v bistvu nadgradnja oziroma različica splošnih pogajanj, ki v sebi nosi dodatne značilnosti, ki izhajajo iz drugačnega kulturnega okolja, drugačne geografije, zgodovine, vere, vrednot in vseh drugih specifičnosti različnih kulturnih okolij. To krepi njihovo »mističnost« in prepričanje, da se dobri pogajalci rodijo, ne pa razvijejo in izurijo skozi izobraževanje in usposabljanje. Mi menimo obratno: pogajanja so kombinacija znanosti in umetnosti, ki se skozi sposobnosti posameznika prelijejo v večinsko aktivnost. Povedano enostavneje – da bi človek postal uspešen pogajalec, mora poznati teoretska izhodišča, do katerih je v zadnjih stoletjih prišla znanost o mednarodnem poslovanju in diplomaciji. Ta izhodišča mora znati začiniti z umetnostjo prepričevanja, kar je ena najpomembnejših veščin poslovnežev in diplomatov. In vse to skupaj zapakirati s pomočjo uporabe primernih sredstev in veščin. Glavnino tega se je tako mogoče naučiti (s prakso in ponavljanjem, pa tudi prek napak, ki smo jih naredili), le dovolj volje za to neprestano učenje je treba imeti.

V nasprotju s splošnimi pogajanci so medkulturna morda malce bolj »umetniška« oziroma moramo pri njih bolj poznati mehke dejavnike. Ti namreč v odnosih med kulturami pogosto tlakujejo ključni začetek ali prehiter konec pogajanj. Tudi prepričanje, da so ljudje večinoma racionalni in da se bodo tako obnašali tudi v pogajanjih, je napačno in se za takšno najpogosteje izkaže prav v medkulturnih pogajanjih. Ne smemo namreč pozabiti, da motivi dejanj pri ljudeh nasploh niso le racionalni, ampak nas poganjajo tudi neracionalne spodbude – to je da se pogosto odzivamo spontano in neracionalno. Zato je pogajalsko

plesanje med različnimi kulturami in tudi med posamezniki znotraj različnih kultur še toliko večja umetnost. V kontekstu medkulturnih pogajanj je zlasti pomembno biti odprt do novih znanj, iskanja mednarodnih izkušenj, spoznavanja drugih dežel, ver in kultur in še in še ... To so namreč tisti dejavniki, ki ob osebni karizmatičnosti, komunikativnosti, ekstravertiranosti, dojemljivosti za drugačnosti in tudi iznajdljivosti tlakujejo pot k uspehu.

Splošna načela pogajanj torej veljajo tudi za medkulturna/mednarodna pogajanja, ki pa jih je treba ustrezno nadgrajevati in prilagajati. Relativna teža posameznih elementov se pri medkulturnih pogajanjih spreminja. Uvodni nastopi morajo biti prilagojeni kulturi partnerja. Ne moremo povsod začeti s šalami, saj jih nekateri bodisi ne razumejo, jih razumejo kot neprimerne ali pa jih lahko šale celo žalijo. Tudi načini prepričevanja so različni glede na partnerje na drugi strani mize. Čas pogajanj se, odvisno od zahtevnosti problema in partnerjev, pogosto podaljša. V nekaterih kulturnih okoljih pogajanja trajajo dlje, ker je treba najprej vzpostaviti odnose zaupanja (denimo z vzhodnoazijskimi ali latinskoameriški kulturami je tako, Američani so pa navadno veliko »hitrejši«). Tudi nebesedno sporočanje in sporočila, ki jih na takšen način posredujemo, so lahko v določenih kulturah razumljeni popolnoma drugače kot v drugih. In še: oblike sporazumov so različne. Nekateri prisegajo na zelo podrobne pogodbe, drugi bolj verjamejo v dobre odnose in osebne dogovore, stisk rok in podobno.

Za vsa pogajanja, za medkulturna pa še toliko bolj, je bistveno, da se moramo nanje zelo dobro pripraviti. To se ne nanaša samo na predmet pogajanj, temveč zlasti na partnerje, s katerimi se bomo srečali, kraj, v katerem bodo pogajanja potekala, in na čas pogajanj – skratka na kontekst. Pomembno je, kdaj se na »kraj pogajanj« odpravimo, v katerem hotelu se nastanimo, v katerem jeziku se bomo pogajali, kaj bomo jedli in pili, kakšni so zdravstveni standardi v deželi pogajanj, ne nazadnje pa tudi, ali imamo ustrezno fizično in psihično kondicijo za pogajanja. To so le nekatere posebnosti medkulturnih pogajanj.

Če pa hočemo biti uspešni, je treba najprej izhajati iz splošnih naukov pogajanj. Ni slučajno, da govorimo o načelih, ne o pravilih pogajanj. Kajti vsako pogajanje je zgodba zase in ne obstajajo neka obče veljavna pravila ali recepti za uspešna pogajanja. Obstajajo pa smernice, ki so – če so prilagojene posamezni kulturi – lahko zelo učinkovite. Zato velja najprej na kratko ponoviti splošna pogajalska načela, ki lahko predstavljajo splošen pogajalski okvir, tega pa je treba vedno nadgrajevati glede na specifičen predmet, okoliščine in pogajalce. Mi se bomo držali okvira harvardskih načelnih pogajanj,³ čeprav Hofstede (prim. Barkai, 2008) meni, da ta niso v celoti in brez prilagajanj uporabna tudi pri medkulturnih pogajanjih.

2.1 Harvardska načelna pogajanja

V nasprotju s konfrontacijskimi pogajanjmi, ki jim pogosto podlegajo neizkušeni pogajalci, misleč, da bodo s trdimi stališči in agresivnim odnosom dosegli želene cilje, harvardska načelna pogajanja⁴ izhajajo iz interesov, ne pozicij posamezne strani. Namen sodelovanja, na katerem temeljijo, je doseči dober izid za obe strani na učinkovit, toda prijazen način. Gre za pogajanja, katerih cilj je reševanje problemov tako, da drugo stran razumemo kot partnerja, ki si tako kot mi želi na podlagi svojih interesov nekaj izpogajati. Če želimo, da bi bila pogajanja uspešna, moramo najti polje prekrivanja svojih interesov in interesov druge strani. V svojem bistvu so načelna pogajanja torej integrativna pogajanja, saj iščemo rešitve v interesu vseh strank.

Čeprav gre za pogajanja, pri katerih zmagata oba (*win-win*), moramo vedeti, da ni nujno, da vsaka stran dobi enako. Končni izplen je pač

³ Več o pogajanjih nasploh prim. Svetličič in Udovič (2022). Tukaj povzemamo le osnovna načela, ki so pomembna z vidika medkulturnih pogajanj.

⁴ Izbor imena *načelna* pogajanja ni slučajen. Z njim se želi poudariti, da ne gre za striktna oziroma toga *pravila*, pač pa za *načela*, znotraj katerih velja svoboda izbire različnih poti za doseganje ciljev glede na okoliščine.

odvisen od konteksta, virov oziroma moči, s katerimi stranke vstopijo v pogajanja, od njihove pripravljenosti in spretnosti, argumentov, najboljše alternative dogovoru (*BATNA*) ter sposobnosti prepričati drugo stran – skratka od njihove pogajalske moči, to je sposobnosti odločilno vplivati na izid pogajanj. Takšno moč sestavljajo položajna moč (razumevanje položaja), dobro poznavanje druge strani, njihovih motivov ter interesov, dobra informiranost, organizacijska moč (ugled sebe samega ali podjetja/ustanove), osebnostna moč (avtoriteta, kredibilnost) ter sposobnost vse to uspešno vtakati v proces pogajanj (prim. Red Bear, 2023).

Drugo pomembno izhodišče načelnih pogajanj je tudi to, da so tovrstna pogajanja redko enkratna, da se z drugo stranjo redko srečamo samo enkrat in edinkrat. Največkrat se z istimi pogajalci srečujemo celo pogosto. V mednarodnih odnosih so tak primer odnosi s sosednjimi državami. Zato je pomembno, da je pri pogajanjih naš pogled dolgoročen, da ne gledamo samo na *vrabca v roki*, temveč imamo pred očmi tudi *goloba na strehi*, ki morebiti čaka na nas na nekih prihodnjih pogajanjih z isto drugo stranjo.

Tretje izhodišče načelnih pogajanj je to, da mora pri pogajanjih med strankami obstajati neko zaupanje v sposobnosti, kompetence, dosežke in zanesljivost drugega ter končno tudi čustveno zaupanje (prijateljstvo, empatija, torej sposobnost videti situacijo s perspektive druge stranke). Če takšnega temeljnega zaupanja ni, potem tudi ne gre pričakovati, da bodo stranke zanesljivo izpolnile dogovorjeno. V tem oziru obstajajo zelo velike razlike med kulturami. Medtem ko v nekaterih kulturah zaupanje temelji predvsem na dosežkih/kompetencah (ZDA, Danska, Nizozemska, Nemčija, Velika Britanija, Finska ...), so za druge pomembnejši odnosi (Saudova Arabija, Nigerija, Indija, Kitajska, Brazilija, Tajska, Turčija, Mehika, Rusija, Japonska ...).⁵ Države, kot so Poljska, Avstrija, Francija, Španija in Italija, stojijo nekako med tema dvema skrajnostma (Meyer, 2014: 171). Ker je v mednarodnih odnosih nezaupanja veliko, je ta vidik v medkulturnih pogajanjih še toliko pomembnejši.

⁵ Države so razvrščene po intenzivnosti tega kriterija.

Načelna pogajanja temeljijo na petih načelih:

1. Ločevanje ljudi od problemov.
2. Osredotočanje na interese, ne na pozicije.
3. Oblikovanje možnosti za obojestransko korist.
4. Pogajanja na podlagi objektivnih meril oziroma standardov.
5. Razumevanje, kaj je naša najboljša alternativa dogovoru (*BATNA*).

Navkljub dokaj razširjenemu prepričanju, da gre za univerzalna načela, je treba biti pri njihovi uporabi v primeru medkulturnih pogajanj previden. Hofstede (v Barkai, 2008: 444–446) namreč ugotavlja, da je koncept načelnih pogajanj »ameriški koncept«, ki izhaja iz ameriškega individualizma in drugih elementov ameriške kulture. Barkai se ob tem sprašuje, kako lahko denimo ločimo ljudi od problemov pri tistih kulturah, v katerih so odnosi in kolektiv visoko vrednoteni, ker so ljudje in problemi pri njih tako tesno prepleteni. Mednarodni prostor ima namreč različne sisteme vrednot, zato je nemogoče ravnati po enem vodilu oziroma misliti, da obstaja neki zunanji, objektivni dejavnik, univerzalen za vse. Razumevanja so namreč različna. Kar je za nekoga pravično, je za drugega lahko krivično. Iskanje različnih opcij je denimo povsem sprejemljivo za družbe, ki se ne bojijo odpiranja novih poti in iskanja novih rešitev. Težje pa je sprejemljivo za kulture, ki se izogibajo tveganjem, kajti vsaka nova, »neraziskana vrata« vnašajo negotovost, ki se ji pripadniki določenih kultur želijo izogniti. Na primer: za pogajalce, ki izhajajo iz kultur, ki imajo poudarjeno (po Hofstedeju) moško komponento in so kot pogajalci šibki, so najprimernejša načelna pogajanja. Na te posebnosti opozarjamo ne zato, da bi utrjevali to verjetje in zanižali pomen načelnih pogajanj, pač pa zato, ker se morajo ta načela v medkulturnem okolju upoštevati sorazmerno z različnimi razmerami in kulturami.

Ločevanje ljudi od problemov

Pogajamo se vedno z ljudmi – zato so medčloveški odnosi odločilnega pomena. Pogajalci imamo namreč pred sabo dva glavna vidika: doseči dober dogovor, posel, pogodbo, obenem pa imeti dobre odnose z drugo

stranjo, saj se bodo skoraj gotovo z njo še kdaj pogajali. Spoštljivo obravnavanje druge strani je zato nujen predpogoj uspešnih pogajanj. V mednarodnem kulturnem kontekstu obstaja mnogo kultur (na primer azijske, latinoameriške, arabske), ki veliko težo pripisujejo odnosom. Človeškemu dejavniku je v takih primerih zato treba posvetiti še toliko večji pomen. Drugo stran vedno obravnavajmo tako, kot želimo, da bi ta obravnavala nas. Do nje se vedemo spoštljivo, upoštevamo njene predloge, »da z ustrezno komunikacijo pokažemo, da jih razumemo in cenimo« (Fisher in Shapiro, 2005: 28). Kajti če pokažemo, da jih upoštevamo, sprejemamo in cenimo,⁶ bomo tudi sami deležni takšnega odnosa.

Resda se v pogajanjih ni mogoče izogniti konfliktom, vendar se konflikti o predmetu pogajanj ne smejo prenašati v medosebne spore, žaljenje ali v osebne napade. Od nas se pričakuje, da se zavzamemo za določena stališča, toda določena stališča niso nujno naša osebna stališča. Če dajemo stališčem osebno noto, se konflikt lahko poosebi. Dober pogajalec je tisti, ki zna brzdati svoja čustva, jih zna uravnotežiti ter spojiti s svojim razumom oziroma vedenjem o njihovi večznačnosti. Poglejmo en takšen primer: »jezen« pogajalec lahko s takim vedenjem krepí svoj pogajalski položaj, saj ga druga stran razume kot močnega ali se ga celo malo boji. Dá mu lahko denimo več koncesij ali pa omili svoje zahteve. Po drugi strani pa lahko tisti, ki izžarevajo zadovoljstvo/srečo, v pogajanjih potegnejo kratko, saj lahko druga stran to razume kot zadovoljstvo s potekom pogajanj ter začne od takih pogajalcev zahtevati še več. Lahko pa se zgodi tudi prav obratno.

Vse prepogosto se v pogajanjih zanemarja pomen čustev (to velja tudi za raziskave in teorije). Ta se bodisi ne razumejo ali pa ne upoštevajo,

⁶ Cenjenje druge strani lahko ponazorimo s primerom slovenskega arhitekta, ki je zmagal na razpisu za spomenik pobitim domorodcem v Novi Zelandiji. Na vprašanje, ali bi kaj dodal k svojemu projektu v finalni tekmi med petimi izbranimi projekti, je dejal, da bi se rad le srečal z domorodci in po mnenju o spomeniku vprašal še njih (Rašković, 2023). Verjetno je bil to kar odločilen dejavnik, ki je vplival na izbor njegovega projekta.

čepprav so prav medkulturna pogajanja plodna tla za zelo resne čustvene konflikte (razlike v verskih prepričanjih, motivih, vrednotah ...). Čustva se lahko pojavijo (okrepijo ali oslabijo) bodisi pred pogajanjem, med njimi ali po njih. Na podlagi poznavanja čustev lahko predvidevamo ne le obnašanje pogajalcev, ampak celo rezultate pogajanj. Vedeti moramo tudi, da čustva niso nekaj, kar bi bilo le notranja značilnost določene kulture – lahko so tudi posledica obnašanja pogajalcev. Z njimi lahko manipuliramo, jih uporabljamo kot taktiko za doseganje želenih rezultatov. Prav zaradi takšne kompleksnosti morajo imeti uspešni pogajalci dobro razvito čustveno inteligenco, ki jo Bowling in Hoffmann (2000) definirata kot »sposobnost spoznavanja lastnih in čustev drugih«, in to uporabiti pri pogajanjih in medosebnih stikih nasploh. Če to imajo, znajo čustva upravljati in se izogibati nenadzorovanim odzivom. Učinkovit pogajalec mora čustva upoštevati na enaki ravni kot druge dejavnike – gospodarske, politične, okoljske ter medkulturne – torej dejavnike iz okolja, ki vplivajo na pogajalski proces. Brez spoštljivega, pa tudi prijateljskega, prijetnega odnosa ni uspešnih pogajanj.

Našteto predstavlja ključne elemente razumevanja medkulturne razdalje,⁷ ki ni samo perceptivna kategorija, ampak se da vsaj v določeni meri objektivizirati tudi tako, da iščemo točke, v katerih smo si podobni, obenem pa spoznavamo tiste, v katerih smo si različni. Bolj ko so si kulture različne, težje je namreč dekodirati razpoloženje drugih – ter

⁷ Raziskovalci so kulturno razdaljo pogostokrat želeli operacionalizirati na način, da bi jo lahko kvantificirali. Eden takih primerov sta gotovo Hofstedejev poskus in njegova kategorizacija, čepprav on ne govori o kulturni razdalji. Korak naprej sta šla Kogut in Singh (1988), ki sta na podlagi Hofstedejevih kulturnih značilnosti oblikovala enoten indeks kulturne razdalje (Kogut in Singh, 1988; Cuypers et al., 2018). Kritikov tega modela ne manjka. Glavni očitki niso le poenostavljanje kulturne kompleksnosti in multidimenzionalnosti, nerazlikovanje med povprečnimi in arhetipskimi predstavniki posameznih kultur, med latentnimi (dolgoročnimi) ter z obnašanjem razkritimi lastnostmi, pač pa tudi poenostavljanje (vsaj njenega dolgoročnega) spreminjanja, kar je vse zelo težko zapopasti z enim enotnim indeksom, s katerim se je želelo izraziti razlike med kulturami (več v Caprar et al., 2008, ter v Konara in Mohr, 2019).

obratno, bolj ko so si blizu, lažje je to storiti. Nima pa kulturna razdalja pomena samo v preučevanju medkulturnih odnosov, ampak močno vpliva tudi na medsebojne gospodarske odnose (prim. Gebrich et al., 2023).

Ker gre v medkulturnih odnosih za pogajanja med zelo različnimi ljudmi, moramo še toliko bolj izhajati iz spoznanja, da lahko med tem, kako nekaj razumemo, in dejstvi obstajajo pomembne razlike; pa tudi iz spoznanja, da dejstev ne vidimo vsi enako. Že Kant je namreč ugotavljal, da ni pomembno dejansko stanje stvari, ampak njihovo dojetje. Vsaka od pogajalskih strani ima lahko o določeni stvari različno predstavbo, saj jo vidi skozi svoja očala vrednot, pričakovanj, ciljev in svojih kulturnih norm. Poleg tega smo ljudje pri izbiranju virov informacij selektivni, torej pristranski. Iščemo in sledimo bolj tistim, ki se skladajo z našimi prepričanji. Zato je treba v pogajanjih, medkulturnih pa sploh, predvsem poslušati in skušati razumeti, se vživeti v položaj druge strani ter »misliti z njihovimi možgani«, biti dojemljiv za njihovo morebitno drugačnost.

Ni pa pomemben le pogajalski predmet oziroma problem. Vprašati se moramo tudi, kako druga stran vidi nas (našo pogajalsko skupino, nas osebno, naše predloge, zahteve ...), kajti tudi od tega je v veliki meri odvisno, kako se bo na pogajanjih obnašala. Vsaka pogajanja bi se zato morala začeti z »lastnim pogledom v ogledalo«. Kakšni smo, kako se obnašamo, kakšen je naš slog, pa tudi, ali se skladno s svojo samopodobo na samih pogajanjih tudi dejansko obnašamo. Študije so namreč pokazale, da povezave med slogovno samopodobo pogajalcev (kako se vidimo) in njihovim dejanskim pogajalskim slogom v praksi ni. Največji izraz tega neskladja so raziskovalci našli pri t. i. sodelovalnem slogu pogajanj, ki ga je za svoj najljubši slog pogajanj izbrala polovica analiziranih posameznikov. Toda le 2,6 % vseh respondentov se je dejansko pogajalo na ta način. Študija tudi ni potrdila hipoteze, da bi izkušeni pogajalci bolje prepoznali svoj dejanski pogajalski slog kot tisti, ki izkušenj nimajo (Miller, 2014: 200).

Če obstajajo prevelika razhajanja med lastno samopodobo in mnenjem druge strani o nas, je to lahko vir velikih problemov, kajti vsi ljudje imamo načeloma radi, da nas drugi vidijo v lepi luči, da imajo o nas dobro mnenje. Ne nazadnje tudi zato, ker so potem bolj dojemljivi za naše predloge. Če smo zanje »marsovci«, so tudi naše besede/stališča »marsovske«.

A seveda ni vprašanje samo, kako druga stran vidi nas, ampak tudi, kako druga stran razume celoten proces in sama pogajanja. Nekateri pogajanja razumejo predvsem kot pridobivanje zelenega, drugi kot krepitev odnosov. Tudi tu so lahko velike razlike med realnim stanjem in tem, kako stvari razumejo naši partnerji.

V pogajanjih je treba razumeti tudi kontekst povedanega in kontekst procesa (to so čas, kraj, udeleženci, način odločanja ...). Kontekst povedanega lahko marsikdaj spremeni pomen povedanega. Tudi izbira drugega trenutka ter prijetne lokacije za pogajanja je mnogokrat koristna, sploh pri pogajanjih, ki so nekje na pol poti zastala. Ni pa vsak trenutek ali vsak kraj dobra izbira. S temi vprašanji, nad katerimi občasno radi zamahnemo z roko, se je treba resno ukvarjati v fazi priprav na pogajanja.

Ločevanje interesov od stališč oziroma pozicij

To je drugi »zakon« načelnih pogajanj. Interesi obeh strani so motor pogajanj. Gre za naše želje, motive in potrebe. Ker ljudje nismo le racionalna bitja, pri nas poleg merljivih pogosto veliko štejejo tudi nemerljive, nematerialne stvari (moralna načela, ugled, prestiž, opravičilo, čast, ohranjanje obraza, odnos, (samo)spoštovanje, prijeten pristop in podobno). Naloga uspešnih pogajalcev je ugotoviti, kaj je tisto, kar je za drugo stran pomembno; lahko so to materialne stvari (denar, blago, viri, fizična lastnina ...), nematerialne stvari ali oboje ali nekaj vmes. Zato v pripravah na pogajanja smemo pozabiti ugotavljati, katere nematerialne zadeve bi lahko bile zanimive za drugo stran. Prav te nematerialnosti so v medkulturnih pogajanjih izjemnega pomena, imajo znatno večjo težo kot pri pogajanjih nasploh.

Pogajalske pozicije so stališča oziroma zahteve, ki jih izpostavlja vsaka pogajalska stran. V njih se dejansko skrivajo interesi, ki jih pogajalci izražajo bolj posredno kot neposredno, razbrati jih je torej treba iz pozicij. Sploh ni nujno, da je pogajalska pozicija enaka interesom določene pogajalske strani. Je le pot, po kateri bi oziroma bo vsaka stran najbolje uresničila svoje interese. Pozicije so stvari, za katere pravimo, da »si jih želimo«. So naše zahteve in predlogi. Interesi pa so stvari v ozadju naših pozicij. Naša pozicija je lahko: pojdimo v trgovino po kruh. Interes bi pa bil, gremo v trgovino zato, ker smo lačni. In če ima druga stran žemljice, nam jih lahko za potešitev lakote ponudi in tako smo zadovoljili svoje interese, pa še v trgovino nam ni bilo treba.

Čeprav razlike med pozicijami in interesi razumemo kot problem, te v resnici nudijo možnost dogovora, saj stranke različnim stvarjem pripisujejo različno težo. To pa omogoča kompromise. Najpogostejša napaka pogajalcev je, da interesov in pozicij ne ločujejo. To lahko vodi v tekmovalna pogajanja ali v pristop »kdo ima prav« in podobno.

Vsekakor pa ni dovolj, da svoje interese poznamo, treba jih je znati tudi ustrezno razvrstiti na seznamu prioritet. Povedano drugače: ločiti moramo tisto, kar *moramo* doseči s pogajanjem (tu ni popuščanja, ker je naša najboljša alternativa sicer slabša), od tistega, kar s pogajanjem *želimo* doseči (tu lahko dajemo koncesije). Po drugi strani pa moramo ravno tako vedeti, kakšni so interesi druge strani. Osnovna predpostavka, če v pogajanja vstopamo, je ta, da imamo mi in druga stran različne interese. Če so interesi skupni, je rešitev blizu, čeprav so pozicije/stališča lahko popolnoma različni. Pogoj za razumevanje druge strani je odkrivanje, kako vzpostaviti stik ali presek med našimi in njihovimi interesi ter se ne prepirati okoli pozicij.

Oblikovanje možnosti za rešitve v obojestransko korist

Opcije so različne poti do istega cilja (cene, roki dobave, načini plačila ...). Opcije so skratka vse razpoložljive možnosti, s katerimi lahko zadovoljimo svoje interese. Ko iščemo rešitve, moramo iskati vse mogoče

možnosti, da bi rešitev, do katere bomo prišli, bila v našo korist. Zato moramo že v pripravah razmišljati o različnih možnih rešitvah, pri čemer je velikega pomena ustvarjalnost. Do te pa lahko pridemo tako, da spoštujemo vse ideje, ki jih nekdo predstavi v času viharjenja možganov (*brainstorming*).

Do kreativnih in inovativnih idej reševanja problemov lahko pridemo tudi z vključitvijo nekoga, ki ne pozna predloga na mizi in lahko zato razmišlja zunaj okvira. Iskanje opcij lahko organiziramo na različne načine: lahko organiziramo ta proces v okviru naše pogajalske skupine ali pa v odnosu z drugo stranjo. Pri iskanju opcij je izjemno pomembno – pa ne le kadar to počnemo skupaj z drugo stranjo, temveč tudi znotraj svoje ekipe – da ideje, izrečene od katere koli strani, niso obvezujoče, pač pa so le ideje za razmislek – ter da se vnaprej dogovorimo, da se kot take ne smejo kritizirati ali ocenjevati. Če bi namreč do kritike prišlo, potem se bo vedno manj posameznikov prostovoljno odločilo, da bodo predstavili svoje ideje, saj se bodo bali, da bodo kritizirani in/ali osmešeni.

Vztrajanje pri objektivnih merilih

Verjetno se nam je že kdaj zgodilo, da smo v kakšnih pogajanjih »zas-tali« in nismo vedeli, kako naprej oziroma kaj storiti, da bi prišlo do premika z mrtve točke. V takem primeru so izhod objektivna merila. Ta obstajajo za vsak pogajalski predmet. Lahko je to cena, precedens, mednarodno pravo, industrijski standardi, zakon, enakopravna obrav-nava in podobno. Naslanjanje na takšna objektivna merila nam bistveno olajša pogajanja, saj vemo, kako meriti rezultate in kako jih merijo drugi. Najobjektivnejši videz dajejo merila, ki se najpogosteje uporabljajo v določenih primerih ali ki se najpogosteje uporabljajo v mednarodnem prostoru. Tem namreč ne more nihče oporekati, saj so objektivna in nepristranska. Zaradi te lastnosti se takrat, ko pogajanja zastanejo, po-sebej pogosto uporabljajo. Objektivna merila in standardi so še bolj po-membni v medkulturnih pogajanjih, saj je mnogo opcij in drugih zadev takrat materialno in nematerialno medkulturno pogojenih. Nekatera

materialna merila se v času globalnega gospodarstva zdijo široko sprejemljiva, ne pa vsa. Z nematerialnimi merili, kot so pravičnost, enaka obravnava, spoštovanje in podobno, je problem večji, saj se pod vplivom različnih vrednostnih sistemov od kulture do kulture razlikujejo.

Naj na tej točki opozorimo na vprašanje merila pravičnosti. To v pogajanjih, pa tudi v medkulturnih pogajanjih, nasploh ne kotira visoko, saj je pogosto razumljeno kot naivno. Kljub temu pa izkušnje mednarodnih trgovinskih pogajanj kažejo, da lahko pravičnost igra pomembnejšo vlogo od pričakovane. Kapstein (2008) denimo ugotavlja, da »predlagatelji [v mednarodnih trgovinskih pogajanjih – op. av.] pogosto dajejo širokogrudnejše ponudbe od tistih, ki bi jih predvidevala teorija pogajanj [...], prav tako velja, da druga stran pogosto ne sprejme predlogov, za katere meni, da niso pravični, četudi to slabo vpliva na njihove materialne motive (dohodek in podobno).«

Zavedajoč se kompleksnosti objektivnih meril, je smiselno, da si merila in standarde kot ene od instrumentov za pogajanja pripravimo že v fazi priprav na pogajanja. S tem v pogajanjih bistveno okrepimo svoj pogajalski položaj (tako kot tisti, ki pri tenisu servira), s predstavitvijo takih meril kot možnih rešitev pa lahko tudi prepričamo drugo stran in s tem tudi skrajšamo pogajalski postopek.

Poznavanje svoje najboljše alternative dogovoru (BATNA)

Vsak pogajalski izid ima alternative. Najnižja alternativa je ohraniti obstoječe stanje. Obstajajo pa še druge alternative, zato moramo pred vsakimi pogajanci vedeti, kaj bomo storili, če ne bomo dosegli dogovora, torej: kaj so naše alternative. Pri tem je vedno treba poznati tako najboljšo alternativo, imenovano *BATNA* (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), kot tudi najslabšo alternativo, poznano pod okrajšavo *WATNA* (*Worst Alternative to a Negotiated Agreement*).

Ena od največjih napak pogajalcev je, da o alternativah, dokler ne sedejo za pogajalsko mizo, ne razmišljajo. Čeprav obstaja vedno več alternativ,

je za ocenjevanje uspešnosti pogajanj in krepitev naše pogajalske pozicije bistvenega pomena izmed množice alternativ izbrati najboljšo ter določiti strategijo za njeno doseganje. Lahko namreč stopamo le po eni in ne po več alternativnih poteh hkrati. Zato je tako pomembno vedeti, kaj je naša *odidi* (*walk-away*) alternativa, kdaj bomo pogajalsko mizo zapustili, če nam druga stran ne nudi nič boljšega. *BATNA* je dejansko merilo pogajalskega uspeha ali neuspeha. Če je pogajalski izid boljši kot naša *BATNA*, potem so bila pogajanja uspešna.

Ne smemo pa se ukvarjati le s svojimi alternativami, temveč tudi z alternativami (*BATNO* in *WATNO*) druge strani. Pri tem moramo v pripravah vedno preigrati različne scenarije, ki nam omogočajo, da ugotovimo, kaj bi lahko storila druga stran. Poudarjamo, skušati ugotoviti, kajti nikoli ne moremo z gotovostjo vedeti, kaj bi lahko storila druga stran.

BATNA ni dana, ampak se spreminja ves čas pogajanj. Lahko se krepi ali slabša zaradi zunanjih okoliščin, lahko jo izboljšamo ali poslabšamo tudi sami. In to ne samo svoje, ampak tudi *BATNO* druge strani.

Pomembno vprašanje, ki se v pripravah na pogajanja postavlja, je, ali v pogajanjih razkriti svojo *BATNO*. Na to ni enoznačnega odgovora, vendar je v največjem številu primerov odgovor ne. *BATNA* se ne razkriva, saj bi s tem razkrili spodnjo, še sprejemljivo mejo, da ostanemo v pogajanjih. Dobro je, da drugi strani signaliziramo, da imamo dobro *BATNO*, ne povemo pa, kakšna je. Če so možnosti za dogovor po dolgotrajnih pogajanjih minimalne, potem kot zadnji poskus, da dosežemo sporazum, razkrijemo svojo *BATNO*. Razkrijemo jo lahko tudi v primeru, ko je ta izjemno ugodna, a o tem druga stran nič ne ve. S tem si lahko okrepimo pogajalski položaj. Potem lahko rečemo: »Niste sprejeli nobene našega predloga, zato vedite, da imamo mnogo boljše alternativo, kot pa tukaj sedeti z vami in se pogajati brez kakršnega koli uspeha.«

Vedeti pa moramo, da je uporaba *BATNA* v mednarodnem okolju lahko spolzek teren (Marsden in Siedel, 2017). Resda ne toliko v

državah, kot so Združene države Amerike ali Združeno kraljestvo, kjer velja običajno pravo (*common law*), ki temelji na sodni praksi in na primerih – toda v državah t. i. kontinentalnega prava morajo partnerji, če odstopijo od pogajanj, navesti utemeljene vzroke, zakaj so to storili. Stranke so se namreč dolžne pogajati v dobri veri. Če stranka nima namena skleniti pogodbe, je odgovorna za škodo, ki je s tem nastala drugi stranki. Za škodo bo odgovorna tudi tista stranka, ki se je pogajala, nato pa odstopila od pogajanj brez utemeljenega razloga (na primer razmere na trgu), s tem pa drugi stranki povzročila škodo in nepotrebne stroške.

2.2 Bodimo prepričljivi⁸

*Če bi znal to pojasniti navadnemu zemljanu,
si ne bi zaslužil Nobelove nagrade.*

Richard Feynman, dobitnik Nobelove nagrade za fiziko

V nasprotju s tem nobelovcem menimo, da mora biti pogajalec sposoben pojasniti svoja stališča tudi *navadnemu zemljanu*. Včasih so to ljudje na drugi strani mize ali pa zainteresirani deležniki, ki jih izid pogajanj zadeva. Zato mora biti pogajalec sposoben prepričati vsakega, ne le elitno izobraženih. Na to morajo biti posebno pozorni pravniki in svoj pravniški jezik, pogosto nerazumljiv za nepravnike, z uporabo enostavnega nabora besed narediti razumljivega tudi za druge, povprečne pogajalce. Le tako lahko prepričajo drugo stran, kajti prepričljivost je ena od osnovnih vrlin uspešnih pogajalcev. To velja še toliko bolj za medkulturna pogajanja, ko je v igri še mnogo več dejavnikov. Zato velja ponoviti glavne zakonitosti, kako biti prepričljiv.

Načini prepričevanja so globoko zakoreninjeni v kulturo vseh pogajalskih strani, da torej ni ene edine univerzalne teorije prepričevanja,

⁸ Podpoglavje je povzeto in dopolnjeno na podlagi Svetličič in Udovič (2022: 148–153).

pač pa se te razlikujejo od kulture do kulture. Vsaka razporeja težo Aristotelovih temeljnih treh instrumentov ali poti prepričevanja: *etosa*, *patosa* ter *logosa* na različne načine. Prepričevanje na podlagi *etosa* temelji na sklicevanju na *avtoriteto kredibilnosti* (izobrazba, nagrade, izkušnje ...), ki ji poslušalci oziroma v našem primeru pogajalci na drugi strani mize zaupajo. *Patos* nagovarja čustva občinstva. Z njim si želimo dobiti naklonjenost druge strani do predloga, ki ga podajamo. Pri tem se lahko v precejšnji meri uporablja govorica telesa. *Logos* pa se sklicuje na logiko, na razumske argumente, objektivna dejstva, primere in podatke. Prepričuje se z argumenti, z razlago, da je to, kar ponujamo, edina logična izbira. Ta metoda se pogosto uporablja med strokovnjaki in akademiki, ko prepričujejo študente, druge slušatelje ali splošno javnost.

Poleg *etosa*, *patosa* in *logosa* v medkulturnih odnosih pride še bolj do izraza način oblikovanja in podkrepitve argumentov oziroma različne poti do teh. Nekatere kulture gradijo svoje argumente na načelih in so torej v razmišljanju bolj deduktivne in ideološke, druge kulture pa svoje argumente gradijo bolj na praktičnih primerih, kar pomeni, da so bolj induktivne in pragmatične. Pogajalci, ki izvirajo iz deduktivnih kultur, bodo svoje argumente najprej utemeljevali s pomočjo teorije, načel/meril ali konceptov in šele nato prešli na konkretne zadeve. Z drugimi besedami, predlog bodo utemeljevali z odgovarjanjem na vprašanje »Zakaj?« Na drugi strani pa bodo pogajalci, ki svoje argumente gradijo bolj induktivno, odločitev za določen predlog ali proti njemu utemeljevali s podobnimi praktičnimi primeri, dosedanja prakso, precedensi, in šele nato skušali to uokviriti s splošnimi načeli oziroma teorijo. Tipični predstavniki deduktivnega pristopa v pogajanjih so evropske države (t. i. države civilnega prava), predstavniki induktivnega pristopa pa Američani in Britanci (t. i. države sodniškega prava, ki temelji na precedensih). Blizu angleško-ameriškemu pristopu so še Švedska in Norveška ter Nizozemci, Avstralci in Kanadčani. Podobno kot države »celinske« Evrope prepričujejo še Rusi, Brazilci, Argentinci ter Mehičani (Meyer, 2014: 96). Vse to je nujno poznati, ko se pogajamo s predstavniki iz ene ali druge skupine.

To pomeni naslednje: ko se pogajamo z Nemci ali večino Evropejcev, moramo začeti s teorijo, razložiti, zakaj predlagamo, kar predlagamo. Američane in Angleže ter druge iz te skupine pa bomo pa hitreje prepričali, če bomo prešli neposredno na predloge, jih utemeljili s primeri/precedensi in vse to šele nato konceptualno utemeljili oziroma odgovorili na vprašanje, zakaj to predlagamo.

V vsakem primeru pa velja, da ni mogoče prepričati, če nismo sposobni narediti dobrega prvega vtisa; če naš uvodni nastop ni dovolj udaren ali zmagovit. Kajti vsako pogajanje se začne z uvodnim nastopom, v katerem vse strani pojasnijo, katere cilje zasledujejo, kaj so prioritete in kaj se je treba dogovoriti, da bi rešili problem na mizi. Pri tem je, sploh če gre za mednarodna pogajanja in še posebej multilateralna, ko je število strank veliko, treba biti kratek, jedrnat in prepričljiv. Treba je znati izkoristiti prvih trideset sekund, ki so odločilne za ustvarjanje prvega stika. Priložnost za dober ali slab vtis imaš namreč samo enkrat. Še več: eksperimenti so celo pokazali, da se prvi vtis oziroma sodba o tem, kakšni smo (privlačnost, všečnost, zanesljivost, kompetentnost in agresivnost), oblikuje v prvih 100 milisekundah. Nadaljnji čas lahko okrepi negativno percepcijo. Ko se je čas izpostavljenosti namreč povečal s 100 na 500 ms, so sodbe udeležencev postale bolj negativne, odzivni časi za sodbe so se zmanjšali, zaupanje v lastne sodbe pa se je povečalo. Ko pa so čas še podaljšali, se presoje lastnosti drugega ali sodbe o tem, kakšni drugi so, niso bistveno spremenili. So se pa sodbe o drugem utrdile (Willis in Todorov, 2006). Skratka; prvi vtis je odločilen, nadaljnji čas ga lahko pokvari. Če se pri tem držimo Churchillovih petih načel udarnega nastopa (Lee, 2021), smo na dobri poti, da smo kratki in dovolj prepričljivi, da navdušimo drugo stran o nujnosti reševanja skupnega problema.

Tudi medkulturni oziroma mednarodni pogajalec se lahko drži Churchillovih petih načel na naslednji način:

- a. Začne udarno, da pritegne pozornost poslušalcev (šala, zgodba, osebna izkušnja, pregovor, citat) in se nikoli ne opravičuje ali prilizuje.
- b. V svojem govoru se drži vodilne teme. Če skuša pokriti preveč tematik, ne bo pokrnil nobene.

- c. Uporablja preprosto, pogovorno govorico, da je prepričljivejši. Ne skuša dokazati, kako pameten je, saj gre za to, da proda svojo idejo drugi strani, ne za to, da bi dobil Nobelovo nagrado.
- d. Ilustrira problem in se vanj vživi. Prispodobе, slike, metafore, zgodbe so zgovornejše od poplave besed. Slika je vredna več kot tisoč besed, kajti s slikami se povežemo z drugo stranjo, medtem ko z besedami ponazarjamo način svojega razmišljanja.
- e. Konča prepričljivo in mobilizatorno.

Zavedati se moramo, da si poslušalci vedno najbolj zapomnijo začetek in konec govora, zato sta prav ta dva tako izjemno pomembna. Churchillova načela je moč poenostaviti z načelom *EASE: exemplify, amplify, specify in electrify* (ponazori, stopnuj, ponudi rešitev in mobiliziraj). Pomeni, da najprej poveš za problem, ga nato še dramatiziraš, da bi kasneje ponudil rešitev in lahko vse prisotne mobiliziral za njeno uresničevanje.

Začetni udarni nastop je seveda le uvertura v kasnejše prepričevanje druge strani. Teorija pogajanj temu namenja veliko pozornosti. Različni pristopi sicer poudarjajo različne vidike, a se strinjajo o tem, da je prepričljiv tisti, ki dobro pozna dejstva in okoliščine, precedense, tisti, ki se dobro pripravi, ki pozna pristojnosti sebe in partnerja, in ne nazadnje tisti, ki pazljivo pripravi svoj nastop, ga ustrezno uokviri ter ima ustrezne komunikacijsko-retorične sposobnosti. Prepričljivost je umetnost in znanost obenem. Sami argumenti ne prepričajo, če niso ustrezno predstavljeni.

Eden najbolj poznanih avtorjev, ki preučuje dejavnike prepričljivosti s psihološkim in trženjskim pristopom, je Robert Cialdini. Že leta 1993 je izdal knjigo *Influence: The Psychology of Persuasion*.⁹ Zaradi svoje

⁹ Slovenski prevod: Robert Cialdini (2015): *Vplivanje: Psihologija prepričevanja*. Ljubljana: Umco. Za prakso je zelo poučna in uporabna tudi knjiga Noaha Goldsteina, Stevea Martina in Roberta Cialdinija iz leta 2008 (*Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*. New York: Free Press), ki je polna praktičnih primerov o tem, kako prepričati.

preprostosti in jasnosti je bila knjiga leta 2005 izbrana za eno izmed pet najboljših knjig s tega področja vseh časov.

Cialdinijeva teorija (2015) temelji na šestih načelih:

1. vzajemnost: reciprociteta je morda najmočnejše ljudsko načelo, saj dolgoročno povezuje ljudi. Če nam kdo naredi uslugo, se počutimo dolžni, da mu jo vrnemo.
2. redkost: stvari, ki so redkejšje, imajo za nas večjo vrednost, zato si jih (bolj) želimo.
3. avtoriteta: ljudje smo nagnjeni k temu, da zaupamo avtoritetam. Če svoje predloge argumentiramo z ustreznimi podatki, kot so rezultati anket, testov, znanstvenih analiz, bomo prepričljivejši. Ljudje zaupajo strokovnjakom. Če oblečeš belo haljo, bodo pacienti sledili tvojim navodilom, četudi nisi zdravnik.
4. doslednost: moč prepričevanja je povezana z doslednostjo, če našim besedam sledijo dejanja. Cenimo, če bi nas okolica imela za dosledne in neomajne, če izpolnujemo, kar smo obljubili, za kar smo se obvezali.
5. soglasje: to, kar počne večina, mora biti dobro. Če vsi kupujejo določen izdelek, ga bomo še mi (čredni nagon). Ljudje težimo k tistemu, kar počnejo drugi ljudje, zlasti če so to vrhunski strokovnjaki ali pa so nam ti blizu (sodelavci, sorodniki, kolegi, prijatelji).
6. simpatičnost oziroma všečnost: radi imamo tiste, ki so nam podobni (po poklicu, starosti, študiju, športu ...), ki imajo radi nas, ki nas pohvalijo. Karizmatičen hitreje prepriča, prej boste pristali na njegov predlog. Toda pozorni moramo biti tudi na učinke halo-efekta, saj lahko človeka ocenimo kot simpatičnega samo zato, ker nas je pozdravil nasmejan in v našem jeziku – ali pa obratno, če je nekdo v nekem trenutku neprijazen, osoren, aroganten in ciničen, ga bomo kot takšnega razumeli tudi v prihodnosti.

Teh šest načel naj bi uokvirjalo družbene odnose in vplivalo na naše obnašanje do drugih ljudi, ki ta načela posedujejo oziroma udejanjajo. Pri tem je seveda najboljšje, da posameznik udejanja čim več naštetih načel, a od situacije do situacije je različno, katero načelo je najprimerneje

uporabiti. Vsako načelo ima v različnih kulturah različno težo. Načelo avtoritete bo denimo gotovo učinkoviteje delovalo v družbah, v katerih se močno spoštuje hierarhija; načelo soglasja in vzajemnosti pa gotovo v bolj kolektivističnih družbah, v katerih so ljudje tesneje medsebojno povezani.

V kontekstu udejanjaj teh načel velja posebej izpostaviti tri stvari. Prva je Cialdinijevo prepričanje, da je nasprotni strani bolje najprej predstaviti stvari, ki jih izgublja, in šele nato stvari, ki jih pridobi, saj smo ljudje mnogo občutljivejši na to, če nam nekdo skuša vzeti nekaj, kar imamo (načelo redkosti). Druga stvar je to, da je bolje opozoriti na slabosti predloga takoj na začetku, saj s tem ustvarimo v očeh druge strani zaupanje, kredibilnost, ki je ne bi dosegli, če negativne stvari skrivamo za kasneje (droben tisk in podobno). Na ta način pridejo tudi kasneje izpostavljene vrline bolj do izraza. Tretja pomembna stvar se nanaša na vprašanje, zakaj bi drugi storili to, kar jim predlagate. Cialdini pravi: ker ste jim všeč, ker ste jih prepričali, da ste zaupanja vredna oseba, ali ker ste si podobni in komplementarni (že dolgo sodelujete). Prijatelji bodo ustregli prijatelju. Sodelavci iz službe ali tisti, s katerimi sodelujete, ste člani istega športnega kluba ali neke druge dejavnosti, bodo raje pritrdili vašim predlogom.

Prepričuje se lahko na neposreden (včasih tudi vsiljiv) ali bolj posreden način. Če zakon nekaj predpisuje, je temu pač treba slediti. To je trdo vsiljevanje. Mehko prepričevanje pa predstavlja pristop *dregljaja* (nudging), ko na nevsiljiv način ustvarimo pogoje, da bi druga stran sama nekaj naredila, ne da bi jo v to silili zakoni, standardi ali kakšne druge formalne norme. Bistvo teorije dregljaja nobelovca Richarda Thalerja, razložene v knjigi s Cassom Sunsteinom *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (2009), je spoznanje, da lahko ljudi, naj delujejo v določeni smeri, dregnemo ravno zato, ker smo ljudje včasih tudi neracionalni, ker nikoli ne analiziramo vseh možnih izbir. Dregljaj je učinkovitejši v bolj individualističnih družbah, v katerih se ljudje naslanjajo na svoje presoje, v kolektivističnih pa kolikor sledijo skupinskim dejanjem (čredni nagon). V vsakem primeru je

treba v pogajanjih izkoristiti možnost uporabe dregljaja v vseh družbah, v katerih so odnosi pomembnejši kot dobiček. V takih primerih je druga stran hitreje pripravljena slediti nežnim spodbudam, medtem ko v tekmovalnih družbah bolje učinkuje kar prisila.

2.3 Posebnosti medkulturnih pogajanj

Pomen medkulturnih pogajanj z globalizacijo in vse večjo soodvisnostjo, pa tudi raznovrstnostjo sodobnega sveta nepovratno raste. Tudi zato obstajajo med pogajanj v domačem okolju in mednarodnimi, medkulturnimi pogajanj navkljub skupnim koreninam velike razlike. Res je, da so izhodiščna načela enaka, vendar pri medkulturnih pogajanjih vstopa v proces pogajanj niz novih elementov. Vsaj štiri so bistvene razlike mednarodnih pogajanj v primerjavi s pogajanj znotraj ene kulture.

1. V medkulturnih pogajanjih imamo več strank iz različnih kulturnih okolij, z drugačnim zgodovinskim ozadjem, prepričanji, vrednotami, načini delovanja in podobno. Čeprav se pogajanja na videz vršijo na relaciji podjetje/ustanova/država A s podjetjem/državo/ustanovo B, so pogosto v takšna pogajanja posredno vključeni tudi drugi akterji oziroma deležniki (vlada, sindikati, interesne skupine, nevladne organizacije in podobno). Tudi interese in vlogo vseh teh deležnikov je treba pričakovati in se nanje pripraviti. Medkulturna pogajanja so tako kompleksnejša in bolj zapletena od domačih.
2. V mednarodnih pogajanjih se srečujemo z različnimi motivi pogajalskih strank, ki izhajajo iz njihovega okolja, vrednot in izkušenj. Nekateri pogajalske strani so bolj materialno naravnane, druge bolj skrbijo splošne, nekomercialne, družbene koristi, odnosi, čast ali ugled in podobno.
3. Tretja posebnost medkulturnih pogajanj je večja vloga države oziroma vlad z vsemi njihovimi politikami (od valut, do zakonov in njihovih izvajanja ter vloge sodišč v reševanju konfliktov). Zato morajo

pogajalci poleg svojih motivov v mednarodnih odnosih upoštevati še interese in motive svojih držav in njihovih politik/strategij (na primer industrijske politike) ter morebitnih drugih deležnikov. To je posebej poudarjeno v sedanjem okolju pretvarjanja delničarskega kapitalizma v deležniškega. Pogajalci, vzgojeni za morske pse, »bitja s izkrivljenimi možgani, ledenimi srci in skrčenimi dušami« (Pfeffer in Fong, 2002: 80) se počasi spreminjajo v bolj etična bitja, upoštevajo ne le dobičkonosne, temveč tudi širše etične in družbene kriterije.

4. Četrta posebnost je izrazito večji pomen konteksta, v katerem se mednarodna pogajanja odvijajo. Gre za makro- in mikrokontekst. Pri makrokontekstu gre za različne politične, ekonomske, socialne in pravne sisteme ter velike razlike v tehnološkem in ekološkem okolju. S temi razlikami se ukvarja PESTEL-analiza, ki označuje analizo političnega (P), gospodarskega (E), socialnega (S), tehnološkega (T), okoljskega (E) in pravnega (L) okolja. Če torej želimo biti uspešni, moramo analizirati vsa ta področja, da bi ugotovili, kakšne medkulturne posebnosti nas čakajo pri pogajanjih. Analizo uporabimo v fazi priprav na pogajanja. Pri političnem okolju je posebno pomembna ocena o stabilnosti političnega režima; pri gospodarskem pa, kako stabilna je valuta in ob tem tudi politike vlad (posebno davčna, delovnopravna in tako dalje). Pri pravni analizi ne gre le za formalne zakone, pač pa tudi za to, kako se ti dejansko implementirajo oziroma kako deluje pravna država. Znotraj družbenega okolja velja seveda posebno pozornost posvetiti drugačni kulturi partnerjev in njeni implikaciji na pogajalski proces. Kajti kultura bistveno vpliva na način komuniciranja (jezik in nebesedna govorica), obleko, hrano oziroma prehranske navade, pomen časa, vrednote, prepričanja in stališča.

Mikrokontekst je »nadgrajena« PESTEL-analiza. Odnosov do posameznikov iz določene kulture ne smemo posploševati na podlagi podatkov iz PESTEL-analize, ampak se moramo zavedati, da je vsak posameznik edinstven in ima kot takšen svoje lastnosti. Zato se moramo pred srečanjem z njim na to srečanje dobro pripraviti.

Da bi bil pogajalec učinkovit na mednarodnem odru, mora poznati pogajalska prepričanja druge strani, prav tako pa mora biti seznanjen z njihovim načinom razmišljanja. Imeti mora občutek, kako se druga stran odziva, kakšna so njihova sporočila, tudi tista subtilna. V mednarodnih pogajanjih moramo sporočila vedno umestiti v konkreten kontekst, saj drugače ne moremo natančno razumeti komunikacije druge strani. To velja še zlasti za t. i. neizgovorjene signale in govorico telesa. Ta je v medkulturnih pogajanjih bistveno večjega pomena kot pri pogajanjih doma. Povrhu je to govorico še težje razbrati, ker se manj poznamo in smo si tudi fizično različni. Pogajalci iz različnih delov sveta zato pogosto napačno razumejo takšna nebesedna sporočila, ta pa jih pripeljejo do napačnih zaključkov, ki vodijo v neuspeh pogajanj.

Poznavanje vseh teh specifičnosti je nujen predpogoj za uspešna medkulturna pogajanja, nepoznavanje pa pravišnja pot v njihov propad. Kako prav ima uspešni ameriški diplomat Richard Holbrooke, ki je primerjal pogajanja z džezom, »za katerega je značilno improviziranje na določeno temo. Ve se, kam želiš priti, ne veš pa, kako. V tem uspejo tisti, ki so dobri improvizatorji, ki so pozorni ne le na govor, temveč tudi čustva druge strani, ki vedo, kako se na njihovo obnašanje odzivati in se mu prilagajati, tudi nanj vplivati. V svetu džeza so te večšine znane kot soliranje in tekmovanje – spremljanje ali dopolnjevanje tega, kar počnejo drugi« (Wheeler, 2022).

Prav zaradi vseh teh različnosti je vrlina medkulturnih pogajalcev visoka stopnja fleksibilnosti ter dojemljivosti, s katero se lahko uspešno spopadajo z različnimi razmerami v domačih in tujih nepredvidljivih okoljih.

Na te različnosti se je v preteklosti večinoma gledalo kot na ovire, ki motijo mednarodno sodelovanje. Posebno tedaj, kadar skuša ena stran imperialistično vsiliti svoj slog, svoj način, svojo kulturo drugi strani, ko se obnaša kot narcisoidni slon v trgovini s porcelanom. Danes pa vse bolj prodira spoznanje, da so lahko različnosti vir za krepitev produktivnosti, konkurenčnosti, za boljše medsebojne odnose med ljudmi, za

večanje nabora različnih izdelkov ter storitev in s tem tudi vir dviga kakovosti življenja.

Medkulturne razlike so zato obenem ovira in dodaten strošek¹⁰ (ta pristop prevladuje) na eni in priložnost za krepitev sodelovanja, če gre za stik sorodnih kultur, ki olajšajo sodelovanje, na drugi strani. Največkrat se kulturne razlike pojavljajo kot vzrok neuspeha pogajanj, zelo redko pa uspeha, pravi priznani profesor Bill Zartman (Univerza John Hopkins) (Faure in Rubin, 1993: 229). Medkulturne razlike kot pozitiven dejavnik medkulturnih pogajanj izhajajo iz načela medčloveških odnosov, po katerih se podobnosti privlačijo, če so pogajalci iz različnih kultur denimo hodili na isto univerzo ali imajo enake hobije. Včasih pa lahko ena stran v kulturi vidi tudi pretnjo nadvladovanja ene nad drugo kulturo. Tudi zato je tako pomembno vedeti, kako nas druga stran vidi in razume. V nacionalnem prostoru se pogosto zlorabljajo te razlike v politične, populistične namene, kar seveda hromi našo predstavo o drugih kulturah in tudi postavlja temelje za neuspešnost medkulturnih pogajanj.

Bistvena posebnost mednarodnih medkulturnih pogajanj je torej različen kulturno-ekonomsko-politično-pravni kontekst, v katerem pogajanja potekajo. To predstavlja dodaten stres za pogajalce, saj se srečujejo z drugačnimi navadami, drugačnim okoljem, drugačno hrano in sanitarnimi razmerami. Dobra priprava na te drugačne razmere zmanjšuje stres, pri slabih pa presenečenja, na katera nismo pripravljeni, lahko peljejo bodisi v neuspeh ali pa v propad pogajanj v celoti. Pripravljenost na nepričakovano, vnaprej pripravljen rezervni načrt pa nam okrepi pogajalski položaj.

Bolje kot razumemo zgodovino, umetnost, literaturo, politiko, ekonomijo, vero, psihologijo, sociologijo, antropologijo in mitologijo ljudi, s

¹⁰ Študija o posojilih med bankami iz kultur, med katerimi vlada velika kulturna razdalja, je na primer pokazala, da so bile obrestne mere v tem primeru višje, da je bilo treba več garancij in da so bila nasploh posojila nižja kot v primerih, v katerih je šlo za manjšo kulturno razdaljo med bankami (Gianneti in Yafeh, 2012).

katerimi se pogajamo, uspešnejši bomo. Kajti kultura je nekaj, o čemer se ne da pogajati, treba jo je vzeti takšno, kakršna je, ker je globoko usidrana v nacionalno obnašanje. Razumevanje kulturnega vzorca nasproti sedečega pogajalca je kot lupljenje čebule. Najprej se olupi prva, nacionalna plast, za njo pridejo na vrsto osebnostne značilnosti pogajalcev na drugi strani, njihova vera, izobrazba, poklic, hobiji, motivi, družinska »anamneza«, vrednote in podobno. Pod vplivom zgornjih dejavnikov se posameznikova kultura namreč lahko znatno razlikuje od njegovega splošnega nacionalnega vzorca. Vedeti pa moramo, da se v pogajanjih kultura vedno kaže skozi posameznike pri pogajalski mizi, ki niso le predstavniki svoje strani, temveč tudi edinstveni posamezniki. Zato se nacionalne kulture nikakor ne smejo interpretirati, ne da bi pri tem upoštevali individualnih prepričanj oziroma načinov manifestacije nacionalnega kulturnega vzorca. Četudi so posamezniki rojeni v enakem okolju, imajo namreč lahko povsem različne vrednostne prioritete in načine njihovega izražanja.

Pri nacionalni plati je treba upoštevati ne le njene notranje značilnosti, temveč tudi splošen položaj nacije/države v svetu. Ta namreč močno vpliva na nacionalno kulturo in se lahko tudi spreminja vzporedno s položajem države v svetu v gospodarskem ali političnem smislu. Kulturna identiteta, ki se pogosto enači z nacionalno (prim. Šabec, 2006: 153), je danes pravzaprav zgolj metafora za nacionalno identiteto – filter, s pomočjo katerega vidimo in interpretiramo naš položaj. Gre namreč tudi za ugled, ki se ustvarja ali pa tudi izgublja zaradi tega položaja. Predpogoj uspešnosti v mednarodnih pogajanjih je biti uspešen v tem lupljenju do zadnje, najtanjše plasti druge strani.

2.4 Stereotipi, predsodki in njihove pasti

Lažje je razbiti atom kot predsodek.

Albert Einstein

Prvi napotek, ki ga dobivajo mednarodni pogajalci, je: »Dobro se seznani s kulturo dežele, v katero se odpravljaš, in dobro preuči ustrezne priročnike, kako se pogajati v posamezni deželi.« Ti pa so seveda polni etničnih, spolnih in drugih stereotipov »kot vrednotnih reprezentacij družbenih pojavov in ljudi, ki predstavljajo oblike sodb z negativnimi ali pozitivnimi konotacijami in z bolj ali manj močnimi prepričevalnimi elementi. S stereotipi ljudje torej pripisujejo določene fizične, psihične, družbene, vedenjske lastnosti družbenim skupinam ali segmentom družbe ter jih na ta način primerjajo med seboj,« pravi Ksenija Šabec (2006: 19 in 22). Ugotavlja še, da so stereotipi subtilna in trdovratna mikroideologija vsakdanjega sveta, v katerem ideologija deluje kot »prikrita in zvijačna« podoba o deželah in njihovih nacionalnih kulturah, kot trdovratni klišeji o drugih in drugačnih. V literaturi pa se v pripravi na pogajanja manj govori o tem, da velja biti pripravljen tudi na to, kako te vidijo predstavniki druge ali drugih strani ter kakšne so morebitne posledice pogajalskega izida za tvoje podjetje, državo, ljudi, prijatelje in podobno. Medkulturna pogajanja so skratka vedno dvostranski proces in oba vidika morata biti prisotna že od samega začetka, sicer lahko pride do nerazumevanja in celo konfliktov.

Takšni priročniki se tudi le težko izognejo stereotipiziranju kultur, posploševanju in poenostavljanju znotraj kulturnih podobnosti posameznih skupin. Stereotipi so namreč poenostavljene podobe/prepričanja, ki označujejo skupne značilnosti določene skupine, ki so lahko deloma celo točne. Govorimo o tipičnih predstavnikih določene kulture, o tipičnih Francozih, Slovencih, Američanih ali Kitajcih. Stereotipi so v bistvu interpretacija drugih kultur skozi lastna očala vrednot in

prepričanj. Z njihovo pomočjo si olajšamo prve korake na poti spoznavanja tujih kultur. Vendarle so »stereotipi točni približno toliko kot vremenske napovedi« (Barkai, 2008: 447). Večina ljudi se ravna po njih, včasih so napovedi točne in je dobro, da vzamemo dežnike, če je napovedan dež, včasih pa navkljub napovedanemu dežju posije sonce in smo jezni, da nosimo naokoli dežnike.

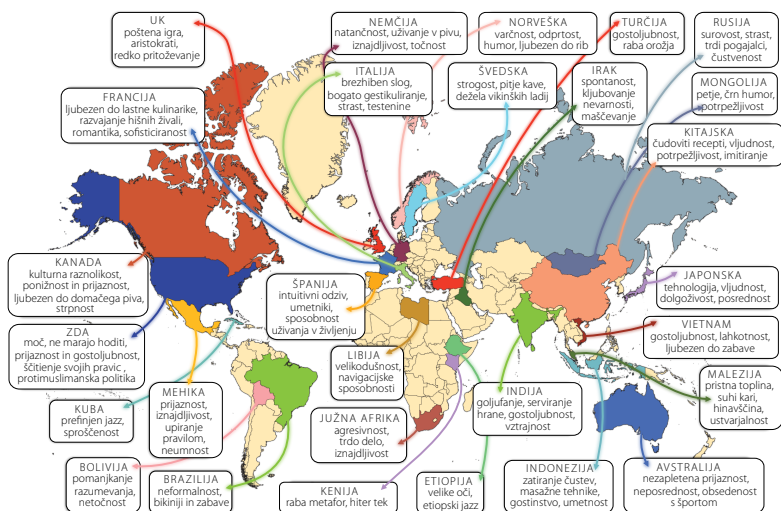
Stereotipi se kaj hitro pretvorijo v izredno odporne nacionalne predsodke, ki so, kot pravi Šabec (2006: 14), »obvezni del sociološke, kulturološke in politološke analize nacionalizmov, saj je nacionalizem kot ideologija odločilno vplival na zaznavanja in reprezentacije pripadnikov drugih narodov.« So tudi tesno povezani z etnocentrističnim pogledom na druge in se, ne tako redko, posebno ob kulminaciji sporov med državami, pretvarjajo v rasizem; pa tudi izjemno izmuzljiva kategorija so, izražajoča popolnoma različne poglede na isti pojav ali kulturo. Morda je še najboljša ponazoritev te izmuzljivosti in nacionalistične obarvanosti Žižkov (2016) satirični pogled na videnje Balkana skozi oči balkanskih, pa tudi drugih evropskih narodov. V svojem satiričnem razmišljanju poudarja, da vsaka »balkanska« kultura označuje za Balkan druge, izključujoč sebe, začenši s Slovenci. Še več, tudi Avstrijci, Nemci in Francozi imajo svoj pogled, kje se začne Balkan. Dodaja še, da je njemu najbližji britanski pogled na to, kje je Balkan, saj razume vso Evropo kot Balkan, Bruselj pa naj bi predstavljal novi Carigrad.

Razlog, zakaj so stereotipi tako vseprisotni, je, da stereotipiziranje ni omejeno le na manj izobražene. Vsi smo lahko talci takih arhetipov, ki označujejo tako pozitivne kot negativne lastnosti oziroma predsodke o določeni skupini. Stereotipi temeljijo bolj na kognitivnem spoznavanju drugih, medtem ko so predsodki bolj čustveni, vezani na osebno dojemanje drugih. S stereotipi označujemo bolj skupne, skupinske značilnosti cele skupine, ne pa individualnih, poenostavljeno pripisanih značilnosti določene skupine ljudi. S predsodki, v katere pogosto prerastejo stereotipi, pa označujemo običajno bolj posamezne člane te skupine. Predsodki so torej popačene podobe o »konkretnih drugih«, ki jih razumemo kot drugačne od sebe.

Generične informacije o drugih kulturah največkrat temeljijo prav na nacionalnih stereotipih in predsodkih. Ti predpostavljajo tudi tipično obnašanje konkretnih posameznikov iz določenih kultur. Lippman (v Ule, 2005: 388), ki je prvi uveljavil pojem *stereotipi*, jih je označil kot selektivne, samoizpolnjujoče se sodbje, ki konstituirajo zelo parcialno in neustrezno pot reprezentacije sveta. Stereotipi se kot kategorija dodajajo k drugim splošnim identitetnim ključem, ki se nanašajo na spol, starost, raso, fizične značilnosti, poteze obraza, način govora, vrsto glasu. To pa pomeni, da stereotype in predsodke uporabljamo takrat, ko določenih zadev ne poznamo ali ko imamo do njih že vnaprej odklonilen odnos (rečemo na primer: »Gorenjci so škrti,« čeprav morda osebno ne poznamo nobenega Gorenjca). Stereotipi in predsodki lahko postanejo velika (in glavna) ovira v medkulturnih odnosih posebno v kriznih razmerah, ko se krepijo teorije zarote in stereotipne predstave kar bruhajo iz ljudi, saj iščejo vzroke za probleme le v drugih, namesto tudi v sebi.

K stereotipom se (pre)pogosto zatekamo tudi zato, ker nam na neki način lajšajo spoznavanje drugih kultur in njihovih ljudi. Prek njih na svet gledamo skozi podobe, simbole in oprijemljive lastnosti, ki nam pomagajo pri predvidevanju njihovega vedenja. Obenem pa je to zelo nevarno, saj nas tako sklepanje lahko zavede v popolnoma napačna predvidevanja in s tem pričakovanja. Pri stereotipih je bistveno, da jih znamo upravljati oziroma maksimirati njihove pozitivne in minimizirati njihove negativne plati; izogniti se jim pač ne da. Sočasno pa je pomembno zavedanje, da ko se v pogajanjih srečamo s partnerjem na drugi strani mize, ima on tudi neke svoje značilnosti, ki morda niso vedno ravno značilnosti kulture, v katero smo ga mi umestili.

Slika 4: Stereotipi po izbranih državah



Vir: Prilagojeno na podlagi Blogoscoped (2023).

Preveliko naslanjanje na stereotype in transplantacija stereotipne nacionalne kulture na vsakega posameznika, ki iz nje izhaja, nas lahko vodi v nevarne vode. Lahko se ujamemo v past, ki nam prepreči, da bi videli »dejanske pogajalce« na drugi strani pogajalske mize, saj jih ukalupimo v pričakovane stereotype; pri tem zlahka pozabimo, da so ljudje celovite osebnosti, na kar vplivajo tako njihov spol, izobrazba, družbeni in profesionalni položaj, vera, in spolna usmerjenost kot tudi kontekst, v katerem se je kot oseba razvil in deluje (primarna, sekundarna in socializacija nasploh). Še več; kaj hitro iščemo potrditev za te pričakovane stereotype, ki nas ne tako redko prepričujejo, kako neetični so pogajalci na drugi strani mize v nasprotju z nami, etičnimi pogajalci, da spregledamo, kakšni v resnici so. Takšna odstopanja posameznikov od nacionalnih stereotipov so odvisna od nacionalnosti, spola oziroma spolne usmerjenosti, izobrazbe, vere, prepričanj, izkušenj, vrednot, konteksta, iz katerega izhajajo (ali izhajamo), strokovnosti posameznikov ... In vendar moramo stereotype ter predsodke poznati že zato, da

se zavedamo vseh njihovih pasti in se poskušamo izogniti napačnemu posploševanju kot vodilu svojega ravnanja; pa tudi zato, ker so zelo vztrajni, se zelo težko spreminjajo, z njimi pa tudi naša zavest o drugih, o tujcih. Primer: slovenski avto leta so bili daleč največkrat nemški avtomobili, čeprav je že vrsto let jasno, da se japonski, ameriški in celo korejski manj kvarijo ter zahtevajo manj popravil, in to po nemških analizah. V slovenskih glavah je generacijsko usidrano, da je nemški izdelek najboljši izdelek. To se prenaša iz roda v rod. Ali kot pravi srbski rek: »Žena može biti sa sela, ali auto mora biti nemački.«¹¹ Stereotipi se začnejo spreminjati le, če pride do realnih sprememb v drugi skupini ali če nas pogosti medsebojni stiki vztrajno prepričujejo, da so naše podobe o drugih izkrivljene ali celo napačne.

Bolj ko so dežele/kulture oddaljene, bolj podlegamo stereotipom in predsodkom, saj je naše znanje odvisno od dostopa do informacij o realnosti okoli nas. Na nepoznane dežele zato gledamo skozi prizmo stereotipov. V bistvu se je skoraj nemogoče izogniti začetnemu stereotipiziranju tujcev, s katerimi se pogajamo. S tem si želimo poenostaviti svoj kompleksen odnos do njih s pretvarjanjem razpoložljivih informacij o njih v lahko zapomnljivo, enostavno obliko. Z njimi skušamo tudi izboljšati svojo samopodobo, poudarjajoč lastne vrline ali vrline skupine, ki ji pripadamo, tudi z degradacijo drugih. Prav tako tudi opravičujemo določene predsodke, ki jih imamo o drugih, o tujcih, o drugačnih od sebe. Lahko pa stereotipi postanejo sredstvo opravičevanja lastnega položaja, pogosto naše večvrednosti in drugačnosti ali manjvrednosti drugih. Vse to se pojavlja v odprti ali skriti obliki; tudi v nebesednih gestah. Hallova ideja o drugosti (*otherness*) poudarja razliko in drugačnost kot bistveni koncept, s pomočjo katerega si človek osmišlja svet oziroma kot navaja Šabec (2006: 36 in 75): »Označevanje posameznika ali skupine kot *drugega* poteka vzporedno s stereotipiziranjem,« dalje pa še pravi, da »koncept drugosti poudarja razliko in drugost kot bistveni koncept, s pomočjo katerega človek osmišlja svet in mu pripisuje pomen.«

¹¹ Prevod: 'Žena je lahko z vasi, toda avto mora biti nemški.'

V vsakdanjem življenju, pa tudi v pogajanjih, je običajno prvi in zelo pogost stereotip, da smo mi »normalni«, oni pa so »nenormalni«, »čudni« in »iracionalni«. To izhaja iz etnocentrizma v kulturi, saj mi, kot pripadniki določene kulture, svojo kulturo prepogosto razumemo kot nadrejeno, boljšo, osrednjo in v odnosu do nje opredeljujemo druge kulture. V tem okviru se redko zavedamo pomanjkljivosti svoje kulture in svojih šibkih točk. Lewis (2006: 581) to ilustrira na naslednji način: »Španci menijo, da so najpogumnejši, ker ubijajo bike, Francozi mislijo, da so intelektualno superiorni, Japonci so prepričani, da so boljši od drugih. Nemci sicer priznavajo, da niso tako veliki kot Američani, tako okretni kot Japonci, tako zgovorni kot Francozi ali tako vljudni kot Britanci, ampak menijo, da imajo to, kar zares šteje v življenju, to pa je učinkovitost, točnost, temeljitost, doslednost in organiziranost. Ni ga, ki bi se lahko po tem kosal z njimi.«

Nagnjenost k stereotipiziraju je močnejša tudi, ko smo pod stresom. Takrat privrejo na dan bistvene, ali morda še boljše, ekstremne kulturne lastnosti vseh pogajalcev, nas in njih. Lewis (2006: 583) tako pravi, da takrat Američani govorijo glasneje, Latinoameričani močnejše gestikulirajo, Japonci obnemijo, Nemci vztrajajo pri svojem prepričanju, Francozi ponavljajo svoje mnenje na podlagi neomajne logike in racionalnosti. Če niso pod stresom, pa so Američani lahko prijateljski, Latinoameričani¹² čustveni, Japonci zelo vljudni, Nemci *fer* ter Francozi šarmantni.

Če stereotipe razdelimo v kategoriji »pozitivnih« in »negativnih«, lahko ugotovimo, da smo običajno bolj nagnjeni k temu, da o drugem kujemo »negativne« stereotipe. Lahko pa so stereotipi tudi šaljivi. V pogovorih med diplomati občasno zakroži šala, da so nebesa tam, kjer je policist Anglež, kuhar Francoz, kjer so ljubimci Italijani, vse pa je organizirano

¹² Čeprav pogosto uporabljamo to besedo, to ne pomeni, da zanemarjamo velike razlike med Latinoameričani v mnogo pogledih. Čeprav niso enaki, so jim nekatere lastnosti skupne.

po švicarsko – in da je pekel tam, kjer je policist Nemec, kuhar Anglež, ljubimci pa so iz Švice in je vse organizirano po italijansko.

Seveda se moramo, ko govorimo o stereotipih, spraševati o njihovem učinku na pogajanja, pa tudi na odnose med pogajalci. Tako kot stereotipi so lahko tudi njihovi učinki pozitivni ali negativni, je pa meja med njimi zelo ohlapna, nedefinirana in premakljiva (Šabec, 2006: 20). Med pozitivne učinke stereotipov lahko najprej uvrstimo njihovo pomoč pri delovanju/pogajanju z drugačnimi od sebe ali z nepoznanimi. Na dokaj hiter in enostaven način pomagajo spoznati in obdelati velike količine novih informacij o dogodkih, osebah in njihovih skupinah. Z njihovo pomočjo lažje sistematiziramo pretekle izkušnje ter ocenimo razlike med posamezniki in skupinami. A prav posploševanje in zane-marjanje nians med posamezniki in skupinami znotraj določene tuje kulturne skupnosti lahko pripelje do napačnega pogleda, sodbe ali raz-mišljanja. To je pa vsekakor negativen učinek stereotipiziranja.

Zavedati se moramo, da stereotipov nimamo samo mi, ampak jih imajo tudi *oni*. Pogosto gre za zrcalno sliko tega, kar si mi mislimo o njih. Če mi mislimo, da so oni zategnjeni, potem gotovo oni mislijo, da smo mi hrupni, da kričimo, mahamo z rokami in smo agresivni. In obratno. Če mi menimo, da oni preveč gestikulirajo, potem si oni o nas gotovo mislijo, da smo zategnjeni mi. Naša očala o njih se odsevajo v njihovi-h očalih o nas. Zato je predpogoj uspešnih medkulturnih pogajanj razumeti *njih* in biti razumljen *od njih*. Če ponazorimo: »Finci vidijo Italijane,« pravi Lewis (2006: 21), »kot preveč čustvene, ker med pogo-vorom mahajo z rokami. Individualistični Španci menijo, da so Švicarji preveč zategnjeni (zadrti, arogantni, vzvišeni, brez smisla za humor ...) in formalisti. Živahnim Italijanom se zdijo Norvežani pusti. Večina Južnoameričanov meni, da so Argentinci domišljavi. Nemci mislijo, da so Avstralci nedisciplinirani. Japonci vidijo odkritosrčne Američane kot nesramne.«

Poglejmo še nekaj avtostereotipizacije in stereotipizacije o Slovencih. Tudi mi radi prepogosto podlegamo različnim stereotipnim predstavam

o sebi. Najpogostejše le dobrim predstavam in pozitivnim stereotipom. Menimo, da smo Slovenci delavni, marljivi, disciplinirani, sposobni, civilizirani, točni in priljubljeni pri drugih. A ni vse zlato, kar se sveti. Raziskava *European Social Survey* (2018) ugotavlja, da smo Slovenci zagledani vase, konformistični, neradi zbudimo pozornost, smo pohlevni, podredljivi, upoštevamo pravila in se držimo tradicije, sočasno pa smo tudi agresivni, težimo k notranji dominantnosti (*passive-agressive*), radi manipuliramo z drugimi, poudarjamo »moškost« in smo razmeroma togi v stališčih. Očitno gre pri tem neskladju za protislovno ambivalentnost Slovencev, ki kombinira obnašanja iz 700-letne integracije v habsburški kulturni krog in 70-letne integracije v okvir družb Balkanskega polotoka. In zdaj še zrcalna slika: Udovič et al. (2017) so v svoji raziskavi ugotovili, da nas kot delavne razumejo tudi narodi nekdanje Jugoslavije. Toda hkrati nas doživljajo kot vzvišene, pa tudi kot pomehkužene in tečne. Eden bolj pozitivnih stereotipov s tega območja o nas je ta, da smo »civilizirani«, najbolj negativen pa, da smo »naduti«. To je dobro vedeti ne le zato, ker ima Slovenija na območju držav nekdanje Jugoslavije velik interes, ampak tudi zato, ker slovenska podjetja izvažajo na te trge 20 % celotnega slovenskega izvoza in imajo na teh trgih več kot 70 % vseh slovenskih izhodnih investicij.

Stereotipiziranje pa vodi do še ene nevarnosti, ki lahko uniči uspeh pri pogajanjih, in sicer do napačnega sklepanja o tem, kaj je bilo izrečeno ali storjeno oziroma kako se je k pogajanjem pristopilo. Lewis (2006: 165) navaja nekaj primerov takšnega sklepanja v medkulturnih pogajanjih:

- Francosko zavračanje kompromisa pogosto razumemo kot njihovo trmoglavost. Napačno.
 - Dejansko: Francozi ne vidijo razloga za kompromis, če so njihovi argumenti točni.
- Japonski pogajalci radi odlašajo z odločitvami. Napačno.
 - Dejansko: odločitev je bila sprejeta že pred sestankom, s konsenzom. Japonci srečanja vidijo kot priložnost za predstavitev odločitev, ne pa za njihovo spreminjanje.

- Mehiški vodilni pogajalci so pri vodenju pogajanj preveč »osebni«. Napačno.
 - Dejansko: njihov osebni položaj odraža njihovo raven avtoritete znotraj njihove strukture moči doma.

Očitno so nevarnosti stereotipiziranja izjemno velike. Lahko privedejo ne le do velikih problemov v pogajanjih, temveč celo do njihovega neuspeha. Zato je izjemnega pomena vedeti, kako se jim izogniti. To je možno s krepitvijo medkulturne (čustvene) inteligence (več v poglavju o pripravah) in opuščanjem še vedno tlečih ostankov evrocentrizma v naših odnosih z oddaljenejšimi, drugačnimi kulturami.

3 KAJ JE KULTURA?

3.1 Uvod

Kultura je, preprosto rečeno, način našega življenja. Je skupek vrednot, prepričanj, vzorcev, vedenjskih vzorcev ter odnosov, ki družbo ter določene družbene skupine med seboj povezujejo ali ločujejo. Ali če povemo drugače: Casson (2006: 360) ugotavlja, da je kultura neke vrste neoprijemljiva javna nacionalna dobrina. Kulturna skupina je lahko nacionalna, regionalna, profesionalna, spolna, verska in tako dalje. Kulturo od drugih posebnosti mednarodnega poslovanja, ki jih ugotavljamo s PESTEL-analizo, razlikuje to, da je kulturne elemente izjemno težko identificirati ter analizirati, ker so tako kompleksni ter soodvisni. Tudi zato Hofstede (1981 in naslednje) definira kulturo primerjalno, torej v razmerju do drugih kultur. Ne gre torej za absolutne, pač pa relativne razlike med kulturami. Z drugimi besedami: posamezniki iz različnih kultur se lahko obnašajo na kateri koli način, le da je teža posameznih elementov obnašanja lahko povsem različna. Svojo in njihovo kulturo je zato vedno treba primerjati po vseh dimenzijah, četudi spadamo po različnih lestvicah v iste kulturne skupine, kajti med nami in njimi so lahko bistvene razlike v intenzivnosti posameznih lastnosti, ki jih posplošena klasifikacija ne zazna.

Na splošno bi lahko opredelili, da kultura:

- ni nekaj genetskega, čeprav se prenaša iz roda v rod (je torej transgeneracijska), temveč se priuči ter pridobi z izkušnjami v času življenja;
- ni značilna samo za vsakega posameznika, temveč za celo skupino;
- je globoko zasidrana v obnašanje posameznikov in skupin, vendar se na dolgi rok lahko adaptira, počasi spreminja in prilagaja spremenjenim razmeram.

Po institucionalnem razumevanju nobelovca Douglassa Northa je kultura vrsta neformalnih institucij, ki obsegajo poleg kulture nasploh še norme in etiko, medtem ko formalne institucije vključujejo zakone, regulativo ter pravila. Obe vrsti institucij se v različnih obdobjih različno uravnavata. Medtem ko se formalne udeležujejo s prisilo zakonov

oziroma regulative nasploh, so neformalne institucije bolj normativne in kognitivne, saj ugotavljajo, kako vrednote ter prepričanja vplivajo na obnašanje posameznika in ustanov. V bistvu gre za družbene norme oziroma usmeritve, kakšno je najprimernejše oziroma najustreznejše obnašanje v družbi. So temelj vsake kulture, okvir, ki uravnava delovanje posameznikov in ustanov. Te ustanove imajo tudi svojo kulturo, ki je lahko ravno tako bolj egalitarna ali hierarhična, ceni učinkovitost ali pa dobre odnose (o korporativni kulturi prim. Luthans in Doh, 2012: 179).

Čeprav se bomo v tej knjigi največ ukvarjali z nacionalnimi kulturami, pa kulture ne moremo in ne smemo enačiti z nacijo, narodom ali nacionalnostjo. Znotraj nacionalnih kultur namreč lahko obstajajo znatne razlike (na primer kulturni vzorci v severni in južni Italiji; plemenske kulture v afriških državah; različne kulture v nekdanji Jugoslaviji, celo v Sloveniji, in podobno). Med ključne dejavnike, ki oblikujejo t. i. nacionalno kulturo kot približek družbene kulture, se med drugim uvrščajo zgodovina, jezik in religija (Udovič et al., 2017: 11).

Po Hofstedeju je kultura socialno programiranje misli, ki razlikuje člane ene skupine ljudi od članov druge (Hofstede, Hofstede in Minkov, 2010: 6). Temu programiranju podlegamo od rojstva do smrti, so naša »očala«, s katerimi gledamo na svet okoli sebe. Postopoma se ta »očala« pretvarjajo v temeljna prepričanja, ki jih je zelo težko spremeniti. Četudi govorimo običajno v ednini (kultura), kultura ni enoznačna. Ima več obrazov in zato tudi več različnih vplivov na pogajanja. V okviru medkulturnih pogajanj ima kultura dvojni značaj: lahko se pojavi kot odvisna spremenljivka, saj se odraža v vplivih različnih vrednot, norm, obnašanj in podobnega na pogajanja, ali pa kot neodvisna spremenljivka, ki sama določa potek pogajanj.

Velik izziv pri kulturnih značilnostih je ta, da so le nekatere od njih vidne, eksplicitne, druge so skrite, implicitne, kot je večji del ledene gore skrite pod morsko gladino. Nekateri mislijo, da so te, prikrite (na primer: osebne vrednote), celo najpomembnejše, saj jih pogosto

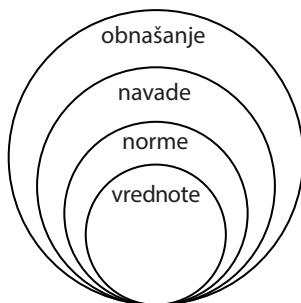
izražamo podzavestno. Vidne je mnogo lažje opaziti in se nanje odzvati, medtem ko je »nevidne« mnogo težje spoznati ter jih primerno nasloviti.

Kultura določene skupine je »leča, s pomočjo katere dojema svet okoli sebe« (Craig in Douglas, 2006: 323). Vendar pa ne gre le za enostranski proces vplivanja kulture na odločevalce, na pogajalce, pač pa tudi ti dinamično vplivajo na oblikovanje taiste kulture. Kultura je namreč neprestano v gibanju, (po)nastaja, (po)ustvarjajo jo ljudje v času in prostoru. V nekem smislu je kultura podobna ideologiji, a je ta širši koncept, saj oblikuje tudi naše misli in dejanja. Pri tem ne smemo pozabiti, da imamo tako kot kulturne lahko tudi ideološke predsodke. Ti so v medkulturnih pogajanjih prav tako nevarni kot predsodki do drugih kultur. Zato moramo, ko se pogajamo s pripadniki drugih kultur, ki tudi ideološko sodijo v drugačne sisteme, kot jim pripadamo sami, zaradi iskanja skupnih interesov pustiti svoje ideološke predsodke *v predsobi*.

Čeprav Salacusejev (1991) pristop k pogajanjem, katerega izhodiščna osnova so razlike v ideologijah, izgublja svoj pomen, nekateri drugi elementi, ki jih navaja, vendarle ostajajo aktualni in relevantni. To se nanaša tako na razlike v različnih pravnih sistemih, različnih valutah ter vlogi države in birokracije nasploh. Ko govorimo o pravnem sistemu, se moramo zavedati, da poznamo dva velika pravna sistema: anglosaškega, ki temelji na sodni praksi, primerih – ter kontinentalnega, ki temelji na vnaprej določenih pravilih in zakonih. Tudi vloga državne lastnine in pomen »države« sta v različnih sistemih različna. Seveda ne smemo izpustiti pomena in vpliva države v gospodarstvu, pa procesa odločanja (je poudarek na odločitvi ali na procesu?) ter načinov reševanja sporov.

Ko vstopamo v odnose s pripadniki drugih kultur, moramo vedeti tudi, kdo je pristojen za kaj in kdo dejansko odloča. Pa tudi poslovne prakse so drugačne. Če je za nas nekaj korupcija, ni nujno, da to vsi tako razumejo.

Slika 5: Sestavine kulture



Vir: Lewicki et al. (2003: 357).

Zgornja slika prikazuje štiri bistvene elemente kulture, ki so izhodišče za ravnanja posameznika in družbe. Večina, če ne kar vse sestavine, so globoko vtakane v tkivo določene družbe in njihovih pripadnikov, so življenjsko vodilo njihovega ravnanja. Problem pri njih pa je, da jih je zelo težko dešifrirati in razumeti. Prav zato so vrednote najpomembnejši razlikovalni dejavnik med kulturami. Širša raven so nato norme in navade, ki se spreminjajo hitreje od vrednot, oboje pa vpliva na obnašanje posameznika in na predstavo družbe o tem, kako se je treba obnašati. Relativna teža vrednot in norm se v posameznih primerih razlikuje. Vrednote igrajo pomembnejšo vlogo v situacijah, v katerih je zaznanih manj omejitev. Kognitivne sheme imajo pomembnejšo vlogo, ko položaj poveča njihovo vlogo in sta njihovi dostopnost in ustreznost visoki. Norme pridobijo svoj pomen, ko je treba položaj oceniti s socialnega vidika (Leung et al., 2015).

Sestavine kulture se izražajo na različne načine. Model stereotipne vsebine (SCM – *stereotype content model*) loči dve razsežnosti družbenega dojemanja posameznikov in/ali družbenih skupin: (1) toplino (sem spadajo prijaznost, zanesljivost, empatija in prijaznost) in (2) kompetentnost (sem pa inteligenca, moč, učinkovitost in spretnost). Težava pa je v tem, da sta si v razumevanju posameznikov ti dve skupini običajno v nasprotju: določene skupine posamezniki denimo označujejo kot tople, a nesposobne (denimo starejše ljudi, zaposlene matere); druge pa kot kompetentne,

a hladne (denimo voditelje, poslovneže). Na dojemanje sposobnosti vpliva tudi status: visok družbeni status implicira kompetentnost, nizek pa nesposobnost. Sodbe o tem vplivajo tako na naše pogajalske taktike kot tudi na naše vedenje do takih ljudi, ki jih sami umeščamo v te kategorije. Zavedati se je treba tudi, da v primerih, ko pride do preseka med kombinacijami topline in kompetentnosti, običajno ustvarjamo izrazito močna čustva – lahko čustvo občudovanja, prezira, zavisti ali pomilovanja. To se odrazi tudi v našem vedenju do določenega posameznika ali družbene skupine (prim. Cuddy et al., 2008; Amy et al., 2011).

Eden od možnih pristopov k medkulturnim pogajanjem je tudi uporaba širokih kulturnih arhetipov, to je tipične konfiguracije temeljnih vrednot, ki si jih deli neka skupina ljudi, hipotetični popolni primer reprezentativnega posameznika pa naj bi te vrednote utelešal. Posameznik lahko pomembno odstopa od takih arhetipov, saj je reprezentant vseh podskupin, ki sestavljajo takšno skupino. Venaik in Mindgley (2015: 6) to ponazorita z razliko med »angleškim gospodom« in »povprečnim članom angleškega višjega razreda«. Povprečja namreč ne razkrivajo tipičnih arhetipskih značilnosti take skupine, ki so lahko tudi skrite in se redko izražajo. Ločiti zato velja latentne kulturne značilnosti, dolgoročno vtakane v obnašanje določene skupine, ter odkrite kulturne značilnosti, ki se dejansko izražajo v obnašanju določene skupine. Zato menita, da je za pristop k analiziranju razlik med kulturami bolje poseči po kulturnih arhetipih kot po povprečjih.

Vrednote so, vsaj na kratek in srednji rok, dokaj nespremenljive in se prenašajo iz roda v rod. Za pogajalce je zato zlasti pomembno to, kako tesno se neka družba oziroma njeni posamezniki oklepajo teh vrednot, norm in navad. Psihologinja Michele Gefland z Univerze v Marylandu v tem smislu loči *tesno povezane* in *ohlapne* kulture (Gefland, 2018; PON, 2023). Čeprav lahko države najdemo na vseh točkah tega tesno-ohlapnega kontinuuma, so azijski, bližnjevzhodni, nordijski in germanski evropski narodi bolj *tesno povezane*, medtem ko so angleško govoreče, latinske in vzhodnoevropske kulture pogosto bolj *ohlapne* kulture. V sorazmerno *tesno povezanih* kulturah, kot so Japonska, Indija in Turčija,

se, kot je pokazala njena študija, temelječa na 7000 anketirancih iz 33 držav, ljudje soočajo s strogimi normami glede vsega, od smetenja do točnosti in glasnega predvajanja glasbe. Ljudje sledijo pravilom, so bolj točni, bolj samonadzorovani in disciplinirani kot ljudje iz *ohlapnih* kultur. Hkrati so manj odprti do tujcev in za nove ideje ter se ob spremembah počutijo neprijetno. V *ohlapnih* kulturah, v katere umeščamo ameriško, brazilsko, nizozemsko, slovensko, poljsko ... kulturo ter kulture z območja držav nekdanje Jugoslavije, je vedenje, ki se šteje za družbeno sprejemljivo, bolj fleksibilno. Ljudje iz *ohlapnih* kultur bolj verjetno kršijo pravila (ali vsaj dvomijo o njih). To jih lahko pripelje do *bližnjic* (ki jih ne razumejo kot etično sporne), lahko pa jih naredi tudi bolj ustvarjalne in odprte za nove ideje in kulture ter bolj dojemljive za tujce. Pripadniki *ohlapnih* kultur so tudi bolj pripravljeni spremeniti se in tvegati kot tisti iz *tesno povezanih* kultur, vendar so pogosto nekoliko neorganizirani. Očitno sta *tesna povezanost* oziroma *ohlapnost* kultur odvisni tudi od konteksta in okoliščin. V primeru naravnih nesreč, še bolj pa ob terorističnih napadih, se na primer *ohlapne* družbe začnejo »zapi-rati«, norme in njihovo sledenje postane trše, kršitelje strožje kaznujejo.

Vrednote so načeloma vedno pogojene z družbeno stvarnostjo, psihološkimi, gospodarskimi značilnostmi, zgodovino, vero, raso, izobrazbo oziroma poklicem, politično usmerjenostjo, religijo, spolno usmerjenostjo ali še s čim drugim. Običajno rečemo, da so pogojene z osebnimi okoliščinami. Njihova delovanje in vplivanje sta razmeroma trajna in nas prepričujeta, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati. Vrednote usmerjajo naše interese, predstavljajo življenjska vodila posameznika in družbe, s čimer v veliki meri vplivajo na obnašanje ljudi (Musek, 2000). So zavestne, globoko vtkane v jedra človeških osebnosti in s tem tudi družb. Homogene družbe imajo dokaj poenoten odnos do temeljnih vrednot. Z njihovo pomočjo se ustvarja razmeroma stabilen ter dolgotrajen okvir za njihovo delovanje in odnos do drugih, tudi tistih, ki imajo drugačne vrednote. Vendar pazimo; tudi kultura je kot *jin-jang*, lahko se spreminja znotraj države oziroma med različnimi posamezniki iz danega kulturnega okolja. Različni so lahko tudi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. Tudi razlike med deželami znotraj države so včasih enormne.

Musek (2000) deli vrednote v štiri skupine:

- a. *izpolnitvene* – pomenijo duhovno rast: kultura, estetske aktualizacije (izpopolnjevanje samega sebe), spoznavanje (znanje, napredek, modrost), verske izpolnitve;
- b. *moralne* – tradicionalnost (poštenost, dobrota, delavnost), družinskost (sreča, razumevanje, ljubezen do otrok, upanje), socialnost (enakost, nacionalna enakopravnost, mir, pravica, svoboda);
- c. *potenčne* – povezane z uspehi in dosežki: status (moč, ugled, slava, prekašanje drugih), domoljubnost (ljubezen do domovine, narodni ponos), legalizem (red, spoštovanje zakonov);
- d. *hedonistične* – vežejo se na užitke: čutnost (veselje, zabava, družabnost, udobje, spolnost, hrana, svoboda), zdravstveno stanje (zdravje).

Že iz takšne razgrnitve pomena in vrste vrednot postane očitno, da se družbe glede njih bistveno razlikujejo.¹³ Relativna teža posameznih vrst vrednot je za vsakega posameznika različna in se spreminja tudi glede na okoliščine. V času *debelih krav* stopijo v ospredje *izpolnitvene*, *potenčne* in *hedonske* vrednote, v času krize pa pridobijo na pomenu *moralne* vrednote, empatija in solidarnost.

Druga raven so norme. Te so neka oblika družbene pogodbe, so določena vodila, kako se obnašati. Mnogokrat niso nikjer napisane, lahko se celo »dedujejo«. O normah je treba vedeti vse, če se želite uspešno pogajati – bodisi znotraj iste kulture ali med kulturami. Ne pozabiti, da so tudi norme lahko pogostokrat neizgovorjene oziroma celo nepoznane njihovemu nosilcu (podzavestne), zato povprašajte, npr. kako pozdravljati goste (priklon, stisk roke, poljub), kako je z vljudnostnimi darili, kako z barvami, številkami ...

Norme pa se tudi spreminjajo. V času covida-19 se je denimo spremenila družbena norma pozdravljanja z rokovanjem ali objemanjem. Začeli smo se pozdravljati s pestjo, komolčkanjem ali rahlim priklonom. Ali

¹³ To nazorno kaže tudi World Values Survey, dostopen na: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>.

se bo ta norma obdržala, bomo videli. Jasno pa je že, da se pozdrav s stiskom rok vse bolj opušča. Mnogo politikov in gospodarstvenikov tako poroča, da se skorajda več ne rokujejo. To slikovito ponazarja, da se kulturni vzorci pod pritiskom okoliščin s časom vendarle lahko spreminjajo.

Tretja raven so navade. Recimo to, kdaj preidemo k poslu. Različne kulture imajo različne postopke. Medtem ko bodo Američani ali Nemci prešli k poslu zelo hitro, bo to v latinskih in arabskih državah počasnejše. Če želimo, da bi bili pri pogajanjih uspešni, se moramo držati lokalnih navad, vendar na način, da ne opuščamo svoje kulture. Napaka je tako imperialistično vsiljevati svojo kulturo kot tudi prilizujoč se popolnoma podrediti kulturi gostitelja. To sta nazorno pokazala obiska predsednikov Obame in Trumpa pri japonskem cesarju: prvega so kritizirali, ker se je pregloboko priklonil, drugega pa, ker se ni.

Zadnja raven je obnašanje v določeni kulturi, ki sledi vrednotam in normam ter ustvarja običaje in navade, pa tudi obnašanje pripadnikov določene kulture. Vse to je, ko gre za medkulturna pogajanja, pogojeno še z drugimi elementi (glej spodnjo sliko), kajti vsak pogajalec je nosilec številnih identitet.

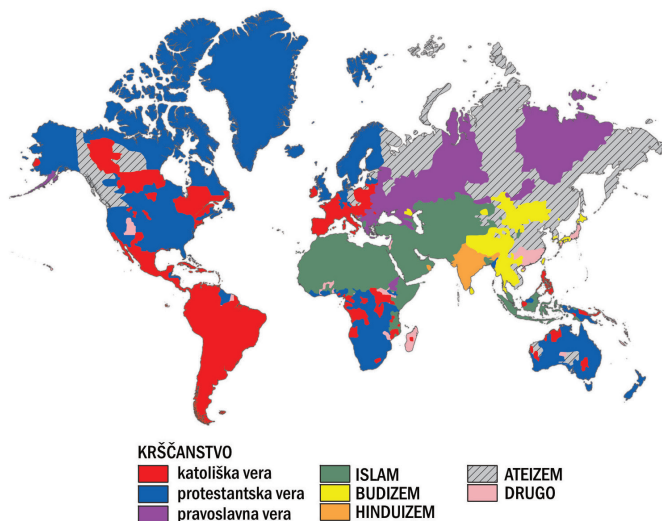
Slika 6: Izbrane ravni sestave kulture



Vir: Lasten prikaz po Hammerich in Lewis (2013: 49).

Hammerich in Lewis (2013: 49) poudarjata, da »vsi ti elementi ne spreminjajo lastnosti nacionalnih kultur, pač pa jih le dodatno pojašnjujejo, vnašajo v nacionalni mozaik *nove barve* oziroma jim dodajajo le začimbe.« Med prikazanimi lastnostmi so po raziskavah najbolj občutljiva verska prepričanja. Ta so globoko usidrana in praktično nespremenljiva. Treba jih je sprejeti taka, kakršna so. Žal jih mednarodni pogajalci pogosto premalo poznajo ali pa celo podcenjujejo, čeprav lahko močno vplivajo na mednarodno poslovanje in pogajanja. Študije celo potrjujejo, da verska razdalja in stopnja religioznosti vplivata na medsebojne tokove tujih neposrednih investicij (Hong et al., 2023), in če vplivata nanje, potem seveda tudi na pogajanja o njih.

Slika 7: Zemljevid razprostranjenosti verstev sveta



Vir: Prilagojeno na podlagi Vividmaps (2023).

Kršćanstvo je z 2,4 milijarde vernikov najbolj razširjena vera, sledi ji islam z 1,9 milijarde, ateistov je 1,2 milijarde, toliko pa tudi hindujcev. Kitajske tradicionalne religije imajo 0,4 milijarde pripadnikov, budistov pa je 506 milijonov (World Statistics, 2023).

Poglejmo nekaj značilnosti *krščanske vere*. Weber (1988) v družbenih odnosih izpostavlja pomen protestantske delovne etike, trdega dela, ustvarjanja bogastva ter pomen varčnosti kot tistih vrednot, ki naj bi krasile protestantske dežele in kulture. Danes se to zdi kot poenostavljena predstava, saj najhitreje rastejo države z drugačnimi verskimi prepričanji. Na drugi strani pa obstajajo katoliške dežele, v katerih te vrednote niso zelo na vrhu, poudarjajo pa se druge – družina, odnosi, prijateljstvo in solidarnost. Pri pravoslavnih so bolj prisotne tradicionalne vrednote, poudarja pa se tudi pomen družbenih vezi in enovitosti družbe. Tudi judovstvo, predhodnik krščanstva, izpostavlja pomen dobrih medsebojnih odnosov, družinsko povezanost in stanovsko solidarnost.

Pri *islamu* je treba opozoriti na pomen korana kot osrednjega gibala islamske vere, na prepovedi uživanja svinjine, alkohola in kockanja ter na zapostavljenost žensk. V mnogo islamskih državah je prepovedano zaračunavati obresti na posojila; te nadomestijo z administrativnimi plačili ali čim podobnim. Islam ni kolektivistična religija, pač pa podpira zasebno lastnino ter dobičkonosno trgovanje. Ne pozabimo, da je mnogo predstavnikom islama barantanje »v krvi«, in če ne barantate z njimi, jih lahko hitro užalite.

Hinduizem, ki je večinsko prisoten v Indiji in Nepal, manj pa v Maleziji in Singapurju, definira karma – usoda. Ta opredeljuje posameznikova dejanja, asketstvo in joga pa človeka lahko rešita karmičnega determinizma. Po Webbru hindujska etika ne pospešuje podjetništva, ker se posamezniki vrednotijo ne po materialnih, pač pa duhovnih dosežkih. V tej smeri deluje tudi vera v posmrtno življenje. Karma določa položaj in ravnanje posameznika tudi v posmrtnem življenju.

Budizem je, kot pravi Dalajlama (n. d.), kombinacija filozofije, religije ter znanosti (največ psihologije). Temelji na podmeni, da so vse stvari medsebojno soodvisne, povezane in minljive. V različici *theravada* je zastopan v Kambodži, Miamaru, na Šrilanki in Tajskem, v obliki *mahayana* pa na Kitajskem in Japonskem. Izhodiščno razmišljanje budizma je minljivost vsega. Želja po uživanju, moči in lastnini

ne zagotavlja zadovoljstva, temveč trpljenje. Cilj budizma je preseči te želje tako, da se dotaknemo pravih vzrokov zanje.

Konfucijanstvo je zelo raznolik in kompleksen skupek etično-moralnih načel za življenje. V svojem izhodišču tako sploh ni religija. Počasi se krepí predvsem na Kitajskem, v Korejah, v Singapurju, pa tudi na Japonskem. Sam po sebi predstavlja moralno vodilo za odnose v družini in družbi nasploh. Zanj je značilna nagnjenost k podrejanju voditelju, torej hierarhičnosti v družbenih odnosih, ob sočasni sočlovečnosti oziroma poudarjanju harmonije in stabilnosti. S tem se sklada tudi razvijanje dobrih odnosov na družinski, državni in mednarodni ravni, spoštovanje starejših, poslušnost, dostojnost, zvestost, resnicoljubnost in poštenost, trdo delo, skromnost ter krepstno vedenje in vodenje. Lojalnost do nadrejenih je kot sveta dolžnost recipročna, tudi nadrejeni morajo biti lojalni do svojih podrejenih. To se odraža na primer v japonskem konceptu doživljenjske zaposlitve. Treba pa je vedeti tudi, da se konfucijanska egalitarnost bolj nanaša na enakost znotraj svoje skupine in ne nasploh v družbi. To lahko pojasni hitro povečevanje neenakosti v kitajski družbi danes.

Ne smemo pozabiti tudi na sekularne in ateistične družbe, ki tudi določajo delovanje pripadnikov na pogajanjih, njihove odnose v pogajalskem procesu in podobno.

Jasno je, da je vera oziroma religioznost le ena od spremenljivk, ki vpliva na obnašanje pogajalcev v medkulturnih pogajanjih. Druga taka, pogostokrat spregledana spremenljivka je okolje, v katerem pripadniki določenih kultur živijo in delujejo. Lewis (2018) ugotavlja, da *multi-aktivne* (čustvene, tople, zgovorne, impulzivne) kulture prevladujejo v vročih podnebjih (Afrika, Bližnji vzhod in Latinska Amerika), medtem ko so *linearnoaktivne* kulture bolj prisotne v razmeroma bolj hladnih podnebjih (z izjemo Avstralije in Nove Zelandije, ki sta tako ali tako skupek različnih kultur). Zato je pomembno, da tudi te značilnosti poznamo in upoštevamo, saj se lahko tako ognemo napakam, ki bi jih sicer naredili. Poglejmo enega takšnih primerov.

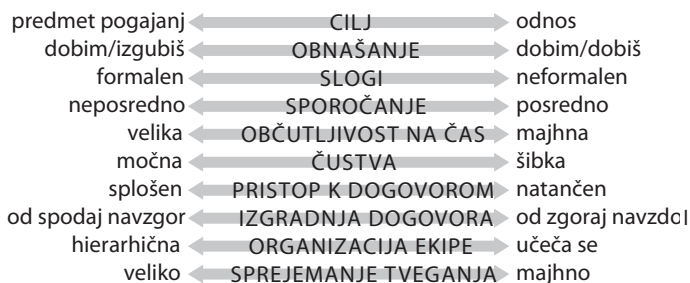
Prigodek 2: Pogajanja s perujskim poslovnežem

Srečamo se s perujskim poslovnežem, ki želi čim prej doseči dogovor. Že na začetku predlaga, da gremo takoj k poslu, saj »je čas denar«. Lahko to resno misli, ker je študiral v Združenih državah Amerike in je prevzel njihov način pogajanj, lahko pa je to trik, da preveri, koliko smo se poučili o njegovi kulturi, običajih in navadah. Preden se bomo odzvali, je smiselno, da preverimo, kaj od tega je točno. Morda ga povprašamo malce o njegovi preteklosti, študiju in podobno, lahko pa celo opozorimo, da je njegov pristop k pogajanjem drugačen od tistega, česar smo bili vajeni pri stikih z Južnoameričani. Seveda moramo to narediti previdno, s taktom, da ga ne bi užalili.

Vir: Lasten prikaz.

Pri kulturnih posebnostih se tudi hitro razbere hamletovska razlika med videzom in resnico. Zato je treba biti zelo pozoren na to, kako različne vidike kulture obravnavamo. Vedno, ko vstopamo v medkulturna pogajanja, se vprašamo ne le, kako nekdo živi in dela, ampak tudi, kako gleda na določene stvari, kako jih razume oziroma kako z njimi v zvezi komunicira. Zlasti v kulturah, v katerih dajeta družbeno in kulturno okolje močan pečat, je medvrstično branje izjemnega pomena. Na spodnji sliki lahko vidimo, kako različne značilnosti kultur vplivajo na pogajalske elemente in značilnosti.

Slika 8: Vpliv kulture na pogajanja po posameznih elementih



Vir: Preoblikovano na podlagi Salacuse (2004: 361).

Slika na črno-beli način jasno kaže, kako različni so lahko cilji, obnašanje za pogajalsko mizo ali v neformalnih stikih ter sam pogajalski slog pogajalcev iz različnih kulturnih okolij. Nekateri so zelo neformalni (Američani, tudi Francozi in Italijani), drugi mnogo bolj formalni (Nemci, Japonci, Španci). Američani takoj preidejo na tikanje. Prihaja lahko tudi do komunikacijskih šumov, saj so načini komunikacije in sporočanja rezultatov o teku in rezultatih pogajanj lahko bistveno različni: nekateri so bolj neposredni, drugi bolj vljudni, torej posredni.

S širjenjem mednarodnega sodelovanja na (nam) manj poznane kulture se jezikovne ali komunikacijske napake izjemno hitro množijo. S tvitanjem se lahko mednarodni pogajalci tudi osmešijo in s tem slabijo svojo pogajalsko moč, svoj ugled. Pa ne le svojega, tudi ugled svojih podjetij ali držav. Komunikacijski šumi so v preteklosti povzročili celo letalske nesreče z veliko žrtvami.

Tudi čas je subjektivna kategorija. Za nekatere je pomemben, za druge ne. Nekateri zamujajo, drugi so točni. Nekateri pred čas postavljajo vsebino in odnose (latinoameriške kulture), drugi pred čas postavljajo čustva in odnose (sredozemske kulture). Nerazumevanje teh razlik lahko vodi pri pogajanjih do nesporazumov in neuspehov.

Na koncu velja izpostaviti še odnos do tveganj. Medtem ko se jih nekateri ne bojijo in so jih pripravljeni sprejeti, je to za druge velik problem, tvegati ne želijo ničesar in so zato nenaklonjeni novotarijam oziroma drastičnim spremembam. Mnogo Slovencev s(m)o že med tistimi, za katere bi bilo tveganja izziv. Bojimo se sprememb, saj te vznemirjajo, rušijo ustaljen ritem in navade. Kljub temu pa v zadnjih letih mladi na Slovenskem postajajo mnogo bolj podjetni in so pripravljeni sprejemati tveganja, pa tudi spremembam so bolj naklonjeni.

3.2 Razlike med kulturami: teoretični okvir

*V današnjem povezanem in globaliziranem svetu
je običajno, da drug z drugim živimo ljudje
drugačnih svetovnonazorskih prepričanj, verovanj in ras.
To terja od nas še dodatne napore,
da okrepimo sodelovanje
pri izhodiščih medsebojnega sprejemanja in spoštovanja.*

Dalajlama

Kulture so večdimenzionalne in tako globoko zasidrane v nacionalne biti in obnašanje posameznikov, da jih je silno težko popredalčkati, jih razporejati po nekaterih skupnih značilnostih. Velik njihov del (lahko bi jih imenovali *trdi del*) se le težko spreminja, saj so globoko zgodovinsko in regionalno usidrane. Razvojni psihologi menijo, da se temeljne vrednote v obliki dihotomij, kot je dobro in zlo, lepo ali grdo, normalno nasproti nenormalno, racionalno nasproti neracionalno ..., oblikujejo do desetega leta starosti. Kljub temu se na dolgi rok v času in prostoru vendarle lahko tudi spreminjajo, bodisi pod vplivom okolja ali pa po lastnih odločitvah. *Mehki del* teh lastnosti pa je fleksibilnejši in se lahko spreminja tudi na krajši rok. Kljub temu se je mnogo avtorjev lotevalo grupiranja nacionalnih kultur z različnih zornih kotov. Namen takšnega razvrščanja je olajšati sodelovanje med kulturami, saj se v mednarodnem poslovanju, v pogajanjih v samem začetku ni mogoče ukvarjati z vsakim posameznikom (to je seveda kasneje nujno). Ugotavljanje značilnosti skupin nam zato bistveno olajša delo.

V bogati svetovni zakladnici preučevanja medkulturnega komuniciranja in pogajanj lahko izpostavimo pet ključnih avtorjev, ki so se s tem področjem ukvarjali oziroma se še ukvarjajo, to so Edward Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars skupaj z Charlesom Hampden-Turnerjem, Richard Lewis ter skupina avtorjev z Robertom Houseom na čelu, ki

so oblikovali model GLOBE. K tem avtorjem bi lahko dodali še dvojec Ronald Inglehart in Christian Welzel ter Shaloma H. Schwartz. Našteti avtorji so, uporabljajoč različne kriterije, kategorizirali kulture v različne skupine, kar v okviru medkulturnih pogajanj omogoča predvidevanja vedenjskih vzorcev pogajalcev iz določenih kultur (Lewis, 2007: 69).

Vsak od njih se je tega lotil na malo drugačen način, čeprav med njihovimi pristopi obstaja kar precej stičnih točk. Nekateri bolj na splošno preučujejo razlike med kulturami po različnih dimenzijah, drugi se osredotočajo na vidik medkulturnega komuniciranja in pogajanj in dajejo različno težo in pomen posameznim, sicer zelo prepletenim dejavnikom. Med osnovnimi zaznavnimi razlikami so tiste, ki se nanašajo na vlogo posameznika v posameznih kulturah.

Vsako tako razvrščanje je po eni strani dobrodošlo, obenem pa tudi spolzek teren, saj nikakor ni moč zajeti vseh značilnosti kultur na določenem nacionalnem prostoru. Enačenje kulture z nacijo/državo, da si skratka njeni prebivalci delijo skupne kulturne značilnosti, je napačno, saj je zaradi razlik znotraj kultur ter med posamezniki lahko močno zavajajoče. Posebej še, ker obstajajo ogromne regionalne razlike, pa tudi ker lahko vsak posameznik s svojimi izkušnjami, izobrazbo, vero oziroma svojo multidimenzionalnostjo bistveno *kvari* takšne posplošene vzorce. Zato ne preseneča, da so vsa ta razvrščanja, čeprav so temeljila na obsežnih empiričnih raziskavah, deležna mnogo kritik. In vendarle ostajajo še vedno zelo koristna.

3.2.1 Koncepti kulturnih lastnosti izbranih avtorjev

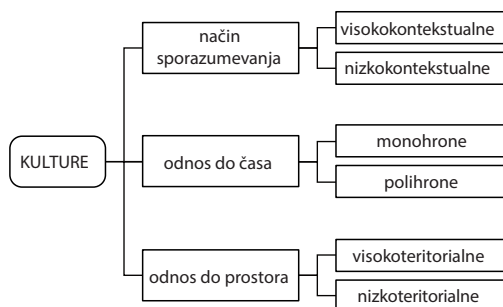
Edward Hall¹⁴

Antropolog Edward Hall (1963; 1989) velja za začetnika preučevanja koncepta kulture. Kulturo sam definira s treh vidikov: načina

¹⁴ Podpoglavje je v veliki meri povzeto in dopolnjeno na podlagi Udovič et al. (2017: 15–19).

sporazumevanja, odnosa do časa in odnosa do prostora (teritorialnosti). Hall izpostavlja kot ključno naravo stikov oziroma komuniciranja med pripadniki kultur. Kulture je razvrstil v »kulture stika« oziroma »tople kulture«, ki cenijo čustveno bližino ter »kulture odsotnosti stikov« oziroma »hladne«, čustveno zadržane kulture (Ule, 2005: 371).

Slika 9: Hallova razdelitev kultur



Vir: Gajšt in Korez-Vide (2013: 13).

Leta po njegovih prvih objavah so se začele vrstiti prve kritike zoper njegov pristop, pri čemer bi glavno vsebino kritik lahko združili v eno, in sicer da Hall s svojo klasifikacijo kultur preveč poenostavlja kompleksno problematiko.

Hallova klasifikacija je doživela nekaj dopolnitev in sprememb. Tako je Neulip (2003) nadgradil Hallov kriterij komuniciranja v *kontekstualiziranje komuniciranja* na način, da je kulture razdelil na (1) *visokokontekstualne* kulture in (2) *nizkokontekstualne* kulture. Med prve naj bi se uvrščale predvsem vzhodnoazijske kulture, arabske in latinoameriške, med druge pa evropske oziroma evroameriške. Drugi dve njegovi dimenziji razločevanja kultur zajemata načine oblikovanja identitet ter razlike v porazdelitvi moči (podobno kot Hofstede). Po kriteriju identitet loči *individualistične* kulture, ki cenijo posameznika, njegovo edinstvenost in dosežke (to so zahodne kulture), in *kolektivistične* kulture (azijske in latinoameriške), ki cenijo skupnost, tradicijo, starost in hierarhičnost.

Po kriteriju *porazdelitve moči* pa loči *egalitarne* ter *hierarhične* kulture. Med prve, ki skušajo zmanjšati razlike v socialni moči svojih članov, uvršča nekatere evropske družbenokohezivne kulture, med hierarhične, ki gradijo na razlikah v socialnih močeh in imajo čut za hierarhijo in vlogo avtoritet, pa tradicionalne azijske kulture (prim. Ule, 2005: 327).

V *visokokontekstualnih* kulturah so ključni dobri odnosi in zaupanje, komunikacija v teh kulturah je posredna oziroma nakazana, pogostokrat neizgovorjena oziroma prikazana samo z nebesedno komunikacijo. To pomeni, da naj bi se večina sporočila razumela brez njegovega ubesedenja. Pogajanja so v teh kulturah ritual. Pripadniki teh kultur so sposobni prepoznati razhajanja oziroma neskladje med ubesedenim sporočilom in njegovim dejanskim pomenom. Poudarek dajejo nebesedni komunikaciji, ki pomeni okvir (kontekst) besedni komunikaciji. Za uspešno komunikacijo je opazovanje in prepoznavanje govornice telesa ključnega pomena.

Visokokontekstualne kulture cenijo skupnost. Poslovne odločitve se sprejemajo za dobro vseh, iniciativa posameznika je manj pomembna kot iniciativa skupine. Samopovečevanje v *visokokontekstualnih* družbah ni ne zaželeno ne dovoljeno. Predstavniki *visokokontekstualnih* kultur se pri sprejemanju odločitev zanašajo na intuicijo in zaupanje, ne na dejstva in statistiko. Zavedati se je treba tudi, da je pri *visokokontekstualnih* kulturah center odločanja lahko tudi zunaj pogajalske skupine. Pomemben razločevalni dejavnik je odnos do tveganj. Tudi tukaj imamo kulture, ki se jih ne bojijo, in tiste, ki od tveganj bežijo.

Slika 10: Kulture visokega, nizkega in srednjega zaupanja



Vir: Preoblikovano na podlagi Lewis (2018: 121).

Nizkokontekstualne kulture (najbolj tipičen predstavnik teh so ZDA) cenijo poslovno uspešnost. Pogodbe so natančne, pogajanja hitra, brez okolišenja. Zanašajo se na jasno in razločno besedno sporočanje ter na neposredno komunikacijo. Večina sporočila se ubesedi, neizrečenega je malo. Besede so najpomembnejše, zato se jim posveča veliko pozornosti. Poudarek je na individualni pobudi in samostojnih odločitvah, pri čemer odločitve niso nujno sprejete visoko na hierarhični ravni, ampak so lahko na nižjih ravneh. Tisti, ki pogajanja ubeseduje, tudi odloča. Od posameznikov se pričakuje, da bodo poslovne probleme reševali samostojno. Čeprav so skupinske oblike dela in dosežki skupin cenjeni, so dosežki posameznika cenjeni veliko bolj. V pogajanjih se pogosto uporabljajo objektivna merila, zaželeni so grafični prikazi, tabele in podrobne statistične analize.

Tabela 2: Razlike med nizko- in visokokontekstualnimi kulturami po izbranih kriterijih

Nizkokontekstualna kultura	Visokokontekstualna kultura
Jasno posredovanje sporočil z neposrednim sporočanjem	Posredno sporočanje v okviru različnih socioloških kontekstov
Spodbuja (in ceni) individualizem	Spodbuja (in ceni) skupinskost
Podpira občasne medosebne odnose (bolj stike)	Ustvarja pogoje za dolgoročne medosebne odnose
Temelji na linearnem sklepanju (odnos – posledica)	Temelji na zapletenem spiralnem sklepanju (prednostno tematiziranje in podobno)
Spodbuja neposredno sporočanje in ni sposobna prebirati posrednih sporočil	Spodbuja posredno sporočanje in pogosto »prebira« nebesedno govorico
Oblikovanje idej izhaja iz logičnih predpostavk	Ideje izhajajo iz čustev in počutij
Izjemno spoštuje in ceni elokventne posameznike	Ceni posameznike, ki manj govorijo in več poslušajo

Vir: Prilagojeno na podlagi Barkai (2008: 409).

Pomembna sestavina kulture je tudi odnos do časa. Za nekatere je čas zlato in so zato kratkoročno naravnani, drugi razumejo pogajanja in odnose dolgoročno in se jim nikamor ne mudi. Čas se v časovno širokogrudnih kulturah meri bolj v dnevih, tednih, mesecih kot urah. Tri dni pogajanj v različnih kulturah da popolnoma drugačne rezultate: v časovno uokvirjeni kulturi se bomo lahko dogovorili veliko v razmeroma kratkem času, v časovno sproščenejši kulturi pa morda sploh še ne bomo prišli do predmeta pogajanj.

Razlike v odnosu do časa se odražajo tudi v tem, kako se spoštuje dogovorjene roke. Evropske kulture, predvsem npr. Nemci, so točne, se držijo rokov *kot pijanec plota*, Američani so hitri (čas je denar), Latinoameričani v veliki meri radi zamujajo, saj za bolj tradicionalne, kulturno visokozavedne in ekspresivne družbe čas ni tako pomemben. Nikakor pa ne smemo Latinoameričanom zamujanja očitati, saj jih s tem lahko užalimo. Moramo pa na zamujanje računati v svojih pripravah na pogajanja, prav tako pa tudi v naših drugih dejanjih s pripadniki teh kultur.

Hall po tem kriteriju deli kulture, in sicer v dve kategoriji, *monohrone* in *polihrone*.¹⁵ Tiste, v katerih prevladuje monohrono dojemanje časa (denimo anglosaške, germanske, skandinavske), dojemajo čas kot nekaj dragocenega, nekaj, kar se ne sme zapravljati. Vsaka izgubljena minuta je izgubljena za vedno. Osredotočanje na samo eno stvar je običajna praksa, naloge se opravljajo v zaporednem vrstnem redu.¹⁶ Časovni načrti so ključnega pomena, saj omogočajo uspešno planiranje in izvedbo projektov ter hkrati zmanjšujejo negotovost, ki je povezana s prihodnostjo. V teh kulturah je točnost cenjena vrlina, saj zamujanje pomeni

¹⁵ Včasih lahko v slovenščini naletimo tudi na prevod *monokronična* in *polikronična kultura*.

¹⁶ Meyereva (2014: 227) po stopnji pomena načrtovanja med najbolj načrtovalne kulture umešča nemško, švicarsko, japonsko, švedsko, ameriško, britansko in dansko; med najmanj načrtovane pa savdskoarabsko, indijsko, nigerijsko, kenijsko, kitajsko, brazilsko, mehiško in turško; medtem ko so poljska, češka, francoska in španska kultura neke vmes.

odmik od zastavljenega časovnega načrta. *Monohrone* kulture so običajno tudi *nizkokontekstualne*.

V nasprotju z *monohronimi* pa *polihrone* kulture dojemajo čas kot nekaj fleksibilnega in krožnega. Te kulture tudi nerade čas odmerjajo oziroma nadzorujejo. Za pripadnike teh kultur (denimo Italijane, Špance, Portugalce, Grke, Arabce, Mehičane) je značilno, da opravljajo več nalog hkrati. Prav tako dajejo medosebnim odnosom prednost pred časovnimi roki. Bolj se osredotočajo na sedanost kot na preteklost ali načrtovanje prihodnosti. Zamujanje je v teh kulturah nekaj povsem običajnega, kot tudi dolg uvod, dolga neformalna druženja pred (in med) formalnimi pogajanci. *Polihrone* kulture so praviloma *visokokontekstualne*.

Tabela 3: Monohrone in polihrone kulture

	Monohrone kulture	Polihrone kulture
DEJANJA	druga naloga za drugo	več nalog hkrati
FOKUS	osredotočanje na naloge, ki so v teku	zlahka se zamotijo
OSREDOTOČANJE NA ČAS	osredotočanje na to, kdaj morajo naloge biti opravljene	osredotočanje na to, kaj bo opravljeno
PRIORITETE	naloge so pomembnejše od odnosov	odnosi so pomembnejši od nalog
PRAVOČASNOST	poudarek na točnosti	koncept točnosti temelji na odnosih

Vir: Gajšt in Korez-Vide (2013: 16).

Tretja dimenzija kultur, ki jo opredeljuje Hall, je dojemanje prostora oziroma teritorialnost. Po tem kriteriju deli Hall kulture na *visokoteritorialne* (na primer države zahodne Evrope) in *nizkoteritorialne* (na primer sredozemske države). Za prve so pomembne fizične meje in osebni prostor, prav tako razlikujejo med intimnim, osebnim, socialnim in javnim prostorom. Po drugi strani pa za nizkoteritorialne kulture velja, da razmejitve prostora niso tako stroge in hitro prehajajo druga v drugo.

Vse te značilnosti imajo različno težo v posameznih fazah pogajalskega procesa, v pripravi, v procesu pogajanj, v srednji fazi ter na koncu pogajanj. *Visokokontekstualne* kulture poseben poudarek dajejo pripravljalni fazi, in sicer tako, da skušajo vzpostaviti dobre osebne odnose z drugo stranjo. So dolgoročno usmerjene in poskušajo vzdrževati odnose dobre tudi po koncu pogajanj, potem ko je sporazum že dosežen. Na drugi strani pa *nizkokontekstualne* kulture osebno (in zasebno) življenje ter odnose ločujejo od delovnih odnosov in procesov ter se osredotočajo na trenutna vprašanja na dnevnem redu, ki ga tudi ne širijo in ne spreminjajo.

Tudi glede pomembnosti ohranjanja ugleda (*face-saving*) so med temi kulturami razlike. *Nizkokontekstualne* kulture so manj zainteresirane za proces ohranjanja ugleda in pričakujejo konfrontacijski, agresiven ton pogajanj. Njihovo izražanje je precizno, jasno in neposredno. Niso nenaklonjene nepričakovanim situacijam in predvidevajo, da bo v procesu potrebno prevzemanje tveganj. Nasploh bi lahko dejali, da v *nizkokontekstualnih* kulturah (dobro) počutje druge strani ni med ključnimi elementi pogajanj. Na drugi strani pa *visokokontekstualne* kulture delujejo na način zmanjševanja in preprečevanja nesporazumov, soočenj in okoliščin, ki bi ustvarjale videz napetosti, napadalnosti ali tekmovalnosti. Ena ključnih nalog je ustvarjati harmonično vzdušje, kar terja tudi udejanjanje strategij in taktik za preprečitev izgube obraza.

Tudi načini prepričevanja se v procesu pogajanj med *visokokontekstualnimi* in *nizkokontekstualnimi* kulturami razlikujejo. V prvih (na primer azijskih kulturah) se prepričevanje vrši na deduktiven način oziroma na način, ki ga Meyerjeva (2014) označuje kot »zakaj« način. Te kulture analizirajo, zakaj so stvari take, kot so, in to v širšem kontekstu. Upoštevajo skratka vse dejavnike, ki bi lahko vplivali na celotno sliko, kar pomeni, da jih ne zanima le posamezen, delen pojav. Razmišljajo torej bolj celovito, zaključki pa so vedno zbir poprejšnje podrobne argumentacije. *Nizkokontekstualne* kulture (na primer anglosaške) pa se odzivajo bolj induktivno, ali kot zapiše Meyerjeva (2014), delujejo na načelu »kako«. So torej bolj praktično in pragmatično usmerjene,

zanimajo jih konkretne posledice, manj se posvečajo procesu, kako priti do rezultata. Zato najprej podajo zaključke oziroma želene rezultate, šele potem pa se začnejo ukvarjati s tem, kako bi do teh rezultatov prišli.

Slika 11: Načini odzivanja v visoko- in nizkokontekstualnih kulturah



Vir: Prilagojeno na podlagi Meyer (2014: 72).

Zgornja slika kaže tudi razlike med eksplicitnim in implicitnim oziroma med neposrednimi ali posrednimi odzivi ter med strinjanjem oziroma nestrinjanjem v komuniciranju pri izbranih državah. Očitno so velike razlike ne le na relaciji sever–jug, temveč tudi znotraj zahodnih razvitih dežel. V kvadrantu A so *nizkokontekstualne* kulture, v katerih prevladuje bolj jasna, neposredna komunikacija. Te kulture pripadniki nekaterih drugih kultur pogosto razumejo kot neposredne, grobe in napadalne, drugi pa kot neposredne, odkrite, poštene in transparentne. Vprašanje je, kako se odzivati na take kulture? Jih posnemati ali biti bolj posreden? Če jih posnemamo, tvegamo, da bomo preveč neposredni ter jih lahko užalimo, ker ne poznamo vseh odtenkov in subtilnosti njihovega obnašanja. Sopogajalec iz take kulture (na primer Nemec ali

Danec) lahko neposredno nasprotuje vašemu predlogu – v nasprotju s tistim iz kvadranta B (*visokokontekstualne* kulture) in tistim iz kvadranta B (Španec, Rus, Francoz), ki tega ne bi počela na tak način, ampak bolj posredno, med vrsticami ali okoli ovinka. Se pa pripadniki kultur iz kvadranta B na kritiko lahko odzovejo zelo neposredno, celo *furiozno*. V takih primerih je morda pomembneje kot poslušati, kaj je bilo rečeno, poskušati razbrati pomen njihovega odziva iz tega, kar ni bilo izrečeno. Pogajanja s pripadniki kvadranta B so zato dokaj zapletena, ker je težko razumeti vse subtilnosti njihovega odzivanja. Meyerjeva (2014: 37) pravi, da je treba v takih primerih znati »brati zrak« (kot temu pravijo Japonci), torej postaviti besede v kontekst časa in prostora.

Na drugi strani pa bi Američani ali Britanci (kvadrant C), če bi nasprotovali vašemu predlogu, to izrazili dokaj jasno in neposredno ter morda tudi (po našem razumevanju) nesramno; Latinoameričani, Kitajci, Japonci ali pa Arabci (kvadrant D) pa bi naš predlog zavrnilo veliko bolj nežno, bolj posredno. Raje kot »NE« bodo rekli: »Bomo razmislili!«, kar bo dejansko pomenilo »NE, NE, NE!« Vodilo pri takšnem odzivanju je slediti načelu ohranjanja obraza druge strani. Zato jim nikoli ne nasprotujete pred drugimi, ampak iščite druge poti, kako posredovati svoje sporočilo. Eden od načinov je lahko ta, da jih povabite na kosilo, na štiri oči, in jim tam poveste, kaj si o vsem skupaj mislite.

Geert Hofstede¹⁷

Ena najpogostejše navajanih in tudi najbolj kritiziranih razvrstitev kultur je gotovo razvrstitev Geerta Hofstedeja. Opravil jo je na podlagi analize podjetja IBM in njegovih podružnic po svetu med letoma 1967 in 1973 (116.000 vprašalnikov v 72 državah). Starost in omejenost raziskave (eno podjetje, ena panoga) sta najbolj kritizirani metodološki dimenziji njegove razvrstitve. Kritiki mu očitajo tudi, da je pri svoji razvrstitvi zanemaril razlike znotraj kultur ter dinamične spremembe kulturnih vzorcev v času. Zato je – po mnenju kritikov – rezultate, do

¹⁷ Prirejeno in dopolnjeno na podlagi Udovič et al. (2017: 19–27).

katerih je prišel Hofstede, zelo težko posploševati. Ne glede na veliko število očitkov pa obstajajo tudi študije, ki so v marsičem potrdile veljavnost njegovega modela razlik med kulturami (Søndergaard, 2001; Kirkman et al., 2006; OECD, 2023).

Hofstede (Hofstede in Hofstede, 2021) loči šest dimenzij kulture: (1) razdalja v moči, (2) individualizem/kolektivizem, (3) moškost/ženskost, (4) izogibanje negotovosti, (5) dolgoročna in kratkoročna usmerjenost ter (6) uživanje/samooomejevanje (ti dimenziji sta bili dodani leta 2010). Ta kategorizacija izhaja iz razmišljanja, da so med kulturami različne glede na odnose med njenimi člani, glede na položaj posameznika oziroma skupine v določeni kulturi, glede na to, kaj motivira ljudi, pa tudi na podlagi tega, kakšen je odnos do tveganja, in še glede na čas ter način zadovoljevanja potreb in užitkov. Po mnenju Hofstedeja je kulturo smiselno preučevati le v razmerju do drugih kultur.

Hofstedejeva lestvica se v vsaki kategoriji giblje med 0 in 100, pri čemer je 50 srednja oziroma »nevtralna« vrednost. Vrednosti nad 50 lahko pomenijo bodisi nagnjenost k določeni kategoriji (če je kategorija binarna – moško/žensko) ali pa njeno večjo intenzivnost. Pri merjenju individualizma nasproti kolektivizmu bo ocena 28 pomenila, da je družba zelo kolektivistična, sploh če jo primerjamo z družbo, ki ima oceno 43 ali 75.

Tabela 4: Značilnosti dimenzij kulture po Hofstedeju

Dimenzija	Opis dimenzije
RAZDALJA V MOČI	Odnos do porazdelitve moči in neenakosti v družbi je različen. Pri visoki stopnji razlike v moči posamezniki sprejemajo hierarhično strukturo, spoštujejo avtoriteto, podrejeni pričakujejo, da jim bo povedano, kaj delati (Indija, Mehika, Latinska Amerika v celoti, Kuvajt). V kulturah z nizkim vrednotenjem razlike v moči je moč razdeljena bolj enakomerno in ljudje ne sprejemajo velikih statusnih razlik. Podrejeni pričakujejo, da bodo sodelovali v odločanju (ZDA, Danska, nordijske države, Avstralija, Nemčija, Avstrija, Irska in tako dalje).

INDIVIDUALIZEM/ KOLEKTIVIZEM	Individualistične so družbe, v katerih se od posameznikov pričakuje, da bodo zase in za svoje bližnje poskrbeli sami. Naloge so pomembnejše od odnosov. To so največkrat bogate družbe (ZDA, Kanada, Avstralija, Italija, Velika Britanija, Francija, manj Danska in Švedska). Za kolektivistične družbe (večina nekdanjih socialističnih držav, Kitajska, Grčija in Portugalska ter Venezuela, Tajvan, Pakistan, Peru in Latinska Amerika nasploh; Japonska je nekje na sredini) pa je značilna visoka stopnja povezanosti. Medosebne vezi so tesne. Posamezniki pričakujejo, da bodo njihovi sorodniki ali drugi člani skupine (denimo organizacija, družina) skrbeli zanje v zameno za brezpogojno zvestobo.
MOŠKOST/ ŽENSKOST (prvotno) sedaj: MOTIVIRANOST ZA DOSEŽKE OZIROMA USPEH	Dimenzija moškost/ženskost opredeljuje odnos do motivacij, ki poganjajo ljudi. Moške oziroma tekmovalne ali asertivne družbe dajejo prednost dosežkom, konkurenčnosti in so brezbrizne do drugih (Mehika, Španija, Japonska, Avstrija, Venezuela, Italija, Švica). »Živijo, da bi delali,« pravijo nekateri med njimi. Zato so njeni predstavniki v pogajanjih asertivni. Ženske kulture (Švedska, Norveška, Danska) pa poudarjajo sodelovanje, skromnost, zmernost, skrb za šibkejšo in kakovost življenja. »Delajo, da bi živeli.« Spori se v teh kulturah rešujejo z iskanjem soglasja, sporazumno.
IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI	Kulture se razlikujejo po stopnji, do katere se posamezni pripadniki čutijo ogrožene zaradi negotovosti oziroma neznanih situacij v prihodnosti, in po načinih, kako se temu poskušajo izogniti. Za družbe, ki se izogibajo negotovosti, je nekaj, kar je drugačno, nevarno; težijo h gotovosti. Za družbe, ki se negotovosti ne bojijo, pa so te izziv, ne bojijo se tvegati. Visok indeks izogibanja negotovosti imajo Nemčija, Japonska, Španija, Italija, Turčija, Mehika in Rusija, nizkega pa Danska in nordijske države nasploh, Velika Britanija, Singapur, Hongkong, Jamajka in tako dalje.
DOLGOROČNA/ KRATKOROČNA USMERJENOST	Družbe, v katerih prevladuje kratkoročna usmerjenost, so bolj osredotočene na negovanje vrednot, tradicije, preteklosti ter doseganje hitrih rezultatov (ZDA, Velika Britanija, Švedska, Rusija). V družbah z dolgoročno usmerjenostjo se tradicije prilagajajo spremenjenim razmeram; nagnjenost k varčevanju za prihodnost je zato izrazita (Japonska, Kitajska, Tajska, Vietnam).

UŽIVANJE/ SAMOOOMEJEVANJE	Uživanje je značilno za družbe, ki dovoljujejo posameznikom razmeroma prosto zadovoljevanje potreb, povezanih z uživanjem življenja in zabavo. Omejevanje pa je značilno za družbe, ki zatirajo zadovoljevanje potreb z uvajanjem strogih družbenih pravil.
------------------------------	---

Vir: Prirejeno po Udovič et al. (2017: 20–24).

Nekaj kultur smo glede na Hofstedejeve klasifikacije sicer že navedli, nekaj jih dodajamo še v tabeli 5.

Tabela 5: Deset najbolj značilnih predstavnikov kultur po osnovnih štirih Hofstedejevih kriterijih

	Individualizem/ kolektivizem	Moškost/ ženskost	Razdalja moči	Visoka stopnja ogibanja tveganjem
KULTURA	1. ameriška 2. avstralska 3. britanska 4. kanadska 5. madžarska 6. nizozemska 7. novozelandska 8. belgijska 9. italijanska 10. danska	1. slovaška 2. japonska 3. madžarska 4. avstrijska 5. venezuelska 6. nemškošvicarska 7. italijanska 8. mehiška 9. irska 10. jamajška	1. vietnamska 2. brazilska 3. francoska 4. poljska 5. belgijska 6. kolumbijska 7. salvadorska 8. turška 9. tajska 10. perujska	1. grška 2. portugalska 3. gvatemalska 4. urugvajska 5. belgijska 6. ekvadorska 7. ruska 8. poljska 9. japonska 10. srbska 11. romunska 12. slovenska

Vir: Prirejeno po Hofstede et al. (2010: 58, 95, 141, 192).

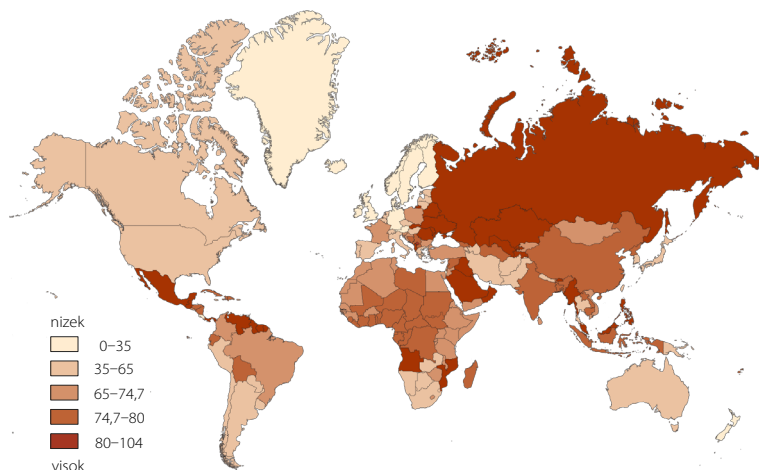
Čeprav na prvi pogled razlike med kulturami, na katere opozarja Hofstede, izzvenijo dokaj splošno in akademsko, imajo v praksi pomemben vpliv in pomen za medkulturna pogajanja. Študije so namreč nazorno pokazale (Gelbrich et al., 2023: poglavje 16), da je v kolektivističnih družbah lažje predvideti obnašanje pogajalcev na drugi strani mize glede na prevladujoče norme in vrednote kot v individualističnih,

v katerih imajo posamezniki lahko precej različna mnenja, to pa otežuje takšna predvidevanja.

Pomen teh razlik potrjuje tudi raziskava Merkinove et al. (2014: 15), v kateri se ugotavlja, da je:

- individualizem v medkulturnih pogajanjih pozitivno povezan z neposredno komunikacijo in samopromocijo, negativno pa z nagnjenostjo k občutljivosti ter skrbjo za ohranitev ugleda in z zavajanjem;
- razdalja moči v medkulturnih pogajanjih pozitivno povezana z občutljivostjo in skrbmi za očuvanje ugleda, posrednost pa negativno z nagnjenostjo k prekinjanju;
- moškost v medkulturnih pogajanjih pozitivno povezana s samopromocijo in neposredno komunikacijo, negativno pa z občutljivostjo in skrbjo za ohranjanje ugleda/obraza v komunikaciji;
- izogibanje negotovosti v medkulturnih pogajanjih pozitivno povezano z občutljivostjo in skrbmi za lasten ugled/čast.

Z vidika pogajanj, sploh medkulturnih, je eno najbolj zapletenih vprašanje razmerja moči oziroma *razdalja v moči*, kakršno definira določena družba. Kot smo dejali, pomeni velik odmik moči to, da je družba toga, hierarhična, da se spoštujejo generacijski prelomi, da se v odgovornosti in razumevanju pristojnosti napreduje počasi in tako dalje. Na drugi strani pa majhen odmik moči (majhno število v Hofstedejevi lestvici) pomeni, da je družba bolj enakopravna, deluje po načelu učeče se organizacije. Senioriteta nima tako močnega vpliva kot v hierarhičnih družbah, prav tako je center odločanja v pogajanjih običajno »v pogajalski ekipi« in ne »zunaj nje«.

Slika 12: Zemljevid sveta glede na *odnos do moči*

Vir: Prilagojeno na podlagi Hofstede (2023a).

Položaj posameznika v družbi opredeljuje, ali so le-te individualistične ali pa kolektivistične. V individualističnih družbah velja pravilo, da si sam odgovoren za svojo usodo. Na Balkanu bi rekli *uzdaj se u se i u svoje kljuse*,¹⁸ v Sloveniji pa *sam si pomagaj in Bog ti bo pomagal*. Tipični predstavniki individualističnih kultur so ameriška, kanadska in britanska kultura, zelo se k tem kulturam nagibajo tudi ostale države zahodne Evrope in tudi Avstralija.¹⁹ Za kulturo, v kateri prevladuje individualistični vzorec obnašanja, je značilno, da se ta kultura in njeni predstavniki osredotočajo vedno na reševanje problema tukaj in zdaj (*hic et nunc*), kar pomeni, da takšni pogajalci pogostokrat spregledajo zgodovinske dejavnike, tradicijo, pomen medosebnih odnosov ter tudi simbolnih dodatkov, ki jih ima vsaka kultura. V pogajanjih so nestrpni, saj je čas

¹⁸ Prevod: »Zanesi se nase in na svojega konja.«

¹⁹ S to opombo, da je Avstralija izjemno heterogena družba, v kateri se stapljajo kulture vseh mogočih priseljencev, ki sestavljajo njeno prebivalstvo. Zato so vsaka posploševanja silno tvegana, saj mnogo posameznikov in njihove skupine lahko bistveno odstopajo od takih stereotipnih nacionalnih značilnosti.

denar, kontekst je le to, kar je vidno. Status je zanje dosežen z delom, ne pa podedovan ali celo pripisan. Avtoriteta ni razumljena in pogojena toliko s formalnim položajem, pač pa pridobljena z uspehi, delom in se lahko izpodbija, saj ni dana, ampak se vsakokrat oblikuje znova (če denimo zamenjamo pogajalca, dobi avtoriteto tisti, ki je novi pogajalec).

Drugačno razumevanje posameznika velja v kolektivističnem družbenem sistemu, ki je lasten vzhodnoazijskim, afriškim ter latinoameriškim kulturam. V teh kulturah je družba organizirana in hierarhizirana, odnosi so za posameznike iz teh kultur pomembnejši od predmeta pogajanj. Pri pogajanjih je bolj kot besedna pomembna nebesedna komunikacija. Posameznik je »nič«, kar pomeni, da se mora prilagoditi skupini, prav tako so njegove želje in hotenja omejeni z dolžnostmi do družine – tudi razširjene – in družbe. V teh družbah obstaja »skupinska identiteta«, ki je podedovana in se težko spreminja. Pogajalci iščejo rešitve na dolgi rok, zato so jim pomembni partnerji, pa tudi pogajalski proces. Za njih je »obraz«, ugled v očeh drugih, izjemno pomemben. Zato bodo naredili vse, da druga stran ne bi izgubila ugleda, dostojanstva, samospoštovanja (*face-loss*), saj to ne bi škodovalo le drugi strani, temveč vodilo tudi do razumevanja, da sami niso opravili dobro svoje naloge. Izguba obraza drugega je izkaz neuspeha tistih, ki so to povzročili. Zato se te kulture ogibajo neposrednim soočenjem. Raje usmerjajo ves trud k *podeljevanju dobrega imena* (*face-giving*) in s tem opolnomočenju druge strani, saj lahko tako ohranjajo dobre medsebojne odnose in obojestransko koristne dogovore. V teh kulturah sta zelo pomembna tudi status in ponos, obenem pa je čas minljiva kategorija in kot tak nepomemben.

Prigodek 3: Svet »zahodnjakov« in »vzhodnjakov«

Zahodnjaki živijo v enostavnejšem in bolj determinističnem svetu. Osredotočajo se na pomembne predmete ali ljudi namesto na širšo sliko. Mislijo, da lahko nadzorujejo dogodke, ker poznajo pravila, ki vplivajo na odnose med stvarmi in ljudmi. Zahod obravnava predmete ločeno od njihovega konteksta. Na drugi strani pa dolgoročneje naravnane

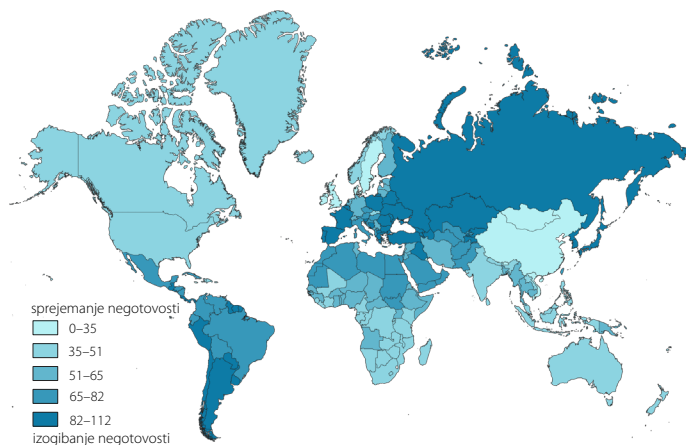
kulturno visokozavedne vzhodne kulture (azijske) vidijo svet celoviteje; na dogodke in njihova dejanja vpliva mnogo soodvisnih dejavnikov. Kitajci denimo verjamejo v nenehne spremembe, vendar se po njihovem mnenju stvari vedno vračajo v prejšnje stanje, se vrtijo v krogih. Pozorni so na širok nabor dogodkov in iščejo razmerja med stvarmi. Prepričani so, da ni mogoče razumeti dela celote, ne da bi razumeli celoto.

Vir: Prilagojeno na podlagi Nisbett (2003: XVI, XVII, XXI).

Naslednja razlika med kulturami se, kot pravi Hofstede, nanaša na motive delovanja, v našem primeru pogajanj. Družbe, ki poudarjajo *moške* lastnosti – kot na primer družbe Srednje Evrope, velik del držav nekdanje Jugoslavije, Mehika in Kitajska – cenijo uspeh, dosežke in materialnost. Te družbe so zelo tekmovalne in v pogajanja vseskozi vstopajo predvsem z iskanjem kratkoročnih koristi. Na drugi strani pa družbe, ki cenijo bolj *ženske* lastnosti, pred tekmovalnostjo dajejo prednost sodelovanju, cenijo kakovost življenja, dobre odnose med ljudmi ter temeljijo na družbeni solidarnosti. V teh družbah je iskanje ciljev dolgoročno in izhaja iz skupnih potreb. Prav tako so ponujene rešitve »skupnostne«. Taki pristopi prevladujejo na primer v skandinavskih državah, na Japonskem in v Venezueli.

Četrto od prvotnih Hofstedejevih meril klasifikacije kultur je to, kako se določena družba/kultura spopada z negotovostjo. Pri tem naj opozorimo, da negotovosti ne moremo enačiti s tveganji. Družbe, ki se torej ogibajo negotovosti, se ne ogibajo nujno tudi tveganjem (Barkai, 2008: 416). V nekaterih kulturah se ljudje v negotovih razmerah počutijo zelo ogrožene, v drugih pa manj. Kulture, v katerih negotovosti ne razumejo kot grožnjo, so medsebojno zelo različne, med drugim so to kanadska, kitajska, hongkonška, indonezijska, švedska, kultura ZDA in tako dalje. Na drugi strani pa Hofstede med kulture, ki se ogibajo negotovosti in bodo raje stremele k previdnosti in gotovosti, uvršča poljsko, avstrijsko, slovensko, nemško in francosko kulturo ter določene kulture z afriške in južnoameriške celine. V teh kulturah so ključna pravila in jasno strukturirano okolje, zato ne marajo sprememb. Ceni se trdo delo in odnos do časa je izrazito varčen (Barkai, 2008: 416).

Slika 13: Kulture glede na nagnjenost k *izogibanju negotovosti*



Vir: Prilagojeno na podlagi Hofstede (2023a).

Izogibanje negotovostim je močno pogojeno s tem, ali so kulture kratkoročno ali dolgoročno naravnane (peta značilnost po Hofstedeju). Medtem ko so afriške države (slika 14) bolj kratkoročno naravnane, so Brazilci in Korejci bolj dolgoročno, Nemci in Belgijci pa so nekje vmes.

Slika 14: Odnos do časovne komponente

KRA TKOROČNOST

Afriške države
Islamske države
Španija
Velika Britanija
Združene države Amerike



Nemčija
Belgija
Francija
Nizozemska
Nordijske države

DOLGOROČNOST

Indija
Brazilija
Južna Koreja
Japonska
Kitajska

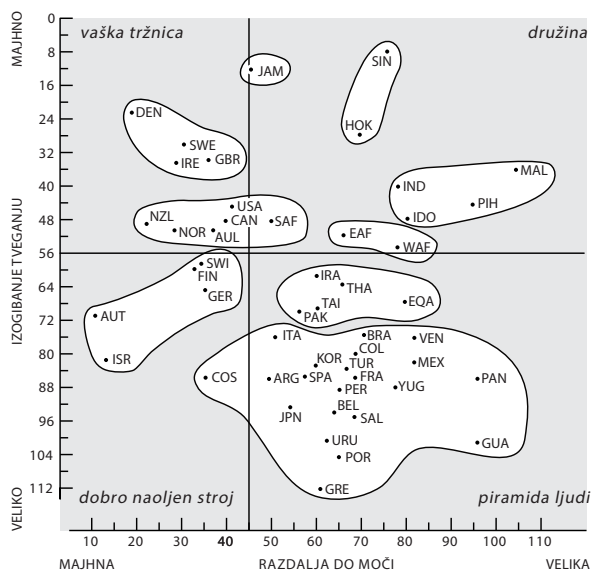
Vir: Prilagojeno na podlagi Barkai (2012: prosojnica št. 55).

Najnovejša aktualizacija Hofstedejevega modela se nanaša na odnos do življenja v smislu uživanja (hedonistične naravnosti) oziroma njegovega omejevanja, torej vsesplošne zadržanosti, ne do dela, pač pa do izkoriščanja prostega časa. Bolj *uživaške*, sproščene kulture so v družbah zahodne hemisfere sveta. Te kulture omogočajo razmeroma svobodno

uživanje v uresničevanju osnovnih in naravnih človeških nagonov, povezanih z uživanjem v življenju in zabavi. Na drugi strani pa omejevalne kulture zavirajo zadovoljevanje potreb in jih urejajo s strogimi družbenimi normami. Med bolj omejujoče kulture ta model umešča večino kultur Srednje in Vzhodne Evrope ter seveda Rusijo in Kitajsko.

Kombinirano predstavitev držav po Hofstedejevih elementih, ki kaže tudi moč posamezne lastnosti, razkriva spodnja slika.

Slika 15: Razporeditev izbranih držav po Hofstedejevem modelu



Vir: Prilagojeno in dopolnjeno po Hofstede et al. (2010: 303) ter po Hodgetts in Luthans (2000: 121).

Richard Lewis

Sir Richard Lewis (2006, 2007 in 2018) je preučevalec medkulturnega komuniciranja in pogajanj z bogatimi izkušnjami z življenjem in delom v tujih kulturah, saj je v njihovem osredju prebil več kot 30 let. Globoko

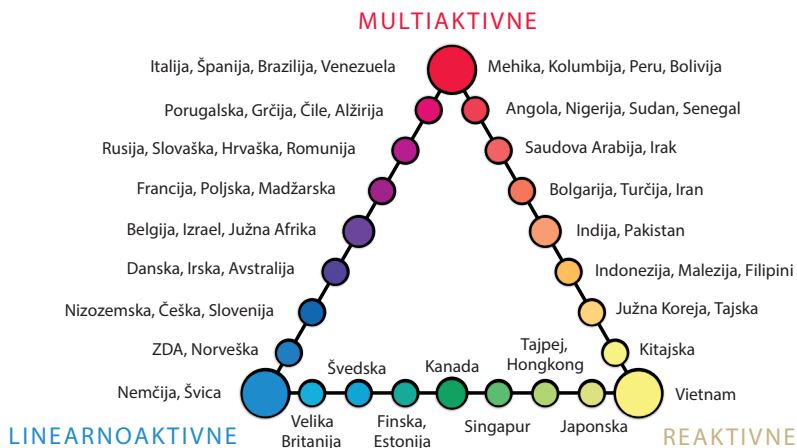
spoznavanje kultur mu je omogočilo tudi dejstvo, da govori deset jezikov.²⁰ Bil je pisec govorov za japonskega cesarja Akihita, nemškega kanclerja Konrada Adenauerja in predsednika finske vlade Johannesa Virolainena ter komunikacijski in kulturni svetovalec japonski princesi Mehiko, princu Mikasa, švedski princesi Viktoriji, nemškemu kanclerju Gerhardu Schröderju, sekretarju Zveze Nato Andersu F. Rasmussenu, predsedniku finske vlade Mattiju Vanhanenu ter predsedniku uprave telekomunikacijskega giganta Nokia Pekki Ala-Pietilu.

Na podlagi teh svojih izkušenj in zbiranja informacij na terenu je kulture razdelil v tri skupine: (1) *linearnoaktivne*, (2) *multiaktivne* in (3) *reaktivne*.

Spodnja slika prikazuje vse te kulture v trikotniku. Tiste, ki imajo najmočnejše lastnosti enega ali drugega tipa, so v skrajnih točkah. Bolj ko se gibljemo na stranici od enega tipa do drugega, bolj slabijo značilnosti določene kulture in se začenjajo prepletati že z drugo. Tako imamo na primer Nemce in Švicarje z najmočnejšimi lastnostmi *linearnoaktivne* kulture (modra barva), medtem ko se Belgijci in Francozi že na pol poti do *multiaktivne* kulture (rdeča barva) in tako dalje. Podobno velja za Kanadčane, ki so po horizontalnem kraku na pol poti do *reaktivnih* kultur (rumena barva); torej se pri njih mešata obe lastnosti, od konteksta pa je odvisno, katera prevlada.

²⁰ Richard Lewis govori angleško, francosko, špansko, italijansko, portugalsko, nemško, švedsko, dansko, norveško, finsko in japonsko.

Slika 16: Razvrstitev držav po kulturnih lastnostih po Lewisu

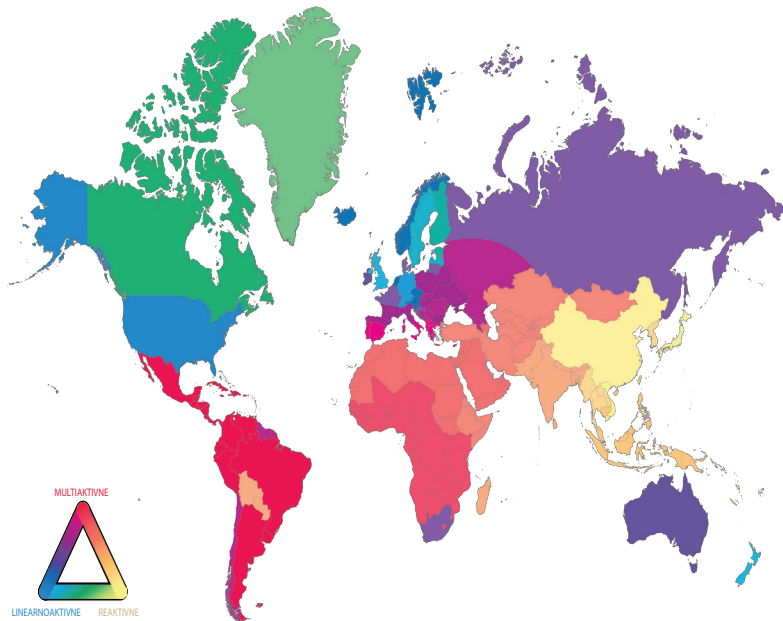


Vir: Predelano na podlagi Crossculture (2022).

Če njegovo razvrstitev naslikamo na zemljevidu sveta, vidimo, kako pester prikaz dobimo glede na te kulturne lastnosti (glej sliko 17 spodaj).

Značilnost *linearnoaktivnih* kultur (Nemci, Britanci, Američani, Slovenci) je ta, da so pogajalci racionalni (dejstva štejejo), hladni, dobro organizirani, načrtujoči in naravnani na posel. V nasprotju s tem pa je pri *multiaktivnih* kulturah od dejstev, statistike in materialnih argumentov pomembnejši dialog med strankami, saj ta ustvarja dobre odnose in s tem uspešna pogajanja. Slika 17 spodaj to lepo ponazarja.

Slika 17: Zemljevid sveta po Lewisovih kulturnih lastnostih



Vir: Oblikovano na podlagi Lewis (2023).

Ena od pomembnih razlik med kulturami je tudi način zbiranja informacij, ki predstavljajo osnovo za pogajanja. *Linearnoaktivne* kulture se pri zbiranju dejstev osredotočajo na uradne kanale, *multiaktivne* kulture pa informacije zbirajo s pomočjo dobrih odnosov, prijateljskih zvez oziroma, kot kaže slika 18, na dialoški način.

Slika 18: Dialoško oziroma podatkovno naravnane kulture

DIALOŠKE
latinoameriške
italijanska, španska, portugalska, francoska
arabske, afriške
pakistanska



čilenska
madžarska
romunska
slovanske

PODATKOVNE
kitajska, japonska
korejska
britanska
kulture Beneluksa, indijska
skandinavske
severnoameriške
nemška, švicarska

Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2018: 42).

Za prebivalce ZDA so dejstva statistika, v mnogo drugih kulturah pa to mesto zavzemajo čustva. Takšne lastnosti vplivajo tudi na težo, ki jo posamezne vrste kultur pripisujejo poslušanju. Iz splošnih pogajalskih načel vemo, da je najboljše aktivno poslušanje sogovornikov, kar dokažemo s povzemanjem njihovih besed, govorico telesa ali pa s prošnjo za pojasnilo, ne pa s poslušanjem zato, da bi jih na koncu *zabili*. Pričakovati je tako, da bodo *reaktivne* in dialoško naravnane kulture nagnjene k zelo pazljivemu poslušanju, medtem ko se bodo *linearnoaktivne* bolj zanašale na zbiranje informacij na druge načine. *Linearnoaktivne* kulture spoštujejo róke, hitro odgovarjajo na (e-) pošto in njihovi pripadniki so v telefonskih pogovorih kratki. V danem trenutku se raje osredotočajo na eno stvar naenkrat. So vljudni, a ne izražajo čustev in jih celo raje prikrivajo. Pozorno poslušajo in dajejo prednost neposredni komunikaciji na podlagi dejstev. Bolj so resnicoljubni kot diplomatski. Prisegajo na pisne pogodbe in ne ustne dogovore. Naslanjajo se na uradne vire informacij, ne pa na zveze in poznanstva. Zaupajo v zakone in praviloma ne uporabljajo bližnjic, podkupovanja ali drugih oblik »podmazovanja« poslov. Gornje značilnosti jim povzročajo težave v pogajanjih in komunikaciji z bolj fleksibilnimi predstavniki *multiaktivnih* in *reaktivnih* kultur, saj pogosto menijo, da so ti neorganizirani in neučinkoviti, ker preveč časa porabijo za nepomembne zadeve, za večerje in kosila, za kramljanje in tako dalje. Pripadniki *linearnoaktivnih* kultur so prepričani, da se dobri izdelki in storitve sami prodajajo, in zanemarjajo dejstvo, da se ti včasih prodajajo tudi zaradi dobrih odnosov med strankami. Zanje se pogajanja končajo s podpisom pisne pogodbe.

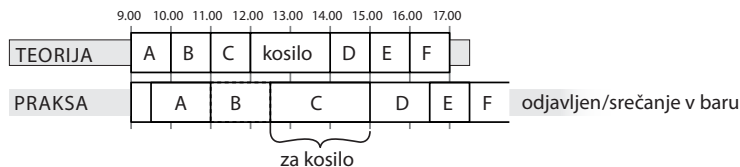
Pripadniki *multiaktivnih* kultur so v nasprotju od pripadnikov *linearnoaktivnih* mnogo bolj naravnani k vzdrževanju dobrih odnosov kot pa k predmetu pogajanj. »Zahodnjaki« so zanje premalo človeški, preorganizirani, preveč asertivni in togi. Ker te kulture postajajo vse pomembnejše in bodo v naslednjih desetletjih morda celo glavne svetovne kulture, se je treba njihovih značilnosti vse bolj zavedati in jih vzeti v ozir, ko se pripravljamo na poslovna ali diplomatska pogajanja. Hallov približek te kategorije so polihrone kulture, vendar to ni najboljše, saj

se polihronost nanaša predvsem na hkratnost dejavnosti. Lewisova definicija njihovega delovanja in razumevanja je širša. Dobri odnosi po njihovem namreč vodijo v uspešne posle, ne obratno. Zato pripadniki teh kultur cenijo neposredne odnose, komunikacijo ali pogajanja iz oči v oči. S takimi načini tudi zbirajo informacije in se manj zanašajo na uradne kanale – tudi zato, ker obvoz zakonov zanje ni nekaj »prepovedanega«, ti so zanje smernice, ne pa »sveti« okvir delovanja. Če reševanje problema ali izboljšanje odnosa pomeni »obvoz« zakona, potem tako bodi. Sami »obvoze« sicer pogosto pojasnjujejo s tem, da na ta način povečujejo učinkovitost.

Multiaktivne kulture odlikujejo toplina, čustvenost (občutki so pomembnejši od dejstev), impulzivnost, nestrpnost ter zgovornost (pogosto vpadajo v besedo). Njihovi pripadniki poslušajo in govorijo obnem. Tišina jih moti in jim je nelagodna. Ker so odnosi zanje tako pomembni, se v teh kulturah mešata zasebno in službeno, zato ne bдите presenečeni, če vas kar med pogajanjem povabijo domov na večerjo, ki jo bo za vas skuhal morda celo gostitelj sam. Zelo so gostoljubni in se radi obdarujejo (ter so obdarovani). Na začetku redko »tikajo«, a ko se sprostijo in vam zaupajo, lahko preidejo tudi k tej bolj osebni formi. Zanje je pomembno predvsem to, kar je v ozadju, in ne to, kar je izrečeno. Velikokrat uporabljajo nebesedno govorico, ki preglasi besedno, sposobni so opravljati več stvari hkrati. Zato ni presenetljivo, če jih sočasno lahko govori več. Radi tudi vpadajo v besedo s številnimi vprašanji. V pogovorih so bolj posredni, se vrtijo okoli vrele kaše. Vse to pa povedo na poseben, vkljuden in (pogovorno rečeno) diplomatski način.

Čas je za *multiaktivne* kulture relativen, zato na srečanja pogosto zamujajo. Roki zanje niso preveč pomembni. Spodnja primerjava dnevnega načrta Špancev lepo pokaže, kako se dejanski čas dejavnosti/sestankov razlikuje od formalno predvidenega. Nič zato, če se kateri odloži na kasnejšo uro, na prihodnji dan. Niso skratka sužnji časa in planov, té obravnavajo fleksibilno, pač glede na razmere. Njihova odlika je prav prilagodljivost, s tem pa tudi sposobnost improvizirati in upravljati v kaosu.

Slika 19: Dnevni razpored nalog Španca v teoriji in praksi



Vir: Preoblikovano na podlagi Lewis (2018: 47).

Predstavniki *reaktivnih* kultur so bolj introvertirani, nezaupljivi in redkobesedni. Visoko cenijo nebesedno govorico in jo tudi pogosto uporabljajo, saj menijo, da pove več. Niso niti *polihroni* (kot Italijani) niti *monohroni* (kot Nemci). Predvsem poslušajo, redko govorijo. Ko govorijo, moramo razmišljati tudi o kontekstu, ne samo o izgovorjenem. So zelo potrpežljivi, prilagodljivi in vljudni. Visoko cenijo tudi odnose – zato potrebujemo veliko časa, da nas spustijo v svoj krog ali da se odločijo, saj poprej preučijo vse podrobnosti. Za Japonce kot tipične predstavnike te skupine je značilen »*decorum*, kar v bistvu pomeni umirjeno družbeno vedenje, lepe navade (manire) in vljudnost, formalnost, protokol ter ceremonialnost« (Sunshine, 1990: 47). Veliko jim pomeni ohranjanje ugleda/obraza, zato so skopi tudi z besedami. Pričakujejo, da bo druga stran prva spregovorila in dala predloge. Pozorno jim prisluhnejo in šele po obdobju visoko cenjene tišine, ki pomeni, da razmišljajo, se odzovejo. Strogo ločujejo zasebno od službenega in so nagnjeni k sklepanju kompromisov. Medtem ko so *linearnoaktivne* in *multiaktivne* kulture nagnjene k neformalnim klepetom pred začetkom uradnih pogajanj, to v *reaktivnih* kulturah ni priljubljeno.

Glede na svojo naravnost na pozorno poslušanje, kar odraža tudi njihovo spoštovanje do sogovornika/pogajalca, radi vidijo, da sogovornik govori prvi. Po sogovornikovem monologu sledi njihov, v nasprotju z dialogom, ki je značilen za *linearno-* in *multiaktivne* kulture. Šele po pazljivem poslušanju, morda tudi po obdobju tišine, se bodo na primer Kitajci, Japonci ali Korejci odzvali (zato *reaktivne* kulture). Poslušanje pomeni tudi opazovanje nebesedne govorice, ki je zanje skoraj enako,

če ne še bolj pomembna kot besede, s katerimi se lahko tudi laže; zato besedam manj zaupajo. Njihova nebesedna govorica je zelo bogata, toda za pogajalce iz drugih okolij pogosto žal nerazumljiva, ker je drugačna od njihove in ker so oni konstitucijsko drugačni. Ne hitijo z odgovarjanjem. Redko se bo zgodilo, da bodo prekinili partnerja, saj to štejejo za nevljudno. Po razdelku molka se lahko zgodi, da bodo postavili določena vprašanja ali stremeli k temu, da bi dobili kakšna podrobnejša pojasnila. Na ta način se izognejo morebitnemu napačnemu razumevanju in konfliktom, ki bi iz tega lahko izhajali. Tem se izogibajo na vse načine, saj konflikt zanje pomeni izgubo ugleda, časti, dostojanstva. Da bi ohranjali obraz in bili vljudni ter takti, pogosto uporabljajo neosebno izražanje, trpnik namesto tvornika. Tako se izognejo pripisovanju krivde komu. V ta namen se tudi izogibajo tikanju. Očesni stik je zaželen samo v uvodnem stiku, medtem ko kasneje velja za nevljudno strmenje. Manj pozornosti posvečajo temu, kaj je rečeno, in več temu, kdo je kaj rekel, kako je bilo to izrečeno, navsezadnje pa so pozorni na kontekst, v katerem se to odvija, kaj je zadaj (Hammerich in Lewis, 2013: 60–63).

Fons Trompenaars in Charles Hampden-Turner – 7 dimenzij kulture²¹

Trompenaars in Hampden-Turner opredeljujeta razlike med kulturami z vidika reševanja izzivov, s katerimi se družbe soočajo. Trompenaarsova raziskava je vključevala kar 15.000 menedžerjev iz 28 držav in je trajala deset let. Tudi zaradi tega so njeni rezultati med poslovneži zbudili velik interes.

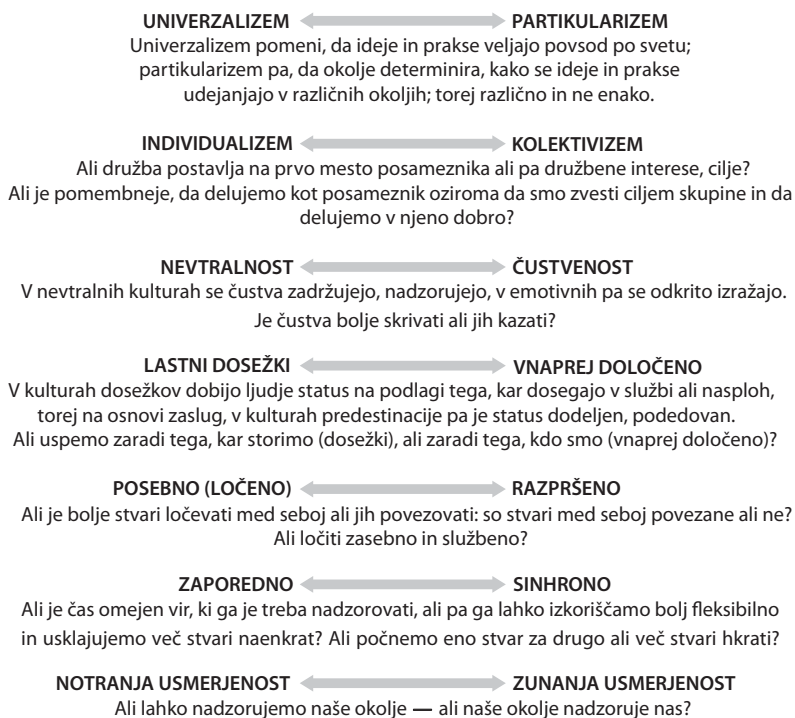
Dimenzije kulture, kot jih definirata, so:

- a. univerzalizem vs. partikularizem,
- b. individualizem vs. kolektivizem,
- c. nevtralnost vs. čustvenost,
- d. posebno (ločeno)/razpršeno,
- e. dosežki/status, odnos do časa (zaporedno/sinhrono) in
- f. odnos do okolja (navznoter oziroma navzven odnos).

²¹ Ta del je prirejen in dopolnjen na podlagi Gajšt in Korez-Vide (2013: 23–26).

Praksa je le delno potrdila njune kulturne kategorije (Hooghiemstra, 2003: 61), ki pa niso bile zelo pozitivno sprejete niti v akademskem okolju.²² Poslovni svet pa po drugi strani njuno delo zelo ceni (Bik, 2010: 77).

Slika 20: Trompenaars-Hampden-Turnerjev model sedmih dimenzij kulture



Vir: Prirejeno po Gajšt in Korez-Vide (2013: 26).

²² Eno ključnih kritik je napisal Hofstede v svojem članku *Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' »Model« of national culture differences* (Hofstede, 1996: 197). Hofstede očita avtorjema predvsem pomanjkljivost baze podatkov in analizo pretežno ameriške literature s sredine preteklega stoletja, ki je etnocentrično naravnana.

Dimenzija *univerzalizem/partikularizem* se nanaša na standarde, po katerih se merijo in ocenjujejo medosebna razmerja in vedenje posameznika. Ključno vprašanje te dimenzije je, ali splošna pravila in zakoni veljajo za vse in v vseh okoliščinah enako ali pa se spreminjajo glede na posameznike in/ali okoliščine. Na splošno se v univerzalističnih kulturah velik poudarek daje standardom, pravilom in jasnim postopkom, ki veljajo za vse enako, pravila pa določajo, kaj je prav. Dogovori in pogodbe, ki se ne smejo spreminjati, so osnova poslovnega sodelovanja. Nasprotno pa so v partikularističnih kulturah dovoljene izjeme, torej odstopanja od pravil. Poudarek je na prijateljskih povezavah, na podlagi katerih se sklepajo posli. Dogovore je možno spreminjati. Ljudje različno dojemajo realnost.

Dimenzija *individualizem/kolektivizem* opredeljuje nasprotje med interesi posameznika in skupnosti. V pretežno individualističnih kulturah se od posameznikov pričakuje, da bodo poskrbeli le zase in za svoje najbližje. K skupnosti lahko prispevajo le toliko, kolikor sami želijo. Posamezniki se lahko o stvareh odločajo samostojno. Cilje dosegajo samostojno, hkrati pa prevzemajo osebno odgovornost. Tipične individualistične evropske kulture so na primer britanska, nizozemska, švedska in finska. V nasprotju z individualističnimi pa kolektivistične družbe (na primer azijske) dajejo poudarek skupnosti in skupnemu dobremu. Posameznike vrednotijo glede na to, koliko prispevajo k skupnosti. Ljudje dosegajo cilje kot skupine in prevzemajo skupinsko odgovornost. Individualizem simbolizira beseda »jaz«, kolektivizem pa beseda »mi«.

Dimenzija *nevtralnost/čustvenost* se osredotoča na to, do katere stopnje posamezniki izražajo svoja čustva, ter na povezavo med čustvi in razumom v medosebnih odnosih. V družbah, v katerih prevladuje nevtralnost, posamezniki čustva nadzorujejo, jih težko pokažejo. Pri interakciji z drugimi prevladuje razum. Fizičnega stika je manj, prav tako so manj izrazite geste in mimika obraza. Za družbe, ki jim je lastna visoka stopnja čustvenosti, pa je značilno, da posamezniki čustva izražajo sponatano in brez oklevanja. Nebesedno izražanje misli in čustev je izrazitejše.

Dimenzija *posebno (ločeno)/razpršeno* se dotika prepletenosti odnosov na različnih področjih. Posamezniki iz kultur, v katerih je izražena dimenzija posebno (ločeno), v posamezne vidike svojega življenja vključujejo različne ljudi. Običajno je njihovo zasebno življenje jasno ločeno od službenega. Na situacije gledajo z vidika posameznih elementov, ki jih analizirajo posamično in jih nato ponovno združijo v celoto. Po drugi strani pa posamezniki iz kultur s poudarjeno dimenzijo razpršenosti ljudi sočasno vključujejo v več vidikov svojega življenja. Meje med zasebnim in družbenim življenjem niso jasno načrtane. Na posamezne situacije gledajo z vidika celotne situacije in ne posamično.

Dimenzija *dosežki/status* se nanaša na to, od česa je odvisen posameznikov status. V kulturah, v katerih prevladuje dimenzija dosežka, se status pridobi na podlagi doseženih rezultatov. Na primer: nadrejeni v hierarhiji si pridobi spoštovanje glede na to, kako učinkovito opravlja svoje zadolžitve, in glede na svoje znanje. Najvišje položaje v podjetju pridobijo posamezniki na podlagi lastnega dela ter znanja, ne na podlagi starosti ali spola. V kulturah, v katerih je poudarek na statusu, pa posameznik pridobi določen status glede na družbeni položaj, starost ali spol (status je dan ob rojstvu). Spoštovanje do nadrejenih v organizaciji je merilo pripadnosti prav tej.

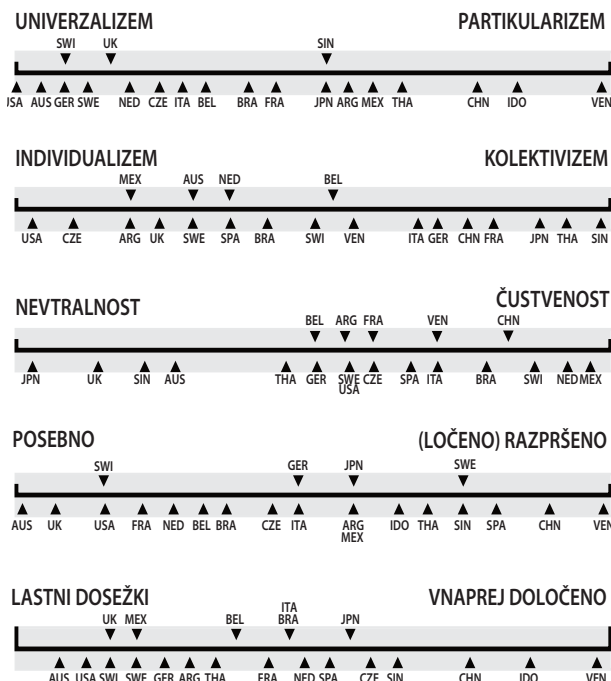
Dimenzija *odnos do časa* ima dva vidika. Prvi vidik se nanaša na to, kako pomembne so za neko kulturo preteklost, sedanjost in prihodnost, drugi pa definira način strukturiranja časa. V kulturah, v katerih dajejo velik poudarek preteklosti, pomeni prihodnost ponavljanje izkušenj iz preteklosti. Izpostavljena sta zgodovina in izvor družine, podjetja, naroda. Prednikom, predhodnikom in starejšim se izkazuje veliko spoštovanje. Na dogodke se gleda z vidika tradicije ali zgodovine. Kulture, ki so osredotočene na sedanjost, dajejo velik poudarek na vsakodnevne aktivnosti – najpomembnejše so trenutne aktivnosti. V kulturah, ki so usmerjene v prihodnost, pa je večina dejavnosti usmerjenih na prihodnje perspektive, potenciala, prizadevanja in dosežke. Preteklost ni ključnega pomena za prihodnost.

Strukturiranje časa je lahko *zaporedno* ali *sočasno*. Posamezniki, ki čas strukturirajo zaporedno, ga dojemajo kot linearno sosledje posameznih dogodkov. Običajno opravljajo zgolj eno stvar naenkrat. Radi načrtujejo in se oblikovanih načrtov tudi držijo. Časovno zavezanost jemljejo zelo resno, roke dosledno spoštujejo. Nasprotno pa posamezniki, ki čas strukturirajo sočasno, dojemajo preteklost, sedanjost in prihodnost kot prepletene. Običajno počnejo več stvari hkrati. Časovna zavezanost in načrti so sicer zaželeni, vendar pa niso absolutni in se jih ni treba nujno držati.

Odnos do okolja pomeni, kako posamezniki dojemajo zunanje okolje. Pripadniki kultur, ki imajo »navznoter« usmerjen odnos do okolja, so prepričani, da lahko posameznik z dejanji sam nadzoruje svoje življenje in usodo. V nasprotju s tem pogledom pa v kulturah, ki imajo usmerjen odnos do okolja »navzven«, verjamejo, da se na posameznikovo usodo ne da vplivati oziroma je nadzorovati. Po prvem prepričanju lahko posameznik prevlada nad naravo, po drugem pa narava prevlada nad posameznikom.

Takšna, bolj teoretična analiza postane operativna šele, ko jo apliciramo na posamezne dežele. Spodnja razpredelnica kulturnih lastnosti nam pove, v katerih kulturah so posamezne od petih lastnosti najmočnejše, srednje močne ali pa povsem šibke. Na ta način lahko prilagodimo svoje obnašanje v optimalni pogajalski slog oziroma strategijo. V univerzalističnih kulturah se bomo držali pravil in standardov, v partikularističnih pa bi bilo primerneje nasloniti se tudi na prijateljske povezave. V individualističnih kulturah tako bolj poudarjamo dosežke, v kolektivističnih pa širši družbene koristi. V emocionalnih kulturah vemo, da lahko s čustvi nekaj dosežemo, da pa apeliranje na čustva ne deluje v deželah s kulturami, v katerih prevladuje razum. V pogajanjih s pripadniki kultur, v katerih štejejo predvsem dosežki, bomo izpostavili to dimenzijo, v tistih, v katerih se ceni status oziroma družbeni položaj, pa bomo izhajali iz teh karakteristik in velik pomen pripisovali statusu druge strani.

Slika 21: Razlike med deželami po Trompenaarsovih kulturnih lastnostih



Vir: Prilagojeno na podlagi Luthans in Doh (2012: 124).

GLOBE²³

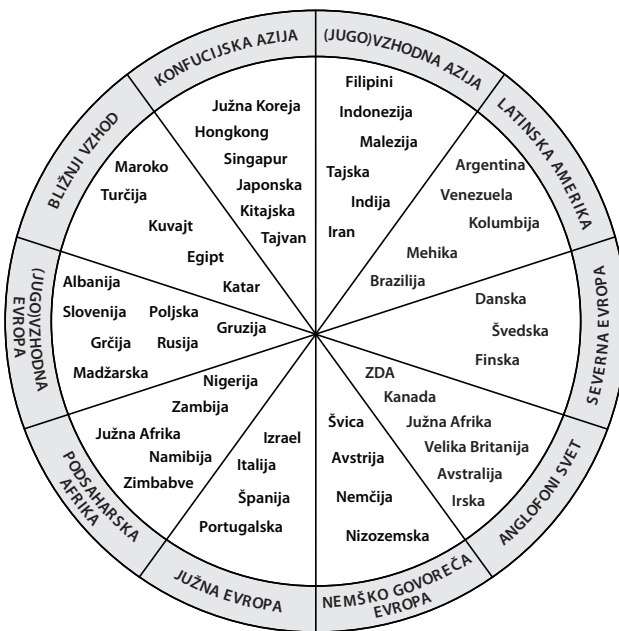
Štiridimenzionalno delitev kultur sveta so opravili Robert House in skupina kar 162 znanstvenikov v študiji Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness – GLOBE. Preučevali so vplive kulture na vodenje, organizacijsko učinkovitost, konkurenčnost družb in življenjske razmere pripadnikov neke družbe (House et al., 2004: 10–11 in 24). Kvantitativna in kvalitativna študija o medkulturnih razlikah temelji na odgovorih več kot 17.000 menedžerjev iz več kot 950

²³ Povzeto in dopolnjeno na podlagi spoznanj Udovič et al. (2017: 35–41).

organizacij v 62 državah. Rezultat raziskave je razvrstitev teh držav po devetih ključnih značilnostih kulture, in sicer so to razdalja v moči, izogibanje negotovosti, odločnost, institucionalni kolektivism, kolektivism znotraj skupine, usmerjenost v prihodnost, usmerjenost k rezultatom, usmerjenost k humanosti in enakost med spoloma. Po mnenju avtorjev je ključna prednost študije GLOBE v tem, da temelji na številnih metodah merjenja kulturnih razlik, s čimer empirično preverja, katere metode so najbolj smiselne.

Če njihovo metodologijo apliciramo na konkretne dežele, dobimo naslednje skupine kultur (slika 22). Med državami v posameznem grozdu je kulturna podobnost največja. Čim bolj pa sta grozda narazen, tem večje razlike v kulturah obstajajo med državami.

Slika 22: Kulturni grozdi v študiji GLOBE



Vir: Prirejeno po House et al. (2004).

Tako je npr. nordijski grozd najmanj podoben vzhodnoevropskemu. Za anglosaške družbe je značilna močna naravnost na rezultate in šibek kolektivizem. Tudi germanski krog držav poudarja učinkovitost. Odlikujeta jih asertivnost in naravnost v bodočnost, so pa šibkejši pri medčloveških odnosih in kolektivizmu. Latinskoevropska skupina je šibkejša v vseh kulturnih dimenzijah. Nordijske države so močno naravnane v bodočnost, spolno enakopravnost ter institucionalni kolektivizem in se izogibajo negotovosti. So pa šibke pri asertivnosti in razdalji moči. Vzhodna Evropa je močna v kolektivizmu, asertivnosti in enakosti spolov. So pa šibkejši pri rezultatih in naravnosti na prihodnost, ob tem pa tudi ne ljubijo negotovosti. Latinoameričani so podobno močni v kolektivizmu, šibki pa pri rezultatih, ne mislijo dosti na prihodnost in se izogibajo tveganjem. Tudi srednjevzhodne arabske države so kolektivistično naravnane, ni pa enakosti spolov, prav tako ne marajo tveganj, zato niso naravnani v bodočnost. Podsaharska Afrika izstopa po dobrih medsebojnih družbenih odnosih ter povprečnosti pri preostalih kriterijih. Za južnoazijske države sta značilni visoka stopnja kolektivizma in močna družbena kohezija. Konfucijska Azija izstopa po močni usmerjenosti v rezultate ter kolektivizmu (Gannon in Pillai, 2013: 13–14).

GLOBE-definicija posameznih elementov v kulturah je zelo podobna tipologijam drugih avtorjev (Gannon in Pillai, 2013: 285), pri čemer veljajo spodnje zakonitosti.

- *Razdaljo v moči* (ali koncentracijo in decentralizacijo moči) opredeljujejo kot stopnjo, do katere člani organizacije ali družbe pričakujejo, da bi moč morala biti razporejena oziroma koncentrirana v vrhnjih ravneh organizacije ali vlade. Odraža obseg, do katerega neka družba sprejema in odobrava avtoriteto, razlike v moči in statusne privilegije.
- *Izogibanje negotovosti* razumejo kot obseg, do katerega si člani organizacije ali družbe prizadevajo izogniti negotovosti prihodnjih dogodkov. Pripadniki kultur z visoko stopnjo izogibanja negotovosti aktivno iščejo možnosti za znižanje verjetnosti nepredvidenih prihodnjih dogodkov, ki bi lahko negativno vplivali na delovanje organizacije ali družbe.

- *Odločnost* je povezana z zmožnostjo, da poveš, kar čutiš, z individualističnim vidikom samoizpolnitve, nasprotovanjem in nestrinjanjem in z zmožnostjo »reči ne«. V družbah z visoko stopnjo odločnosti posameznikov je teoretično mogoče pričakovati, da bi posamezniki dosegali status na podlagi dosežkov namesto na podlagi značilnosti, kot so starost, poklic ali družinske vezi (kar je običajno za kulture z visoko stopnjo razdalje v moči). Pogosto je odločnost povezana tudi z razlikami med moškimi in ženskami.
- *Individualizem in kolektivizem* se nanašata na obseg, do katerega so ljudje avtonomni posamezniki ali pa so intenzivno vključeni v svoje skupine. Spoznanje, da so posamezniki medsebojno soodvisni in takšni, ki imajo dolžnosti in obveznosti do drugih članov skupine, so značilnosti kolektivizma. V družbah, ki jih zaznamuje nižja stopnja institucionalnega kolektivizma, so posamezniki neodvisne osebnosti in se »zanašajo nase«.
- *Usmerjenost v prihodnost* je razumljena kot dilema o tem, do katere stopnje se posamezniki in organizacije ali družbe ukvarjajo z aktivnostmi, usmerjenimi v prihodnost, npr. načrtovanjem, investiranjem v prihodnost in podobno. Ljudje v teh kulturah verjamejo, da bo njihovo trenutno delovanje vplivalo na njihovo prihodnost. Ko ocenjujejo učinke svojih trenutnih dejanj, gledajo daleč v prihodnost. Nasprotno pa ljudje iz kultur, ki so nižje glede na usmerjenost v prihodnost (usmerjenost v sedanjost), izkazujejo sposobnost za uživanje v trenutku in v spontanosti (ali oportunističnosti). Rešujejo trenutne probleme, ne da bi pri tem upoštevali dolgoročne posledice.
- *Usmerjenost v dosežke (rezultate)* lahko razumemo kot doseg, do katerega organizacija ali družba spodbujata in nagradujeta člane skupine za izboljšanje delovanja, inovacije, visoke standarde in odličnost. Usmerjenost v dosežke je povezana s cenjenostjo znanja, osredotočanjem na prihodnost, samouresničevanjem, zanašanjem nase, prevzemanjem pobud in načrtovanjem ter z uporabo neposrednega, jasnega eksplicitnega jezika in podobnim. Kulture, ki niso usmerjene k dosežkom, se osredotočajo na tradicijo, družino, pokroviteljske vrednote in družbene vezi. Ljudje iz takšnih kultur verjamejo

- v družino in družbeno ozadje kot ključni determinanti družbenega spoštovanja, ne pa v delovne dosežke. Ljudje iz kultur z visoko usmerjenostjo v prihodnost dodeljujejo status drugim ljudem na podlagi dosežkov, ne na podlagi podedovanega statusa ali senioritete.
- *Usmerjenost v humanost* je stopnja, do katere posamezniki in organizacije ali družbe spodbujajo in nagrajujejo posameznike za pravičnost, altruizem, prijaznost, velikodušnost, skrb in prijaznost do drugih. Cenijo humanost, skrbijo za izboljšanje kakovosti življenja, za socialno podporo in varnost ter se borijo proti nepravici.
 - *Enakost med spoloma* lahko razlagamo kot doseg, do katerega organizacija ali družba minimizirata razlike v vlogah spolov in promovirata enakost med njima. Članom egalitarnih družb raznolika skupnost predstavlja bogat vir idej. Ljudje iz teh družb ne tolerirajo le raznolikosti, temveč s trajnostnimi prizadevanji tudi poudarjajo razumevanje, spoštovanje in vzdrževanje raznolikosti v svojih družbah. Sklepati je mogoče, da so v družbah, ki vrednotijo enakost spolov, dosežki boljši (dokazan je tudi obraten odnos – da blaginja vodi do enakosti spolov).

Na podlagi takega pristopa so nacionalne kulture razvrstili med najbolj, najmanj in srednje izrazite po vsakem od teh kriterijev.

Na podlagi takšnega razvrščanja po posameznih spremenljivkah lahko lažje naravnamo svoje pogajalsko vedenje in se ustrezneje odzivamo glede na to, ali imamo na drugi strani asertivne pogajalce ali pa take, ki jih bolj zanima bodočnost; ali pa pogajalce iz tistih družb, v katerih so ženske enakopravne, in iz tistih, v katerih niso. Gotovo ni modro v kulture, v katerih ženske nimajo enakih pravic kot moški, za pogajalce pošiljati žensk. Če se družbe bojijo negotovosti, poudarjajmo, da naši predlogi ne vsebujejo nikakršnih tveganj. Spoštovati moramo avtoriteto v kulturah, ki cenijo moč, in pripravljeni moramo biti na bolj konsenzualno odločanje v kulturah nizkega odmika moči, podobno tudi pri vseh drugih spremenljivkah.

Tabela 6: Razvrstitev držav po GLOBE po ključnih spremenljivkah

Spremenljivka	Najvišje razvrščene države	Srednje razvrščene države	Najnižje razvrščene države
Asertivnost	Španija, ZDA	Egipt, Irska	Švedska, Nova Zelandija
Naravnost v bodočnost	Danska, Kanada	Slovenija, Egipt	Rusija, Argentina
Razlikovanje po spolu	Južna Koreja, Egipt	Italija, Brazilija	Švedska, Danska
Izogibanje negotovosti	Avstrija, Danska	Izrael, ZDA	Rusija, Madžarska
Odnos moči	Rusija, Španija	Velika Britanija, Francija	Danska, Nizozemska
Kolektivizem družbe	Danska, Singapur	Hongkong, ZDA	Grčija, Madžarska
Kolektivizem v skupini	Egipt, Kitajska	Velika Britanija, Francija	Danska, Nizozemska
Naravnost na dosežke	ZDA, Tajvan	Švedska, Izrael	Rusija, Argentina
Humanizem	Indonezija, Egipt	Hongkong, Švedska	Nemčija, Španija

Vir: Prilagojeno na podlagi Hodgetts et al. (2006).

3.2.2 Primerjava med tipi kulturnih vzorcev

Vsi naštetih pristopi različnih avtorjev imajo mnogo stičnih točk. Elementi klasifikacij kultur so podobni. Razlike so predvsem v teži, ki se pripisuje posameznim elementom ter ciljem takšnega razvrščanja. Medtem ko je cilj nekaterih bolj ugotavljati skupne lastnosti po skupinah, pa je Lewisov interes bolj pragmatičen, in sicer želja ugotoviti, kako te razlike vplivajo na komunikacijo med skupinami, na pogajanja z njimi in med njimi.

Skoraj vsi predstavljeni avtorji upoštevajo tipe odnosov v različnih družbah (hierarhičnost ali sploščenost), pomen odnosov med posameznimi člani, kaj motivira njihovo dejavnost, odnos do zgodovine oziroma tradicije, pa tudi odnos do tveganj in časa. To prepletenost zelo

nazorno kaže spodnja primerjava zahodnih in (jugo)vzhodnoazijskih kultur, ki izhaja iz Hofstedejevega in Trompenaarsovega pristopa.

Tabela 7: Primerjava kulturnih razlik pri pogajanjih med zahodnimi in azijskimi kulturami

Zahod	Azija
Nizkokontekstualne, neposredna komunikacija	Visokokontekstualne, posredna komunikacija
Nizka razdalja moči	Visoka razdalja moči
Individualizem	Kolektivizem
Moškost, asertivnost	Ženskost, kooperativnost
Kratkoročna usmeritev	Dolgoročna naravnost
Monohronost	Polihronost
Velika razdalja med pogajalci	Majhna razdalja med pogajalci

Vir: Prilagojeno na podlagi Barkai (2012: prosojnica št. 37).

Na prvem mestu so razlike v načinih komuniciranja. Medtem ko imajo *visokokontekstualne* kulture (na primer japonska, arabske) rade posredno, implicitno posredovanje svojih mnenj in predlogov, so pripadniki *nizkokontekstualnih* kulturah (nemški del Švice, Nemci, Skandinavci) v svojem sporočanju običajno neposredni in jasni.

Slika 23: Eksplicitno in implicitno komuniciranje po izbranih deželah



Vir: Predelano na podlagi Hodgetts in Luthans (2000: 198).

Še podrobnejša primerjava kulturnih razlik pokaže, kako različne so si zahodne in azijske kulture tudi glede na agresivnost, tveganja, pogajalsko filozofijo, cilje, načine odločanja in tako dalje.

Tabela 8: Primerjava kulturnih razlik med zahodnimi in azijskimi kulturami po drugih elementih

Zahod	Azija
Ne bojijo se tvegati	Izogibajo se tveganjem
Hitro vzpostavijo stik	Počasni pri vzpostavljanju stika
Agresivnost	Pasivnost
Cilj je izpogajani rezultat	Cilj so odnosi
Filozofija zmaga – poraz	Filozofija zmaga – zmaga
Neformalni pristop	Formalni pristop
Kažejo čustva	Skrivajo čustva
Prednost dajejo zelo podrobnim sporazumom	Prioriteta je splošen sporazum, brez potankosti
Pogodba je nespremenljiva	Ponovna pogajanja o izpogajanem so mogoča
Odloča posameznik	Kolektivno odločanje
Odločanje temelji na logiki	Odločanje temelji na čustvih
Vsi pogajalci so enakovredni	Vodja je le eden
Ohranjanje ugleda	Ustvarjanje ugleda
Induktivno sklepanje	Deduktivno sklepanje
Šibka vloga vlade	Močna vloga vlade
Linearnoaktivni	Multiaktivni in reaktivni

Vir: Prilagojeno na podlagi Barkai (2012: prosojnica št. 38).

Še bolj podrobno razgrnitev razlik med dvema vrstama kultur razkriva podrobna primerjava med ameriškim in japonskim pristopom k pogajanju po različnih kriterijih (tabela 9).

Tabela 9: Primerjava vpliva kulture na pogajalsko obnašanje med ZDA in Japonsko

	Vsebina	»Pričakovani« ameriški odziv	»Pričakovani« japonski odziv²⁴
1	Splošni odnos do pogajanj	Transakcijski odnos, orientiranost k dobičku, usmerjenost k podrobnostim, legalizem	Strateški in strukturiran odnos, izhodišče je zaupanje
2	Bistvo pogajalskega procesa	Dogovoriti se o predmetu pogajanj in to zapisati	Ustvariti dolgoročne odnose
3	Kriteriji za člana pogajalske ekipe	Sposobni govorniki, generalisti, racionalisti, statusna pozicija ni pomembna	Rang, pozicija, družbene kompetence
4	Pomen pravnika pri pogajanjih	Ključni akter, ki bo zapisal dogovorjeno	Razumljen kot nepotreben ali celo škodljiv, saj krha zaupanje
5	Običajno/primerno število pogajalcev	Čim manj, najraje pogajanja »1 na 1«	Čim več, saj se s tem potrjuje zavezanost k procesu
6	Odnos do pogajalskega procesa in avtoritete v njem	Avtoriteta v procesu je ključna in poteka po načelu top-down (ve se, kdo je šef)	Iščoč soglasje, avtoriteta ni delegirana, ampak je ustvarjena (in je lahko zunaj kroga pogajalcev)
7	Način komunikacije	Neposreden, neformalen, temelječ na enakovrednosti partnerjev	Posreden, formalen, hierarhičen in zadržan

24

Tisto, česar tabela ne razkriva in je poleg izjemnega pomena dobrih odnosov značilnost pogajanj z Japonci, je izjemno visoka stopnja vpetosti pogajalskega procesa v sam kontekst in okoliščine, v katerih se pogajanja odvijajo. Zato je treba v pripravi na takšna pogajanja podrobno proučiti njihov kontekst ali – še bolje – skušati izbrati tak kontekst, ki bo za pogajanja ugoden.

8	Pomen pogajalčevih interesov in čustev	Čustva in interesi pogajalca so nepomembni, pomembni so interesi pogajalskega procesa (kako priti do cilja)	Čustva in interesi pogajalca so neločljiv del procesa pogajanj
9	Stopnja »druženja« z drugo stranjo	Redka, neprimerna in se ji ogibamo, saj bi lahko vodila v pristranskost	Zaželena, običajno ustvarja boljše odnose in krepi zaupanje
10	Odnos do časa	Čas je denar	Čas ni pomemben dejavnik, odnos je
11	Odnos do tišine na pogajanjih	Tišina je neprijetna, se ji ogibajo, zato začnejo kar govoriti	Je pomembno sredstvo sporočanja
12	Sposobnost odzivanja na medkulturna »sporočila«	Razlike med kulturami se jim zdijo nepomembne	Razlike med kulturami so ključne in jih upoštevajo ter se na takšna pogajanja tudi pripravijo
13	Odnos do faznih pogajanj	Zelo pomembno; na naslednjo fazo gredo šele, ko je prejšnja zaključena	Nepomemben. Središče je proces kot celota
14	Pripravljenost za deljenje informacij	Odprto dajanje informacij	Zbiranje informacij, doziranje lastnih po kapljicah
15	Pomen zaključka pogajanj	Ključni; brez zaključka ni izpogajane; ključni je rezultat, ne proces	Pogajanja se zaključijo, ko se strani dogovorita o vsem, tudi o nadaljnjem sodelovanju
16	Zavezanost k pogodbenim določilom	Zelo visoko na listi prioritete; doreči je treba vse, tudi odklone (neizpolnjevanje dogovorjenega)	Nepomembna, pomemben je odnos, saj je udeležanje dogovorjenega odvisno od odnosa
17	Razvrščanje faz pogajanj po pomembnosti	Pogajalski cilj, proces, otvoritev, priprava	Priprava, otvoritev, proces; cilj kot najmanj pomemben

Vir: Prilagojeno na podlagi Sunshine (1990: 63–64).

Če v zgornjo shemo vnesemo še druge elemente pogajanj, pa se nam razgrnejo še druge razlike med tremi Lewisovimi tipi kulturnih vzorcev. Njegova tipologija je zelo nazorna ter praktično uporabljiva, tudi zato, ker daje posameznejše napotke, kako se s predstavniki teh kultur konkretno pogajati.

Tabela 10: Primerjava posameznih pogajalskih elementov med *linearnoaktivnimi*, *multiaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami

Faza pogajanj	Linearnoaktivna kultura – ZDA	Multiaktivna kultura – Brazilija	Reaktivna kultura – Japonska
Prva ponudba	Išči pošteno ceno, začni s 5–10 % nižjo oziroma višjo (odvisno od pozicije)	Zahtevaj več (manj), odvisno od pozicije, 20–50 % več/manj	Začni s ceno, ki ustvarja visok dobiček, 10–20 % višjo/nižjo (odvisno od pozicije)
Druga ponudba	Dodaj nekaj, da jih pritegneš	Znižaj/zvišaj svojo ponudbo za 10 %	Znižaj/zvišaj svojo ponudbo za 5 %
Zadnja ponudba	Vse ali nič	Ponudi jim še 25 % dol/gor	Kontekstualiziraj drugo ponudbo s pomenom procesa in odnosa
Koncesije	Daljši postopek do prvih koncesij, potem vse krajši	Visoke prve koncesije, potem vedno manjše	Zelo malo koncesij
Tišina	Nezaželena	Je ni	Obstaja, odvisno od taktike
Beseda »NE«	Redko	Pogosto	Zelo redko
Pomen dobičkonosnosti posla	Pomemben	Srednje pomemben	Odvisno od pozicije, kupci pričakujejo večje dobičke od prodajalcev
Pomen pogodbe in določil v njej	Pogodba zaključuje pogajanja; je natančna in določa vse, kar je potrebno	Pogodba ni običajna, toda se sklepa; pomemben je odnos	Pogodba je pričakovana, saj so v njej določila tudi o odnosu
Čas	Čas je denar	Čas je relativen	Čas je krožen in kot tak neskončen

Vir: Prilagojeno in dopolnjeno na podlagi Ott (2016: 55).

Navedene osnovne lastnosti kultur, kot jih predstavlja Lewis, se prepletajo tudi z drugimi značilnostmi, ki izhajajo iz izvornih kultur, ter iz drugih osebnostnih lastnosti pogajalcev, kot so verska ali družinska pripadnost, poklic²⁵ oziroma izobrazba, starost ali spol, da ne govorimo o konkretnem kontekstu, v katerem se pogajanja vršijo. Poklicne lastnosti se včasih lahko »tepejo« z lastnostmi »nacionalne« kulture. Za primer: inženirji, računovodje in strojniki imajo običajno lastnosti *linearnoaktivnih* kultur, četudi izhajajo iz Lewisovih drugih skupin. Učitelji, umetniki in tržniki pa so bolj nagibajo *multiaktivnim* lastnostim, saj so pri njih pomembna čustva ter prilagodljivost, čeprav so sicer iz *linearnoaktivnih* skupin ali celo *reaktivnih*. Pri zdravnikih in pravniki je pričakovati bolj lastnosti *reaktivnih* kultur, saj morajo, preden se odločajo, dobro poslušati svoje paciente/stranke. Menedžerji pa morajo imeti več lastnosti hkrati (Lewis, 2006: 43).

Na obnašanje seveda vpliva tudi vsakokratni čas, prostor oziroma kontekst pogajanj. Lewis zato govori o nujnosti *finega uglaševanja* kulturnih lastnosti, da bi se izognili negativnim učinkom vnaprejšnjega stereotipiziranja. Kot posledica globalizacije, pa tudi porasta življenjskega standarda, prihaja tudi do določene konvergence vsaj nekaterih vrednot. Analiza podatkov iz raziskave World Values Survey 2017–2022 kaže, da se vrednote v zvezi s poroko, družino, spolom in spolno usmerjenostjo v zadnjih treh desetletjih sicer izjemno spreminjajo, toda ne konvergirajo. V razvitih državah se namreč prelivajo, v manj razvitih pa se le počasi spreminjajo, kar pomeni, da nastaja vse večji prepad med enimi in drugimi kulturami. K temu lahko dodamo še ugotovitev, da s porastom življenjskega standarda postajajo z vsako generacijo kulture držav načeloma bolj individualistične ter sekularne. Ni pa to nujno v vseh primerih, saj se lahko nekatere kulture, ko postanejo bogatejše,

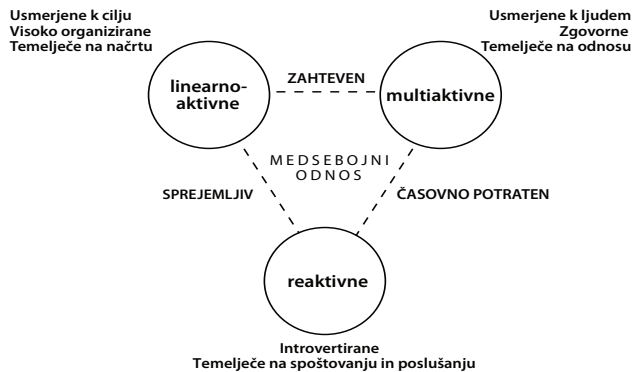
²⁵ Lang (1993: 42) lepo prikaže tipične razlike med različnimi profesijami glede na vrednote, poglede ter pogajalski slog. Inženirji se tako naslanjajo na zakone fizike, ekonomisti na ekonomske, pravniki na zakone in precedense, politiki pa želijo preživeti in biti lojalni strankam. Po slogih so inženirji natančni in kvantitetni, pravniki logični in natančni, ekonomisti bolj tehnični ter konservativni, politiki pa previdni in superiorni, če naštejemo le nekaj značilnosti.

počutijo prav zaradi tega manj prepričane vase in se začnejo vračati k tradicionalnim vrednotam, bolj povezanim z avtokratskimi nagnjenji.

Vrednote so skratka trdno in globoko zasidrane v kulture narodov, vendar se lahko na zelo dolgi rok pod pritiskom okoliščin tudi spremenjajo. Smer tega spreminjanja pa ni nujno enoznačna. To prilagajanje se bolj kaže kot spreminjanje stališč do posameznih družbenih pojavov in manj kot spreminjanje samih vrednot, pravi Norris, eden od soavtorjev zadnje *Svetovne raziskave vrednot*, ki primerja spreminjanje vrednot v obdobju 1981–2021 (The Economist, 2023a: 47–49). Do konvergence lastnosti prihaja zlasti med tistimi kulturami, ki medsebojno največ sodelujejo, še bolj pa med sorodnimi poklici. Diplomati na primer razvijajo svojo kulturo, ne glede na nacionalnost. Podobno poslovneži ali akademiki. Sprva se je pričakovalo, da bo tega več, vendar so izkušnje pokazale nasprotno – usidranost temeljnih kulturnih značilnosti je namreč tako globoka, da se le težko spreminja. Še več, prihaja celo do odpora tendencam homogenizacije, do *globalizacije* oziroma do renesanse originalnih kulturnih lastnosti. Mnogo je primerov neuspešne transplantacije proizvodov/storitev multinacionalnih podjetij v tuje okolje ali prenašanja njihovega domačega načina poslovanja v tujino, obenem pa tudi uspešnih primerov, ko so svojo dejavnost v tujini ta podjetja prilagodila lokalnim okoljem (glej primer Walmart oziroma Kone v uvodu).

Prav zaradi medkulturnih razlik prihaja pri soočanju kultur do mnogo problemov, na katere se velja vnaprej dobro pripraviti. Posebno težavni so odnosi med *linearnoaktivnimi*, k reševanju problemov usmerjenimi kulturami, in *multiaktivnimi*, k odnosom usmerjenimi kulturami, za katere so odnosi pomembnejši od dobičkov (slika 24). Manj zapleteni – a ne nezapleteni – so odnosi med *multiaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami, a kljub temu zahtevajo veliko potrpežljivosti in vztrajnosti.

Slika 24: Problemi v interakciji med kulturnimi tipi



Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2018: 32).

Odnosi med *linearnoaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami se zdijo najmanj težavni. Morda leži vzrok v tem, da so *linearnoaktivne* kulture naravnane »na posel«, *reaktivne* pa so jih sposobne pazljivo in potrpežljivo poslušati ter se skušati živeti v njihovo kožo. Visoka organiziranost *linearnoaktivnih* pogajalcev se, na primer, sreča s premišljenim analiziranjem vseh elementov na mizi. Tabela 11 razgrinja podrobne razlike med tremi tipi kultur glede na posamezne sestavine.

Tabela 11: Primerjava lastnosti vseh treh tipov kultur po Lewisu

Linearnoaktivne	Multiaktivne	Reaktivne
Introvertiranost	Ekstravertiranost	Introvertiranost
Potrpežljivost	Nepotrpežljivost	Potrpežljivost
Tihost	Zgovornost	Tihost
Osredotočenost na lastne zadeve	Radovednost	Spoštljivost
Zasebnost	Družabnost	Dobri poslušalci
Planira sistematično korak za korakom	Planira se okvirno	Drži se splošnih načel
Osredotočenost na eno stvar	Izvaja več stvari hkrati	Odziva se na aktivnosti partnerja

Dela v okviru delovnega časa	Dela poljubno	Fleksibilen delovni čas
Točnost	Netočnost	Točnost
Drži se urnikov	Urniki so nepredvidljivi	Odziva se na partnerjev urnik
Porazdeljevanje nalog	En projekt vpliva na drugega	Vidi celotno sliko
Drži se načrtov	Spreminja načrte	Vnaša manjše spremembe
Drži se dejstev	Čustva so dokazi	Izjave so obljube
Pridobiva informacije iz prve roke (statistika, referenčne knjige, splet)	Pridobiva informacije ustno iz prve roke	Uporablja tako informacije iz prve roke kot tiste iz raziskav
Usmerjenost na delo	Usmerjenost na ljudi	Visoka usmerjenost na ljudi
Vljuden, a neposreden	Čustvenost	Vljuden, a ne neposreden
Resnica pred diplomacijo	Fleksibilna resnica	Diplomacija pred resnico
Skriva čustva	Kaže čustva	Skriva čustva
Delo znotraj oddelkov	Delo med oddelki	Upošteva vse oddelke
Sledi določenim postopkom	Išče zveze	Uporablja mreženje
Nerad posega po uslugah	Išče usluge	Ščiti ugled drugih
Delegira usposobljenim kolegom	Delegira znanecem	Delegira zanesljivim ljudem
Izvaja celo verigo akcij	Naslanja se na osebne odnose	Odziva se na dejanja partnerjev
Ima raje stalne dnevne rede	Povezuje vse hkrati	Premišljenost
Kratek po telefonu	Govori več ur	Dobro povzema
Uporablja memorandume	Redko piše beležke	Načrtuje počasi
Spoštuje uradnost	Išče najpomembnejšo ključno osebo	Poštenost in odnos sta nad vsem
Ne mara izgubljati obraza	Ima pripravljene izgovore	Ne sme izgubiti obraza
Konfrontira z logiko	Konfrontira s čustvi	Izogiba se konfrontaciji
Včasih nepotrpežljiv	Nepotrpežljivost	Potrpežljivost

Omejena govorica telesa	Izrazita govorica telesa	Subtilna govorica telesa
Redko prekinja	Pogosto prekinja	Ne prekinja
Ločuje družabno od poklicnega	Prepleta družabno in poklicno	Povezuje družabno in poklicno

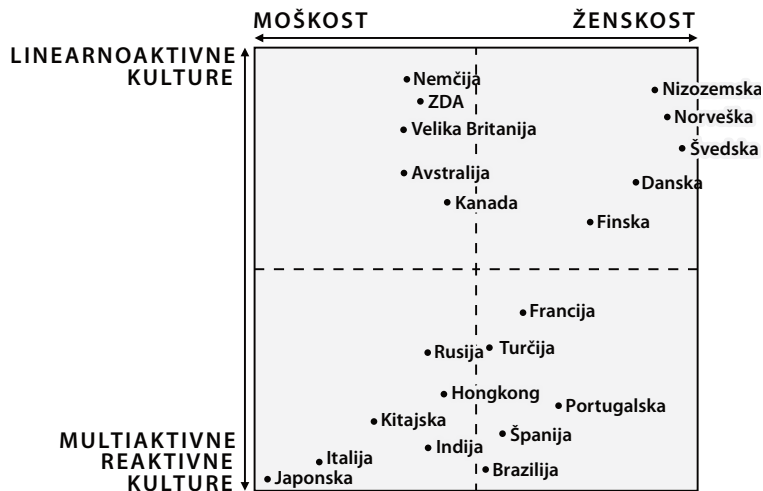
Vir: Predelano na podlagi Lewis (2018: 28).

Zanimivo sliko (slika 25) nam pokaže kombiniranje Lewisovih in Hofstedejevih ugotovitev odnosa med *linearnoaktivnimi* in *multiaktivnimi* kulturami ter *reaktivnimi* kulturami ter med ženskostjo in moškostjo po Hofstedejevi klasifikaciji. Med *linearnoaktivnimi* kulturami se na liniji moškost/ženskost pokaže jasna razlika. Medtem ko so skandinavske države in Nizozemska bolj »ženske«, so Nemčija, Velika Britanija in ZDA bolj moške ter kot take bolj tekmovalne. Na drugi strani so med *multiaktivnimi* kulturami »bolj moške« Japonska, Kitajska in Hongkong (tu preseneča Italija), »bolj ženski« pa Francija in Portugalska. Implicitno se iz te slike pojavi še ena zanimivost – če govorimo o krščanstvu, lahko rečemo, da so »bolj ženske« kulture tiste, v katerih je prevladujoča katoliška vera, medtem ko so »bolj moške« kulture tiste, v katerih prednjači protestantizem.

Vse naštete lastnosti bistveno vplivajo na komunikacijo oziroma pogajanja s temi skupinami. Seveda ne gre zanemariti niti razlik znotraj skupin, saj so tudi te lahko, kot razkriva osnovni Lewisov model, znatne. Ena lastnost prehaja v drugo, se meša z drugo.

Ena od pomembnih razlik je način zbiranja informacij kot osnova za pogajanja. *Linearnoaktivne* kulture (Nemci, Švedi Američani ...) pri zbiranju dejstev prisegajo na uradne kanale, *multiaktivne* zbirajo s pomočjo dobrih odnosov, prijateljskih zvez oziroma na dialoški način. Za Američane so dejstva statistika, za mnogo drugih kultur so to čustva.

Slika 25: Primerjava moških/ženskih ter *linearnoaktivnih*, *multiaktivnih* in *reaktivnih* kultur



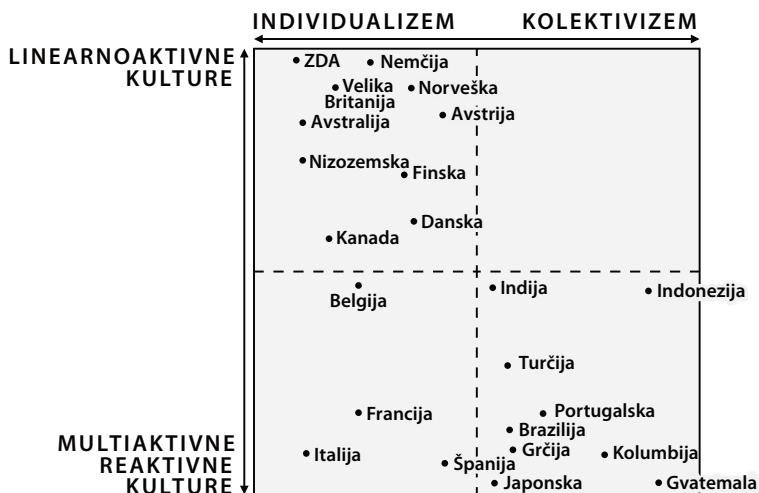
Vir: Predelano na podlagi Hammerich in Lewis (2013: 53).

Še bolj zanimiva slika se nam izriše, če primerjamo Lewisovo klasifikacijo kulture s Hofstedejevo kategorijo individualizma nasproti kolektivismu. Podatki pokažejo, da med *linearnoaktivnimi* ni nobene kulture, ki bi stavila na kolektivism (kar je logično, saj so *linearnoaktivne* kulture tiste, ki prisegajo na posameznika in njegovo tekmovalnost), na drugi strani pa se veliko *multiaktivnih* ali *reaktivnih* kultur pojavi v razdelku kolektivism in le nekaj evropskih v razdelku individualizem. Od evropskih kultur je najbolj kolektivistična *multiaktivna* portugalska kultura, na drugi strani pa je od neevropskih kultur najbolj kolektivistična indonezijska. Med *multiaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami individualističnih neevropskih kultur v analizah Hofstedeja in Lewisa ni.

Tudi presek po verski pripadnosti je zanimiv. Klasične krščanske kulture so v primerjavi z drugimi državami, ki ne pripadajo tej veroizpovedi, veliko bolj individualistične, čeprav sami pogosto mislimo, da so med

krščanskimi državami korenite razlike. Izjema je Portugalska, ki je *multiaktivna* in kolektivistična obenem, kar jo uvršča v okvir (jugo) vzhodnoazijskih in arabskih kultur. Navedene ugotovitve so za pristop v medkulturnih pogajanjih zelo pomembne, saj moramo, če upoštevamo omenjene razvrstitve, k Portugalski in Grčiji pristopati tako kot k Indoneziji ali Kolumbiji, ne pa tako kot k Španiji, Belgiji ali celo Italiji.

Slika 26: Primerjava *linearnoaktivnih*, *multiaktivnih* ter *reaktivnih* z individualističnimi ter kolektivističnimi kulturami



Vir: Predelano na podlagi Hammerich in Lewis (2013: 54).

4 TEMELJNE LASTNOSTI MEDKULTURNIH POGAJANJ

4.1 Uvod

Osnovna načela medkulturnih pogajanj izhajajo iz splošne teorije pogajanj, posebno iz načelnih in prebojnih pogajanj, kot jih utemeljuje Harvardska šola pogajanj. Medkulturna pogajanja tako niso nekaj posebnega, zunaj okvira, ampak so že v izhodišču »le« bolj zapletena pogajanja. Poleg vseh dejavnikov, ki določajo pogajanja, in smo jih že opisali v Svetličič in Udovič (2022), so v medkulturnih pogajanjih dodaten dejavnik še razlike med kulturami, pa tudi dejstvo, da se takšna pogajanja pogosto vršijo v tujem, nepoznanem okolju, v drugih časovnih območjih in z ljudmi, ki so kulturno drugačni od nas. Vse naštetu tako še zapleta že izhodiščno zapletene procese pogajanj, saj vnaša nove, drugačne probleme, povezane z lokacijo, zdravstvenimi standardi, optimalnim časom (časovne razlike). Zaradi medkulturne različnosti med pogajalci, postajajo v pogajanjih še bolj poudarjene psihološke premene, pa tudi komunikacijske spretnosti pogajalcev.

Osnovna nevarnost pri medkulturnih pogajanjih je ta, da se iz nepoznavanja tujih kultur zatekamo k stereotipom ali celo podležemo predsodkom. Temu se je treba izogniti, saj so ti preveč poenostavljene, pogosto celo popačene predstave o drugih kulturah. Tudi vloga posameznih subjektov, posameznikov, podjetij, državnih ustanov je v tuji kulturi drugačna. Vse to zahteva dodatna prilagajanja in visoko fizično in psihično kondicijo, tudi zato, ker so medkulturna pogajanja dolgotrajnejša in težja kot domača.

V bistvu gre pri medkulturnih pogajanjih za prepletanje domačih in mednarodnih/medkulturnih pogajanj. Pogajalci se namreč sočasno pogajajo s tistimi iz drugih kultur, pa tudi s svojo konstituantu doma. To pogajanje doma je včasih še težje kot tisto z drugo stranjo, saj »doma« pogosto ne razumejo posebnosti medkulturnih pogajanj, kar povzroči nemalokrat tudi težave v okviru razumevanja, kaj so izzivi, s katerimi se v pogajanjih spopada pogajalska ekipa kot celota. Zato »doma« tudi ne vedo, kako zahtevno je včasih priti do zaključka pogajanj. Prav v

pogajanjih se pogosto ponavlja rek, da smo po vojni vsi generali, ki označuje to, da imajo »doma« vedno nove in inovativne rešitve, kako bi se dalo kaj narediti bolje. Seveda je to z »domače« perspektive lahko reči, težje je pa marsikdaj to udejanjiti, ko si vpet v konkretna medkulturna pogajanja.

Nekatere najpomembnejše medkulturne razlike, na katere moramo biti pozorni, ko vstopamo v medkulturna pogajanja, izvirajo iz različnih:

1. **VREDNOT.** Ni dovolj, da poznamo samo vrednote določene kulture, temveč moramo poznati tudi prekrivanje vrednot določene kulture z vrednotami posameznika. Preslikavanje vrednot kulture na posameznika (prek stereotipiziranja in *pravila malih števil*, ko iz posameznih primerov sklepamo na povprečno obnašanje; prim. Svetličič in Udovič, 2022: 107) je škodljivo, saj vodi do naše napačne presoje in ravnanj.
2. **NAČINOV KOMUNICIRANJA.** Ti se odrazijo v različnih načinih poslušanja in spraševanja. V nekaterih kulturah so nagnjeni k neposrednemu komuniciranju ali izražanju mnenj, druge kulture imajo raje posredne oblike komunikacije z močnejšim poudarkom na nebesednem komuniciranju. Na primer: za Japonce in Arabce je neposredno komuniciranje znak agresivnosti. Lahko jih celo žali. Tudi Britanci večinoma komunicirajo posredno, s tako imenovanim kodiranim, posrednim govorom (*coded speech*), polnim ironije, ki jo drugi le težko razumejo. To lahko zelo zaplete pogajanja.
3. **OSEBNIH SLOGOV** pogajanj. V tem so zajeti tako osebni prijemi in aktivnosti v pogajanjih kot tudi fizična/zunanja podoba pogajalcev. Nekateri pogajalci se radi oblačijo zelo formalno, drugi so bolj neformalni in formalno obleko razumejo kot znak vzvišenosti. Prav tako je z naslavljanjem: nekateri hitro preidejo na »ti«, drugi dolgo ali vseskozi ostajajo pri »vi«. Enako je z nazivi. V nekaterih kulturah so obvezni in jih je veliko pred priimkom in za njim, drugod ne štejejo kaj veliko in se pogosto izpuščajo. Poglejmo nekaj primerov: za pogajalce iz ZDA je tikanje zaželeno, za Japonce in Nemce, pa tudi Špance in velik del preostalih Evropejcev, pa ne, razen če drugo stran zelo dobro poznamo. Za Japonce je tikanje na prvem

srečanju celo žaljivo. Če bomo pri Američanih profesorju rekli »Can I ask you something, Mike?«, bo to razumljeno kot običajno, če mu pa bomo v Sloveniji profesorju rekli »Vas lahko nekaj vprašam, Mihael?«, pa bomo prejeli vsaj čuden pogled, če ne še kakšne *litanije* o primernem vedenju na fakulteti.

4. *PRISTOPOV K POGAJANJEM*. Nekateri pristopajo k pogajanjem s ciljem, da zmagata oba, so torej naravnani bolj sodelovalno, drugi pa s pogajanjem in v njih tekmujejo (*igra z ničelno vsoto*). Zato lahko prihaja v pogajanjih do soočenja, sploh če so naši pristopi drugačni od pristopov druge kulture. Pomembno je torej, da na začetku pogajanj vedno preverimo z drugo stranjo, kako oni razumejo cilj pogajanj, da na koncu ne bo presenečenj (denimo neuresničenih ciljev pogajanj, slabih odnosov in tako dalje).
5. *POMENA POGAJALSKIH IZIDOV* oziroma *pomena sporazumov ali pogodb*. Za nekatere bo dovolj, če se dogovorimo ustno in si stisnemo roke, drugi bodo želeli zelo natančne pisne pogodbe (in pred tem tudi pisne zapisnike o sestankih), ki bodo vsebovale tudi pogodbeno kazen, če predmet pogajanj ne bo udejanjen tako, kot pričakujejo. Med prve bodo sodili Kitajci, ki bodo bolj podpirali ohlapen ustni dogovor, ker je njihov cilj predvsem vzpostavljanje dobrih odnosov, ki so jamstvo, da se bodo tudi kakšne nepredvidene situacije ugodno rešile. Američani ali Nemci sodijo v drugo kategorijo. Zanje bo moral biti končni dogovor zelo natančen in vključevati vse morebitne izjeme od dogovora. Zato je treba biti zelo pozoren tudi na drobn tisk. Glede na prikazane razlike je vztrajanje pri številnih pogodbenih določilih, pa tudi pogodbah nasploh, v družbah, v katerih cenijo predvsem dobre odnose, napačno – ter nasprotno, v kulturah, ki cenijo natančne pogodbe, je vztrajanje pri ustnih dogovorih, ki so zelo ohlapni, prav tako lahko razumljeno kot napad na drugo stran. Pri medkulturnih pogajanjih imamo tudi dve obrnjeni situaciji, kako se o podrobnostih dogovarjamo. Američani bodo težili k dogovorom *od podrobnosti k splošnim načelom*, Francozi pa se bodo najprej želeli pogovarjati o splošnih načelih, šele potem se bodo ukvarjali s podrobnostmi. Američani se bodo raje odločali za pogajalski pristop *od zgoraj navzdol*, kar

pomeni, da bodo začeli z maksimalnimi zahtevami, nato pa postopoma popuščali. Japonci bodo raje postopali skladno z načelom *od spodaj navzgor*; začeli bodo z minimalnimi zahtevami in jih med pogajalskim procesom krepili ter dodajali nove in nove.

6. *VRST ODNOSOV IN ODNOSOV DO ČUSTEV*. Svetovne kulture lahko glede izražanja odnosov in čustev razvrstimo v dve kategoriji: v visoko- in v nizkoobčutljive kulture. Japonci, pa tudi Kitajci, spadajo med kulture, ki v pogajanjih in pogovorih čustva skrivajo. Na drugi stani so Latinoameričani zelo čustveni. Podobno je tudi s Španci ali Italijani. Odnosi med spoloma in do avtoritet, ki so pomembni gradniki vsake družbe, se lahko med kulturami zelo razlikujejo. V nekaterih kulturah starešinstvo nekaj pomeni, v drugih manj. Prav tako velja to za določene poklice (v diplomaciji je zelo pomembno, v gospodarskih aktivnostih manj). Nekatere kulture so bolj individualistične in tekmovalne, druge bolj egalitarne. V nekaterih kulturah pa obstaja celo spolna ali rasna segregacija. Tudi odnos do dela je različen. V nekaterih kulturah »delajo, da bi živeli«, v drugih »živijo zato, da bi delali«. Prve so bolj sodelovalne, druge bolj tekmovalne.
7. *POMENA ČASA*. Nekaterim se stalno mudi (»get down to business« je tipični ameriški pristop), kar pomeni, da so naravnani kratkoročno. Zanje je čas denar. Drugim se nikamor ne mudi, torej so naravnani dolgoročno. Ti svoj čas posvečajo ustvarjanju dobrih odnosov. Hitrost drugih razumejo kot neke vrste trik, da bi jih spravili v kot, zato se na tak način ne želijo pogajati in od pogajanj že v začetku odstopijo ali pa pogajanj ne vzamejo resno.
8. *ZNAČILNOSTI POGAJALSKIH EKIP*. Pogajalske ekipe se razlikujejo tako po sestavi kot po pristojnostih. V medkulturnih pogajanjih pa velja dodati še pomen načina odločanja v pogajalskih ekipah. Obstajajo primeri, v katerih odloča pogajalska ekipa (ki ima pooblastila), in primeri, v katerih je center odločanja lahko (ali je celo pogosto) zunaj pogajalske ekipe. Glede številčnosti lahko postavimo predvsem japonske in kitajske pogajalske ekipe, ki so običajno velike. Na drugi strani se Američani pogosto pogajajo v majhnih skupinah. Tudi pristojnosti pogajalskih ekip so različne

– medtem ko se Francozi v ekipah odločajo soglasno ali vsaj s konsenzom, pa imajo Mehičani, Brazilci in Kitajci običajno posameznika, ki »tehta« več kot drugi in dejansko odloča. Preden vstopamo v medkulturna pogajanja, moramo vedno ugotoviti, kakšen je način odločanja v drugi pogajalski ekipi, saj nam to olajša pogajanja, ker vemo, s kom se moramo »zares« dogovoriti.

9. *DRUGAČNIH ODNOSOV DO TVEGANJ*. Odnos do tveganj je med kulturami različen. Japonci denimo neradi tvegajo, Američani pa so tveganju bolj naklonjeni. Moški raje tvegajo kot ženske, prav tako pa predstavniki družb, ki so *linearnoaktivne*, raje tvegajo kot kak posameznik iz *reaktivne* ali *multiaktivne* družbe.

4.2 Medkulturna pogajanja v različnih vrednostnih kontekstih

*Nismo postali talilni lonec,
ampak prečudovit mozaik
različnih ljudi, prepričanj,
stremljenj, upanj in sanj.*

Jimmy Carter

Osnovno načelo medkulturnih pogajanj je spoštovati druge kulture, se jim prilagajati, a pri tem nikoli ne pozabiti na svojo kulturo in na to, kako nas kulture same po sebi določajo. Uspešen pogajalec je tisti, ki zna harmonično povezati svojo kulturo z drugo, pač odvisno od konteksta in pogajalskega predmeta ter razlik v pogajalskih močeh. To lahko storimo le, če dodobra poznamo kulturo svojih partnerjev. Najpogostejša napaka v medkulturnih pogajanjih je ta, da svojo kulturo in svoje vrednote povečujemo, jih razumemo kot »normalne«, medtem ko so vrednote in prepričanja druge kulture za nas »nenormalne«, manjvredne, morda celo necivilizirane, čudne, nerazumljive ali kar neracionalne. Še huje je, če menimo, da so naše

vrednote univerzalne in jih zato skušamo *križarsko* vsiljevati drugim, drugačnim od sebe. Kot piše Shilliam (2011), je v dobi razsvetljenstva po mnenju zahodnih kultur Zahod postal norma in ključno merilo zgodovinskega napredka, preostali svet pa le predmet odkrivanja in nemisleči subjekt. Danes je to že davno spoznana zmota, zato bo obnašanje, ki bo sledilo takim vzorcem (etnocentrizmu), naletelo na velik odpor pripadnikov drugih kultur, obtožili nas bodo kulturnega imperializma, vsiljevanja svojih prepričanj in podobnega. Solženicin (2003) je že davno rekel, da je Zahod zaslepljen s svojo superiornostjo, dodajmo pa še, da tudi s prepričanjem o univerzalnosti svojih vrednot. »Dejansko smo mi na Zahodu s svojimi vrednotami popolni posebnosti (*outliers*),« pravi v svoji knjigi *The WEIRDest People in the World* (2022) harvardski profesor Joseph Henrich. To je seveda nesprejemljiv kulturni imperializem, ki pogosto izvira iz strahu; v primeru superiornosti iz strahu pred nadvlado drugih, prihajajočih. Zato je treba biti v stikih z drugimi kulturami in njihovimi pripadniki previden, da nas ne bi razumeli kot takšne. V odnose moramo stopati spoštljivo, druge kulture in njihove pripadnike pa obravnavati enakovredno s pripadniki svoje kulturne skupnosti.

Za ponazoritev razlik med zahodnimi in (jugo)vzhodnoazijskimi kulturami smo oblikovali tabelo 11, saj menimo, da je naše nerazumevanje posebnosti (jugo)vzhodnoazijskih kultur ter njihovo nerazumevanje naših, zahodnih kultur, v svetu še vedno eden največjih kamnov spotike, ki nas stanejo številnih napak v poslovanju med tema dvema geografskima sistemoma. Čeprav gre za zelo poenostavljeno sliko, ki ni odporna proti določenim stereotipom, takšna črno-bela primerjava vseeno lahko pokaže, kako velike so te razlike.

Tabela 12: Primerjava zahodnih in (jugo)vzhodnoazijskih vrednot

Izhodišča	Zahodne	Azijske
Zaželeni obliki odločanja	Demokracija	Hierarhija
Družbena struktura in struktura pogajalskih skupin	Enakost	Neenakost
Odgovornost za svojo usodo	Samoodločanje	Vnaprejšnja determiniranost
Načini družbenega oblikovanja in sodelovanja	Individualizem	Kolektivizem
Osnovne pravice	Človekove pravice	Družbeno/politično določene pravice
Položaj moških/žensk	Enakopravnost žensk in moških	Prevlada moških
Prisotnost družbene mobilnosti	Družbena mobilnost	Določeni družbeni razredi
Pomen statusa v družbi	Pomemben. Dosega se s pomočjo dosežkov	Pomemben. Nam je dodeljen
Standardi, merila	Dejstva in številke	Kakovost odnosov
Vrsta odnosov	Socialna pravičnost	Struktura moči
Rešitve v pogajanjih	Iskanje novih rešitev	Ponavljjanje dobrih, starih rešitev
Način razmišljanja in vedenja	Vitalnost	Modrost
Razumevanje časa	Čas je linearen in hitro mineva	Čas je ciklični in se obnavlja
Cilj pogajanj	Usmerjenost k rezultatom	Usmerjenost k harmoničnim odnosom

Vir: Dopolnjeno in prilagojeno na podlagi Lewis (2007: 202).

Tudi če se dobro zavedamo, da obstajajo med kulturami razlike, moramo paziti na področja, ki jih Lewis (2007: 117) imenuje črne luknje. Po njegovem mnenju so črne luknje med kulturami »prepričanja, o katerih razprava ni mogoča. Ta prepričanja so namreč tako intenzivno usidrana, da presegajo vsa ostala prepričanja, vrednote ali načela.« Poglejmo nekaj primerov: če se z Arabci lahko pogovarjamo o vsem in vseh, pa so pri vprašanih religije zelo nepopustljivi; podobno je pri političnih odnosih med Grki in Turki, sploh v primeru Cipra, pa med

Izraelci in Sirci ali celo Iranom, pa med Kitajci in Japonci ... in če pogledamo še v svojo bližino, med Srbi in Hrvati ali Srbi in Kosovci.²⁶ Lewis sicer meni, da se bodo črne luknje sčasoma napolnile in ne bodo več luknje, a sami, vsaj na srednji rok, nismo tako optimistični in menimo, da bodo ostale, obstaja celo nevarnost, da jih bo vedno več.

Seveda se nam tu postavi vprašanje, kako je s spreminjanjem kulturnih razlik oziroma značilnosti neke kulturne entitete. Posamezni elementi nacionalnih kultur se navkljub prevladujoči precejšnji dolgoročni vztrajnosti vseeno spreminjajo, a zelo počasi. Analiza *World Values Survey* za obdobje 1990–2014 po državah je jasno pokazala, da je dinamika sprememb različna glede na države in sestavine nacionalnih kultur. Tisti, ki so tesneje povezani z gospodarsko rastjo oziroma strukturnimi spremembami, se hitreje spreminjajo, če je gospodarska rast hitrejša, in počasneje, če rast stagnira. V analiziranih trinajstih državah²⁷ se je najbolj spremenil odnos do dela, prijateljev in prostega časa. Pomen dela je upadel skoraj tako močno, kot je porastel pomen prijateljstev ter prostega časa. Ob padcu pomena politike in religije se je povečal tudi pomen družine (Matei in Abrudan, 2018). Trdo zasidranost kulturnih vrednot slikovito prikažeta Hammerich in Lewis (2013: 6), ko zapišeta, da gre lahko Kitajec v Ameriko, a to ne pomeni, da ne bo več Kitajec (to spominja na slavni srbski pregovor *seljak iz sela lako, ali selo iz seljaka nikako*).²⁸ Seveda pa je prilagajanje kulturnih vzorcev vedno pogoj za uspešno mednarodno poslovanje v tujini. Lažje je to v večkulturnih ekipah, denimo v transnacionalnih podjetjih, manj je pa to mogoče v ekipah, ki so nacionalno homogene.

²⁶ Naj kot zanimivost opozorimo na rezultate, ki so jih dobili Udovič, Rašković in Svetličič v svoji raziskavi leta 2010 in pozneje 2013, ko so Srbe spraševali o »tipičnih značilnostih« Kosovcev. Na mnogo vprašalnikov, ki so jih dobili nazaj, je pisalo »Kosovo je Srbija«, »Kosovarji ne postojе«, »Kosovarji su Albanci« in podobno.

²⁷ Gre za države: Argentina, Belorusija, Čile, Kitajska, Indija, Japonska, Južna Koreja, Mehika, Nigerija, Poljska, Južna Afrika, Španija in Turčija.

²⁸ »Kmet gre lahko z vasi v mesto, a bo še vedno kmet.«

4.2.1 Način komuniciranja v medkulturnih pogajanjih: splošno

*Če govoriš s posameznikom jezik,
ki ga razume, si to zapomni.
Če govoriš v njegovem jeziku,
mu ogreješ srce.*

Nelson Mandela

Način komuniciranja je za uspešnost pogajanj, sploh medkulturnih, izjemnega pomena. Neustrezno komuniciranje je namreč lahko vzrok za neuspeh pogajanj, učinkovito pa lahko odločilno prispeva k uspešnosti. Različne kulture komunicirajo na različne načine. V nekaterih je to bolj neposredno, drugje bolj posredno, figurativno. Zato lahko govorimo, pravi Ksenija Šabec (2006: 83),

o verbalnih kulturah, v katerih je povsem sprejemljivo, celo zaželeno prekinjati sogovornika sredi njegovega govora, saj se s tem izkazuje zanimanje za njegovo razmišljanje in hkrati spoštovanje ter lastno poznavanje tematike, in *o neverbalnih kulturah* na drugi strani (npr. skandinavske oziroma severno področje Evrope, ki se v tem izrazito razlikuje od južnih, zlasti mediteranskih kultur), v katerih je vpadanje v besedo neprimerno in za govornika žaljivo. Razlika je tudi v glasnosti govorjenja, saj je severnejšim kulturam ustreznejši tih, nevpadljiv, skromen govor. V *verbalnih kulturah* pa je komunikacija pogosto motivirana iz čistega užitka brez posebne sporočilne vrednosti in kot zunanji izraz inteligentnosti in splošne sposobnosti govorca.

Slovenci – kot pripadniki *linearnoaktivnih* zahodnih kultur – smo pri komuniciranju veliko bolj neposredni kot pripadniki *multiaktivnih* ali *reaktivnih* kultur. V teh kulturah se namreč rado govori metaforično, posredno, z veliko dramskimi vložki prekinjajo govor drugega (denimo latinoameriške kulture) ali pa preprosto utihnejo (vzhodnoazijske kulture), in oboje nas lahko spravi, če na to nismo pripravljeni, v

neugoden položaj. Pri tujem vpadanju v naš govor bomo postali napeti in se bomo zato lahko prehitro odzvali, pri tišini pa bomo želeli napolniti prazen prostor tako, da bomo, misleč, da smo poprej kaj napačnega porekli ali da se jim zdi naš predlog nesprejemljiv, kaj hitro začeli popuščati ali podeliti kakšno koncesijo, ne da bi to zares želeli.

Če so razlike v vrednotah vzrok za konflikte, se nesporazumi običajno pripisujejo neustrezni komunikaciji. S pomočjo ustrežnejših priprav, upoštevaje vrednote druge strani, in z izboljšanjem načinov komuniciranja lahko te konflikte razrahljamo. V visokokontekstualnih ali ekspresivnih kulturah prevladuje posredna komunikacija, kar pomeni, da moramo poleg besed in tudi odtenkov besed iskati pomene v nebesednem sporočanju in kontekstu. Po drugi strani vemo, da so v *nizkokontekstualnih* kulturah besede vse in »zadaj« ni ničesar, kar že ne bi bilo izrečeno.

Tabela 13: Značilnosti komunikacije v zahodnih in (jugo) vzhodnoazijskih kulturah

Zahodne	Azijske
Neposrednost	Posrednost
Odkritost	Diplomatskost
Vljudnost	Izjemna vljudnost
Zgovornost	Rezerviranost
Ekstravertiranost	Introvertiranost
Prepričevalnost	Priporočilnost
Srednje močan očesni stik	Šibek očesni stik
Linearna aktivnost	Reaktivnost
Jasnost	Nejasnost
Odločnost	Zadržanost
Reševanje problemov	Sprejemanje dane situacije
Prekinjanje, skakanje v besedo	Ne skačejo v besedo
Več govorjenja kot poslušanja	Več poslušanja kot govorjenja
Hitro sklepanje poslov	Dvorjenje, počasnost pri pogajanjih
Osredotočanje na težave	Osredotočanje na dogovorjeno

Vir: Prilagojeno in dopolnjeno na podlagi Lewis (2007: 203).

Vedeti moramo, da je posredna komunikacija, čeprav se na prvi pogled kdaj zdi nejasna, upošteva kulturo lahko povsem običajna. Treba je le znati brati med vrsticami. To velja celo za neposredno komuniciranje, saj tudi to lahko skriva skrite signale. To samo dodatno potrjuje nujnost globokega poznavanje tujih kultur, sicer se besede ne bodo pravilno razumele in še manj govorica telesa, ki jih spremlja.

Da ne bomo mislili, da se posredno izražajo le Azijci ali Latinoameričani, v tabeli 14 podajamo nekaj zgledov »kodiranega« angleškega jezika, ki ga Britanci običajno uporabljajo v pogajanjih oziroma splošnem občevanju.

4.2.2 Pomen jezika

Prva medkulturna razlika, s katero se spopadamo pri komuniciranju v medkulturnih pogajanjih, je nedvomno jezik. Ta je pomemben zato, ker po Sapir-Whorfovi lingvističnorelativnostni hipotezi (Lucy, 2001) vpliva celo na naš pogled na svet in na naša spoznanja o svetu, ki nas obdaja. Po njeni močnejši interpretaciji jezik določa, kako razmišljamo, po šibkejši pa jezik vpliva na to, kako percipiramo realnost. Znanost večinoma ne odobrava teh dveh interpretacij omenjene hipoteze, dasiravno jo moderne raziskave potrjujejo (prim. Fogarty in Whitman, 2018). Fogarty in Whitman (2018) izpostavljata velike različnosti v pogledih ljudi na ta svet, ki so odvisne od »jezika«, ki ga ti ljudje govorijo. Kot trdijo, je jezik sistem kategorij, ki nas vanje uvaja, tako da te postanejo vgrajene v naš miselni sistem«. Očitno ima jezik velik pomen nasploh in posebno v primeru medkulturnih pogajanj, ker na svetu pač obstaja ogromno število jezikov in še več narečij.

Brazilec težko razume Portugalca, čeprav oba govorita portugalsko. Na francoskih televizijah boste videli podnapise kanadskih filmov, v katerih govorijo kanadsko francoščino, saj Francozi poudarjajo, da te francoščine ne razumejo. Seveda niso samo ti primeri posebni. Poglejmo v svojo bližino: pred časom so na eni od hrvaških televizij predvajali

srbski film, ki je imel podnapise.²⁹ To bolj kot nerazumevanju jezika lahko pripišemo zgodovinskim in drugim (odprtim) problemom v odnosih med dvema narodoma.

Čeprav je v medkulturnih pogajanjih angleščina že skoraj *lingua franca*,³⁰ je vseeno treba poznati in upoštevati jezikovne posebnosti različnih jezikov, saj lahko njihovo nepoznavanje vodi v velike, včasih celo nepopravljive napake ali zablode. Pogosta napaka pogajalcev v angleškem jeziku je ta, da govorijo prehitro, ker pač mislijo, da angleščino razume prav vsak. A ne pozabimo, londonska angleščina ni enaka ameriški, še manj bruseljski, in ta ne avstralski. V vsaki od »angleščin« je veliko kratic, ki so ljudem nepoznane (žargonizmi), pa tudi veliko pomenk in sopomenk ter lokalno pogojenih izrazov, ki imajo lahko v drugi obliki angleščine popolnoma drugačen pomen. Zato naj bo prvo pravilo uporabe jezika v medkulturnih pogajanjih to, da govorimo počasi in razločno ter da uporabljamo enostaven jezik, kot bi rekel Churchill – da nas vsi lahko razumejo.

Tabela 14: Britanski kodirani jezik v pogajanjih

Izjava	Pomen
Hm ... zanimiva ideja	Kako neumen predlog
Vi lahko temu tako rečete	Jaz gotovo ne bi temu tako rekel
O vašem predlogu se moramo pogovoriti	Ne sanjajte, nobenega pogovora ne bo
O vašem predlogu moramo premisliti	Pozabite, sploh se ne bomo ukvarjali z vašim predlogom
Tukaj se najino mnenje razlikuje	Kar predlagate, je nesprejemljivo
Strinjam se, pojdemo k bistvu	Govorite neumnosti

²⁹ V enem izmed tako podnaslovljenih srbskih filmov na hrvaški televiziji je bila replika »Šta ima?« prevedena kot »Kako si?« (Ferrari Stojanović, 2024).

³⁰ Kar pa nikakor ne pomeni, da sicer v svetu največ ljudi govori angleško. Največ ljudi govori mandarinščino, skoraj 1,3 milijarde, zatem španščino, več kot 471 milijonov, angleščino pa le 370 milijonov govorcev (Lane, 2021).

Me lahko spomnite, kako bi vi to izvedli?	Zadnjič vas nisem poslušal, ker ste govorili neumnosti
Počakati moramo na politično ugodno ozračje za vaš predlog	Pozabite!, nič ne bo
Vaš predlog je zelo zanimiv	Vaš predlog je neumen
On je naš najboljši pogajalec	Njega ne bomo spustili blizu
Naj predlagam morda mogočo rešitev	Odločil sem se, da bo tako
Popravite me, če nimam prav	Ne nasprotujte mi, ker vem, da imam prav

Vir: Prilagojeno in dopolnjeno na podlagi Lewis (2014).

Še bolj ilustrativne primere evfemizmov v angleškem jeziku, ki se občasno pojavljajo tudi v pogajanjih z Britanci, navaja *The Economist* (tabela 15).

Tabela 15: Metafore in evfemizmi, na katere moramo biti pozorni

Izraz	Dejanski pomen
<i>Thirsty</i> [»Žejko«] (če se nanaša na javno osebo)	Pijanec
<i>Hands on mentoring</i> [roke na mentorirancu] (če se nanaša na mlajšega sodelavca)	Razmerje z njim
<i>Courageous decision</i> [pogumna odločitev]	Nepopularna odločitev ali odločitev, ki ogroža kariero
<i>Adventurous decision</i> [drzna odločitev]	Nora in neizvedljiva odločitev
<i>With the greatest respect</i> [z najglobljim spoštovanjem]	Ste popolnoma v zmoti, ste neumni
<i>A frank discussion</i> [plodna/iskrena razprava]	Spor

Vir: Prilagojeno na podlagi *The Economist* (2011: 18).

Drugo pravilo se nanaša na uporabo lokalnega jezika. Lepo je, če ga znamo in to pokažemo drugi strani. To je pomembno zlasti v neformalnem delu pogajanj, a nikoli se v tem jeziku ne pogajajmo z maternim govorcem. Četudi namreč znamo jezik odlično in še bolje, ga ne bomo nikoli znali tako dobro, kot ga zna materni govorec. V zvezi s tem pravilom se nam postavi še vprašanje, kdaj, če sploh kdaj, razkriti, da znamo (vsaj malo) lokalni jezik. Tu enostavnega odgovora ni oziroma so izkušnje

medkulturnih pogajalcev različne. Nekateri trdijo, da razkritje, da lokalni jezik poznamo, ni modro, saj lahko s tem dobimo dodatne informacije od druge strani, ko se denimo pogovarjajo med seboj. Naj opozorimo, da gre pri tem za zvijačni poskus *prinesti okoli* drugo stran, kar se v pogajanjih le redko obrestuje, prej kaznuje, posebno v kulturah, v katerih je zaupanje vrednota in so odnosi zelo pomembni. Drugi prav zato trdijo, da je treba drugi strani povedati, da znamo njihov jezik, saj jim s tem izkažemo spoštovanje, odpremo dodatne kanale komuniciranja, sočasno pa se ognemo pasti, da bi nas druga stran zalotila, da njihov jezik znamo, a ji tega nismo povedali. To bi ustvarilo občutek nezaupanja, ki bi škodoval pogajalskemu procesu in vsebini. Pogajanja bi se lahko celo prekinila. Zato je naš nasvet naslednji: ne glede na znanje lokalnega jezika se lahko vedno izmuznemo, če rečemo drugi strani, da znamo nekaj njihovega jezika. Ta *bela* laž nam lahko koristi, vsekakor pa nam ne more škodovati, saj nas ne morejo na njej »loviti«, saj smo jim znanje jezika sami oznanili.

Omenili smo že, da se načeloma nikoli ne pogajamo v maternem jeziku druge strani, ampak vedno v tretjem jeziku, ki je za obe strani tuj (z Irci se tako ne pogajamo ne v galščini in ne v angleščini).³¹ No, obstaja majhna izjema, in sicer ko lahko pogajanje v jeziku druge strani *prodamo* kot koncesijo drugi strani. Poglejmo primer, ko se majhno slovensko podjetje pogaja z velikim, nemškim. Najprej ponudimo velikemu nemškemu podjetju, da bi bil jezik pogajanj angleščina. Če začnejo mencati, jim prihitimo nasproti in ponudimo nemščino kot jezik pogajanj (pogoj je seveda, da nemščino res dobro obvladamo), pri tem pa pojasnimo, da je to naša velika koncesija (med drugim tudi zato), ker jih cenimo, spoštujemo in ker želimo z njimi doseči dober dogovor. S takim pristopom jih zavežemo, da morajo tudi oni nam dati koncesijo. Da ne bi veliko razmišljali, jim ponudimo, da se lahko v nemškem

³¹ Malo bolj zapleten je primer, ko je materni jezik druge strani angleščina. Lahko bi sicer predlagali neki tretji jezik (nemščino, francoščino, pač kar sami obvladamo kot tuj jezik), ker bi bil to tudi za njih tuj jezik. Je pa včasih težko najti tak tretji jezik. Zato je realnejša rešitev pogajati se v angleščini, toda dati jim jasno vedeti, da je to koncesija. V takem primeru je skratka treba nekaj iztržiti, na primer pogajanja pri sebi ali kaj drugega, pač odvisno od predmeta in okoliščin.

jeziku vedno pogajamo pri nas, v našem podjetju; da si lahko potem ogledajo še naše turistične znamenitosti in da jih bomo kar mi vodili po njih. Vse skupaj krepi pogajalske odnose in tudi občutek zaupanja, kar lahko pripomore k večjemu izplenu v pogajanjih.

Tretje pravilo, ki se nanaša na uporabo lokalnega jezika ali drugega jezika pogajanj, je: vedno imej pri roki tolmača in prevajalca. Če se odločimo za tolmača in prevajalca, moramo najprej vedeti, da bo to pogajanja časovno podaljšalo. Tolmača in prevajalca moramo že v fazi pred pogajanja (faza priprave) poučiti o vseh zadevah, značilnosti posla, pogajalskega predmeta, procesa ... opozoriti ga moramo, naj pazi tudi na nebesedno komunikacijo druge strani, na posebne metafore in drugo, kar bi lahko vplivalo na pogajalski proces. Prav tako mu moramo povedati, da želimo, da nam zadev ne olepšuje, ampak pove vse, kar so rekli, z vsemi podtoni, ker je sporočilo, ki nam ga podaja druga stran, za nas pomembno v vseh odtenkih in nam eventualno prevajalčevo olepševanje škodi, ne koristi. Tolmač/prevajalec mora biti zaupanja vredna oseba, tako da pazimo, da ne vzamemo prevajalca ali tolmača, ki je že kdaj prevajal ali tolmačil za našo konkurenco, saj se lahko zgodi, da bi oni izvedeli kaj, za kar nočemo, da bi. Končno: prevajalec/tolmač mora izhajati iz naše kulture (ne najemajte prevajalca/tolmača, ki naše kulture ne pozna!), saj le tako razume »nas« in »njih«, drugače se lahko hitro zgodi, da bo naše sporočilo ali sporočilo druge strani »izgubljeno s prevodom«.

Pri govoru velja paziti tudi na pomen posameznih besed, ker se v različnih jezikih lahko razumejo drugače. Ko Američani uporabljajo besede, kot so *democratic, fair, reasonable, effective* ... (demokratsko, pošteno, razumno, učinkovito ...), pogosto pozabljajo, da jih lahko pripadniki drugih kultur interpretirajo popolnoma drugače kot oni. Beseda *fer* je za Rusa danes nekaj drugega kot za Američana, sploh nekaj drugega za Japonca kot za Brazilca. Da je nekaj *učinkovito*, pa pomeni za Španca nekaj popolnoma drugega kot za Norvežana ali Kitajca, da o Arabcih ne govorimo. Tudi besede demokracija, vladavina prava in podobne imajo v različnih družbeno-zgodovinsko-kulturnih kontekstih popolnoma drugačen pomen kot v drugih. To pogosto zapostavljamo, saj menimo, da so določene besede in koncepti univerzalni, pa niso.

Prigodek 4: Odnos do lastnega jezika v različnih kulturah

Francozi, ponosni na svoj jezik, ki se je v zgodovini uporabljal kot jezik diplomacije, radi v argumentiranju svojih stališč izkoriščajo logičnost in natančnost svojega jezika ter s tem skušajo nasprotno stran stisniti v kot. Znanje francoščine je velika prednost, toda samo, če je res izvrstno. Nemci prisegajo na logiko in popestrijo argumentacijo z več dejstvi kot Francozi. Angleščina je drugačna, manj natančna. Angleži so nagnjeni podcenjevanju stvari, izogibajo se povečevanju, presežnikom, so bolj rezervirani, redko navdušeni. Prednost dajejo splošnim, tudi nejasnim formulacijam, samo zato, da bi ostali vljudni in se izogibali soočenjem. Za Italijane ter Špance je jezik instrument, kako pokazati svojo zgovornost, podkrepljujoč jo z obilnim gestikuliranjem. Američani so tudi v govorjenju hitri, enostavni in nagnjeni k pretiravanju. Pogosto uporabljajo humor, se norčujejo, spuščajo bodeče replike. Japonska komunikacija, podobno tudi kitajska, je popolnoma drugačna. Zanje je sam jezik drugotnega pomena. Pomembnejše je, kako je kaj rečeno, kako se obravnava partner. Nasmeh, pavze, godrnjanje, kimanje, vzdihovanje ter gibanje oči pove vse. Njihova temeljna značilnost je, da nikoli ne bodo druge strani užalili tako, da bi rekli kaj neugodnega ali negativnega. To predstavlja tujcem velik problem, saj redko vedo, kaj Japonci dejansko mislijo oziroma ali so se strinjali ali ne.

Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2018: 62–66).

Še o smehu in nasmešku. Smeh za zahodnjake pomeni, da je nekaj smešno, zabavno, za Azijce pa pogosto zadrego ali pa izraža in potencira njihovo skromnost. Nasmeh za Skandinavce, Britance ali Nemce pomeni, da pogajanja dobro napredujejo, za Kitajce pa lahko pomeni nelagodnost, zadrego ali celo jezo. Finci in Japonci se, četudi so zelo zadovoljni, lahko zdijo zdoččaseni. Na arabskem obrazu pa bi mračen izraz pomenil malodušje. S šalo, zabavno zgodbo, povezano s predmetom pogajanj, sicer lahko premostimo zastoj v pogajanjih, toda obenem se moramo zavedati, da je šaljenje nasploh lahko zelo spolzek teren. Pogosto ni dobrodošlo, ker zaradi različnosti kultur šale pogosto niti ne bodo razumljene ali pa bodo razumljene napačno.

Z nasmeškom lahko izražamo resnično ali pa le navidezno prijateljstvo. V zvezi s tem Fons Trompenaars in Charles Hampden-Turner (1994) ločita, figurativno rečeno, *breskvaste* (peach) in *kokosove*³² (coconut) kulture.³³ Američani in Brazilci so tipični predstavniki *breskvastih*, Japonci, Nemci in Rusi pa *kokosovih* kultur. Za prve je značilno navidezno prijateljstvo. Do vseh so prijazni, nasmejani (tako kot na zunaj lepe, mehke, sočne in sladke breskve), hitro preidejo na tikanje. Toda pod prvotno mehkobo in naklonjenostjo se skriva trda koščica, na kateri si lahko polomimo zobe. To v praksi pomeni, da s pripadniki teh kultur hitro vzpostavimo (prve) površinske stike, veliko več truda (vprašanje je, ali bomo sploh uspešni) pa je treba za vzpostavitev globljih in dolgotrajnih stikov (navadno so te kulture veliko bolj nagnjene k distributivnim pogajanjem). Po drugi strani pa so pogajalci/predstavniki *kokosovih* kultur navzven trdi (kot je trda kokosova lupina), le redko se vam bodo nasmehnili, težko jih je pripraviti do prijateljskega kramljanja, saj strogo ločijo poslovno od osebnega. Vendar ko to trdo lupino olupite, z njimi razvijete pristne in dolgotrajnejše odnose, ki se izrazijo tudi v uspehu v integrativnih pogajanjih.

Pogajalci lahko komunicirajo tudi z molkom, kar je nekakšna vmesna oblika med besednim in nebesednim komuniciranjem. V odnosu do molka oziroma tišine obstajajo med kulturami ogromne razlike. Nekateri cenijo tišino (Azijci),³⁴ za druge (zahodnjake) je tišina pogosto moteča. Ne sicer vedno, pač pa odvisno tudi od osebe in okoliščin. Ena od značilnosti leta 2022 preminule kraljice Elizabete II. je bila pogosta uporaba molka kot taktike v pogovorih. Njen molk, ugotavlja Andrew

³² V našem okolju bi jih bilo bolje poimenovati orehaste, saj imajo orehi trdo lupino in slastno sredico.

³³ V nekaterih pogledih obstoja podobnost s Hallovo razdelitvijo kultur na tople in hladne, saj so tople kulture bolj čustvene, poudarjajo medsebojno povezanost in odnose med ljudmi. Odnosi so lahko bolj sproščeni in manj formalni, komunikacija bolj neposredna in odprta. V hladnih, bolj racionalno naravnanih kulturah so odnosi bolj hierarhični in formalni, komunikacija bolj nadzorovana.

³⁴ Morda tudi zato, ker poznajo odgovor na Čapkovo vprašanje: »Ali si predstavljate tišino, ki bi nastala, če bi ljudje govorili samo tisto, kar vedo?«

Murr, voditelj na BBC, je bil lahko odobravaljoč, grajačo, leden, zgrožen ali mučen. Zнала je biti ravno prav nejasna (Schindler, 2022: 77). Ta ilustracija nam kaže, da je v medkulturnih pogajanjih treba vedno ugotoviti, za kakšen molk gre.

Azijci z molkom praviloma poudarjajo pomen sogovornikovih besed, ki zaslužijo resen razmislek. Tišina je zanje smiselna in visoko cenjena. Lahko bi rekli, da se držijo slovenskega pregovora, da je govoriti srebro, molčati pa zlato. Za zahodnjake molk pomeni nezainteresiranost. Pri nekaterih, denimo v EU, pomeni molk strinjanje, pri Japoncih pa nestrinjanje. Zahodnjaki pogosto sklepajo, da molk, tako kot pri pogajanjih v EU, pomeni strinjanje ali pa celo mislijo, »da je druga stran nevljudna ali pa izraža pomanjkanje razumevanja ali celo želi pripraviti drugo stran k večjim razkritjem« (Salacuse, 2003: 395). Za Američane in Irce molk pomeni negativen odziv druge strani na predlog; podobno je tudi v Argentini, Mehiki, Franciji, Italiji, Španiji (Katz, 2006: 83). Kitajci menijo obratno: molk je čas miru, ki omogoča razmislek. Zato ga cenijo. Njihov molk lahko zanje pomeni le, da so že poprej izpostavili prigovore na naš predlog. Obdobja tišine so zato pri nekaterih pogajanjih dolga in pogosta, pri drugih pa zelo redka.

Tabela 16: Medkulturne razlike v komuniciranju (na primeru treh držav)

Obnašanje	Japonci	Američani	Brazilci
Obdobja tišine (število obdobji daljših od 10 sekund v obdobju 30 minut)	5,5	3,5	0
Sočasno govorjenje, vpadanje v besedo na 10 minut	12,6	10,3	28,6
Strmenje (število minut strmenja iz oči v oči na 10 minut)	1,3	3,3	5,2
Dotikanje (brez rokovanja) na 30 minut	0	0	4,7

Vir: Predelano na podlagi Saner (1997: 238).

4.2.3 Nebesedno komuniciranje

Ni nujno, da v pogajanjih besede povedo vse. Besedno sporočilo pogosto spremljajo različne geste, nebesedna sporočila, pa tudi sporočila, ki besede bodisi podkrepljujejo bodisi zanikajo. Kaj sploh razumemo kot nebesedno sporočilo? Gre za vse aktivnosti, ki niso besede. Lahko je to ton sporočila, gibi rok, telesa, obrazna mimika, vrsta in smer pogleda (denimo iznad očal ali izpod njih), razdalja med pogajalci ene strani ali med stranema, telesna drža, telesni stiki in drugo, kar ni besedna govorica. Zelo pogosto je nebesedno komuniciranje pomembno vsaj tako kot besedno, ni pa malo kultur, v katerih je nebesedno komuniciranje še pomembnejše kot besedno. To velja še posebej za *multiaktivne* in *reaktivne* kulture ter visokokontekstualne kulture. Še več: Mehrabijanova študija iz leta 1972 je pokazala, da je kar 92 % vseh interakcij med ljudmi nebesednih.

Govorica telesa je lahko zavedna, namerna ali pa nezavedna, spontana.³⁵ Umetnost je seveda ločiti med enim in drugim, kajti sporočila znajo biti povsem različna. Funkcija nebesedne govorice je ponavljati, podkrepiti, dopolnjevati, nasprotovati, nadomeščati, regulirati ali umirjati besedno govorico. Še najbolj pa je sinhrono povezovati besede z nebesedno govorico. Pogosto se pozablja, da je nebesedno komuniciranje lahko tudi samostojen način sporočanja. Oba vidika komuniciranja v resnici predstavljata celoto oziroma enovit sporočanje model, ki ga posamezniki ustvarjamo v vsakem trenutku (Ule, 2005: 194). To je bilo moč nazorno pojasniti z opazovanjem komunikacij med nogometaši in trenerji ter med njimi samimi med svetovnim nogometnim prvenstvom v Katarju leta 2022. Vedno so si zakrivali usta, da drugi ne

³⁵ Znamenit je primer govora Nikite Hruščova v Generalni skupščini Združenih narodov, ko naj bi v znak protesta zoper ameriško vohunjenje s čevljem udarjal po govorniškem odru. Čeprav naj bi bil to spontan protest, so TV-kamere razkrile, da tega sploh ni bilo, ampak je bila fotografija retuširana in čevljev v roko dodan naknadno (Rees in Porter, 2008: 188).

bi mogli razbrati njihove govorice z branjem z ustnic, obenem pa je bila njihova mimika precej sporočilna.

Nebesedna govorica je mnogovrstna in zelo pomembna, saj je telesni videz od nekdaj pomemben znak statusa, zdravja in počutja. Najpogosteje pa se njihova različna teža medsebojno kombinira, često dopolnjuje. Uletova (2005: 206–224) razlikuje naslednje vrste oziroma kanale nebesednih sporočil:

- a. glas, objezikovni ali paralingvistični znaki,
- b. pogled,
- c. izraz obraza,
- d. kretnje rok, gibi, drža telesa,
- e. telesna bližina ali razdalja,
- f. dotik, telesni stik,
- g. prostor, teritorialnost.

Pri glasu ne gre le za njegovo jakost, temveč tudi melodičnost. Najbolj prepričljivi so lahko objezikovni znaki, kot sta na primer jok ali smeh. Pogled (dolga, kratek, strm ...) je verjetno eden najbolj učinkovitih nebesednih signalov, posebno kadar gre za čustva. Če po čem, potem lahko po mimiki obraza zaznamo čustva sogovornika, njegovo jezo, srečo, strah, gnus ali žalost. Vsako od teh čustev ima svoj izraz obraza, ki ga ni težko zaznati. Ti izrazi, če so pristni, praviloma trajajo manj časa. Če trajajo predolgo, so lahko zaigrani in nepristni.

Nebesedne oblike komuniciranja se praviloma pojavljajo sočasno z besednim. Ta oblika komuniciranja lahko sinhronizira, dopolnjuje, zanika ali v posameznih situacijah celo nadomešča besedno sporočanje. Obe vrsti komuniciranja se lahko ritmično koordinirata. Vedimo tudi, da so poti komuniciranja z besedami daljše kot s simboli, saj slika pove veliko več kot beseda. Zato je dopolnjevanje besed s slikami in gestami izjemno pomembno.

Slika 27: Vrste nasmeha



Vir: Predelano na podlagi Rychlowska et al. (2017: 1267).

Za določene stvari je vplivnejši način besedno, za druge pa nebesedno komuniciranje. Njuna relativna teža se spreminja glede na kontekst, predmet komuniciranja ter vpletene stranke, kajti nebesedni znaki nimajo vedno in povsod enakega pomena. Le kontekst jim daje točno določenega. Med športniki, znanstveniki ali pa zaljubljeni veljajo drugačni znaki nebesednega sporočanja. Vsak poklic ima svoje specifične nebesedne sporočilne znake. Še bolj to velja, ko se premikamo po različnih kulturnih krogih. Za čustva so običajno nebesedni znaki razumljivejši, prepričljivejši kot besedni, saj se jih razume kot pristnejše.

V medkulturnem komuniciranju pa bi lahko s precejšnjo gotovostjo trdili, da je nebesedno komuniciranje še pomembnejše kot sicer. Med vzroki za razmeroma večji pomen nebesednih sporočil v medkulturnem komuniciranju je gotovo slabše poznavanje tujih jezikov, kar dviga pomen nebesednih znakov, ki služijo kot neke vrste pomočnik v transferju med jeziki in kulturami. Težava, ki se nam lahko pri tem pojavi, je ta, da se različne nebesedne geste v različnih kulturah razumejo različno. Tako lahko pride do trkov, nerazumevanja in celo nenačrtovanih, neželenih sporov, ki jih je potem težko rešiti. Na splošno pa velja, da je zaupanje v nebesedne znake pridobiva veljavo, kadar se pojavijo razlike

med besednimi in nebesednimi sporočili. Njihova teža sicer ni odvisna le od konteksta, pač pa tudi od vsebine sporočil. Pri razumskem argumentiranju se običajno pripisuje besedni argumentaciji večja teža kot takrat, ko gre za čustva. Pri njih se večji pomen običajno daje nebesednim znakom.

Velik pomen nebesedne govorice razkrivajo raziskave, v katerih avtorji trdijo, da 60–65 % pomena v socialnih srečanjih izhaja iz nebesednih znakov (Burgon in Hobler, 2002, v Ule, 2005: 200). Tudi znani ameriški psiholog Mehrabian pripisuje nebesednemu sporočanju bistveno večji pomen kot besednemu. Sam uporablja formulo 7–38–55 %, ki pomeni, da 7 % našega sporočila predstavljajo izrečene besede, 38 % odtonek glasu in ton, 55 % pa telesna govorica. Mehrabian trdi celo, da si bodo ljudje bolj zapomnili, kako ste izgledali, kot pa kaj ste govorili (Harris et al., 2004: 56). Podobno ugotavlja tudi Argyle (1969; 1975), ki navaja, da je drža telesa 4,3-krat vplivnejša od besed.

Prigodek 5: Pomen nebesedne komunikacije v glasbi

V okviru predmeta Medkulturna pogajanja, ki se izvaja na Fakulteti za družbene vede, vsako leto poteka eksperiment o pomenu nebesedne komunikacije. Študentje v predavalnici najprej poslušajo tri pevske izvedbe Mozartove skladbe, ne da bi videli njeno izvajalko (gre za korejsko, ameriško ali nemško in italijansko sopranistko). Pri tem morajo izpolniti »ocenjevalni list«, v katerega napišejo svoja občutja, premisleke in tudi ocenijo, katera izvedba (izvajalec) določene skladbe jim je bil najbolj všeč. Nato se eksperiment ponovi. Tokrat lahko študentje spremljajo videoposnetek omenjene izvajalke – glasbo lahko povežejo z nebesedno govorico – in ponovno ocenijo vsako od izvajalk na podlagi enakih kriterijev kot prej.

Skozi vsa leta izvajanja predmeta se izkaže, da se »ocene« ponavljajo. Ko se glasba samo posluša, študentje v veliki meri kot najboljšo umetnico običajno izberejo Korejko, sledi Nemka ali Američanka in zadnjejevrščena je italijanska umetnica. Ko pa predvajamo še video, italijanska

umetnica prednjači pred vsemi. Pojasnila študentov so pogosto sorodna in gredo v smeri, da morda italijanska umetnica ni najbolj točna oziroma vokalno najbolj čista, je pa zavzeta, zagreta in prepričljiva, da poje z dušo, ne pa mehanicistično kot denimo korejska.

Vir: Lasten prikaz.

Iz zgornjega prigodka je jasno razvidno, da se nebesedna govorica bistveno razlikuje od kulture do kulture. Japonci, Kitajci, Finci in Skandinavci nebesedni govorici nasploh pripisujejo zelo majhen pomen, Italijani, Grki, Južno- in Latinoameričani ter Arabci pa velikega. Nekateri celo menijo, da je to edini resnični način izražanja čustev (Lewis, 2006: 158).

Zakaj so nebesedni znaki govora tako pomembni? Ker so večinoma podzavestni, kar pomeni, da odražajo to, kar zares mislimo, je pokazala tudi Pattersonova raziskava (2010). Ko se zdi, da se naš govor ne ujema z našim videzom – na primer opravičilo z nasmehom ali izjava o nedolžnosti, ki jo spremlja obilno potenje – ljudje pogosto bolj zaujajo nebesednim znakom kot našim besedam (Burgoon et al., 2010). Nebesedni znaki so namreč odkritosrčnejši, polavtomatski, pogosto kar instinktivni in zato pristnejši, medtem ko so besedni kanali lahko nabiti z lažmi.

Pomen nebesednega sporočanja raste z razlikami med kulturami že zaradi manj poznanih razlik v telesnih in drugih značilnosti pripadnikov različnih kultur, njihove zgodovine in privzgojenih navad. V kulturah, v katerih je jezikovno izražanje skromno, zadržano ali celo omejeno, je pomen nebesednega bistveno večji. Azijske kulture niso naklonjene izražanju čustev in so pri tem zelo nadzorovane. Na drugi strani pa imamo kulture, kot so latinoameriške ali sredozemske, v katerih je glasno izražanje čustev povsem običajno in cenjeno. Kadar koli opazimo razlike med besedami in govorico telesa, nas mora zato zaskrbeti. Zaradi tega se moramo začeti obnašati kot detektivi, da razlike, ki smo jih opazili, raziščemo in ugotovimo, ali gre za lažen alarm ali pa se dogaja kaj pomembnega v pogajalski ekipi druge strani. Upoštevati velja

tudi, da ni vedno vsa govorica telesa nenamerna, spontana, pač pa je lahko tudi namerna in ima lahko za cilj zavajanje. Kako to ugotoviti? Eden od načinov je upoštevanje konteksta, drugi pa z dobrim poznavanjem sogovornika, njegovih navad in siceršnjega obnašanja, običajev, načina govorjenja in gestikuliranja.

Nebesedna sporočila niso povsem enoznačna, temveč celovita in večnamenska. Nudijo lahko več signalov in več pomenov. Potenje predstavnikov druge strani ni nujno vedno znak za alarm, lahko se le potijo kot običajno. To moramo raziskati. Tudi mahanje z rokami ne pomeni nujno razburjenosti. Lahko se le želi podkrepiti sporočilo. Da bi vse to razumeli, je smiselno, da znamo dekodirati določena nebesedna sporočila, ki jih vidimo. Če jih ne znamo sami, poiščimo strokovnjaka, ki nam bo pri tem pomagal. Še ena značilnost nebesednih sporočil obstaja, in sicer da jih praviloma lažje dojamemo in razkrinkajo ženske, ki so bolj empatične od moških.

Intenzivna uporaba nebesednega sporočanja pogosto izzove tudi posnemanje pogajalcev na drugi strani. Zrcalijo njihovo vedenje ali posnemajo ton glasu drug drugega ali celo način oblačenja. Nebesedni znaki so pogosto tudi statusni simbol, sicer različno med različnimi kulturami. Ljudje, ki se štejejo za pripadnike elite, se oblačijo drugače kot »povprečneži«. Nekateri z drugačnim načinom oblačenja in obnašanja nasploh želijo poudariti neodvisnost in neukalupljenost. Nasprotno pa namerno neposnemanje kretenj druge osebe poudarja statusne razlike med pogajalci oziroma željo, da se ne vzpostavi pretesen stik med njimi.

Poleg že navedenih nebesednih sporočil velja omeniti še pomen očesnega (ne)stika. Grazer (2018) pravi, da je očesni stik najpomembnejša nebesedna govorica. Zanj je to vžigalna vrstica ustvarjanja stika s partnerji. Je najbolj zanesljivo orodje za vzpostavitev povezave z nekom. Raziskava podjetja *Quantified Communications* je pokazala, da bi morali, če bi želeli biti uspešni pogajalci, imeti očesni stik z drugo stranjo vzpostavljen 60–70 % celotnega časa pogajanj. Po njihovem mnenju ohranjanje očesnega stika pomaga, da se osredotočimo, pa tudi k temu,

da sogovorniku sporočamo, da verjamemo in da smo popolnoma zavzeti. Toda danes nas »digitalna zasvojenost« pogosto odvrča od stalnega očesnega stika. Namesto v oči pogosto raje gledamo v telefon ali računalnik, s tem pa kažemo nezainteresiranost ali pa slabo pripravljenost na pogajanja (PON, 2022).

Tako kot pri vseh oblikah nebesednega vedenja se norme glede očesnega stika med kulturami razlikujejo. V nekaterih vzhodnoazijskih državah dolgotrajen očesni stik na primer velja za nespoštljiv, spet v drugih je očesni stik med moškimi in ženskami lahko tabu. Medtem ko neposredni očesni stik za Japonce lahko pomeni grožnjo (primer: srepo gledanje iz oči v oči pri njihovem tako popularnem športu sumo), je za *reaktivne* kulture strmenje nasploh neustrezno. Očesni stik pa je cenjen v stikih v južni Evropi, arabskem svetu (toda ne med moškimi in ženskami) ter Latinski Ameriki. Američani in Britanci vidijo v očesnem stiku iskrenost, odprtost in asertivnost. Tudi Korejci, Tajci in Skandinavci cenijo stalen očesni stik, ne pa predolgega strmenja. Portoričani, Mehičani in Japonci se dolgemu očesnemu stiku ogibajo, saj ga vidijo kot poseg v svojo intimo oziroma kot agresivno dejanje (Hendon in Hendon, 1989: 89).

Združevanje očesnega stika z drugimi nebesednimi znaki, kimanjem, obrazno mimiko, smehom in nagibanjem, lahko olajša pogajalski proces in pospeši pot k uspešnemu zaključku, saj na ta način spodbudimo tudi nebesedno komuniciranje, s katerim se lahko signalizirajo pomembne informacije o njihovih ciljih ali problemih. Pozorni pa moramo biti na različen pomen posameznih nebesednih signalov, saj imajo lahko v različnih kulturah povsem drugačen pomen. V Bolgariji na primer odkimavanje pomeni »DA«, prikimavanje »NE«, v Indiji pa zmajevanje z glavo pomeni strinjanje.

Intonacija glasu je ravno tako pomembno nebesedno sporočanje. Glasno govorjenje je za Italijane, Špance, pa tudi Američane nekaj normalnega, za Azijce pa zveni nevljudno, saj lahko udeleženci zaradi tega medsebojnega »kreganja« izgubijo ugled.

Pomemben nebesedni stik je tudi stisk rok. Ta lahko olajša proces pogajanj in celo prispeva k temu, da so uspešnejša. Nemci imajo radi močan stisk rok, ki se največkrat interpretira kot znak prisrčnosti in iskrenosti pogajalcev; drugi Evropejci in Američani pa ne tako močnega. Francozi se rokujejo bolj na hitro, roko stresejo enkrat, največ dvakrat. Se pa raje poljubljajo. V Evropi je na splošno stisk rok skoraj obvezen, ni pa nikoli zaželen v obliki »mrtve ribe«. Nasploh se pogosto kombinira z drugimi telesnimi stiki, denimo s trepljanjem po rami, objemanjem in poljubljanjem. Toda pozor: lahko se zgodi, da kdo ostale dotike interpretira kot poseg v osebni prostor, zato bodite z njimi previdni. Osebni prostor je namreč zelo pomembna stvar v medkulturnem komuniciranju, zato ga moramo spoštovati, ne pa vanj posegati.

Azijci se praviloma priklanjajo, ker je rokovanje zanje neprimerno (Luthan in Doh, 2012: 109). V arabskem svetu in Iranu oziroma v drugih islamskih državah naj se moški ne bi rokovali z ženskami, saj je to neprimerno. Rokovanje je pri Arabcih, če ga sploh ponudijo, načeloma bolj ohlapno (na način, ki mu mi pravimo *mrtva riba*). Zato vedno počakajte, da vam roko ponudijo oni. Če je ne, tudi vi ne hitite ponujati svoje roke, saj bi to lahko izzvenelo kot vsiljivost.

Paziti moramo tudi, katero roko uporabljamo za kaj. Z levo roko ne smemo nuditi hrane in je tudi ne podajamo na nikakršen način v islamskih državah, Saudovi Arabiji, Singapurju, Maleziji, Južni Koreji, Indoneziji in Indiji, ker se sicer uporablja za higieno. Odsvetuje se imeti roke na bokih, saj ta drža deluje napadalno, prav tako ne imejte prekrizanih rok, saj s tem odbijate sporočila druge strani. Roke v žepih so znak skrivanja nečesa, drgnjenje roke po nosu ali prekrivanje ust pa znak skrivanja ali laganja. Tudi pri nogah pazite, kaj z njimi počnete. Prekrižanje nog je tabu za Korejce, Indonezijce in Tajvance, kazanje podplatov pa za Indijce, Arabce, Tajvance, Malezijce in Tajce. Kazanje s prstom je nevljudno na Filipinih, Koreji, Singapurju, Indoneziji ter Bližnjem Vzhodu (Hendon in Hendon, 1989: 92–93), znak O. K., ki ga naredimo zahodnjaki s prsti, pa je žaljiv za Ruse, Turke in Filipince.

Še nekaj o osebnem prostoru. Z razdaljo med pogajalci in s tem povezanim dotikanjem izražamo naravo medsebojnih stikov, odnose intimnosti, dominantnosti ali pa ritualnosti. Razdalja odraža namreč naravo medsebojnih odnosov. Praviloma velja, da čim manjša je razdalja, za tem tesnejši stik gre, in obratno, če je ta velika. Udobna razdalja med pogajalci je manjša na jugu in večja na severu in vzhodu. Medtem ko nekatere kulture cenijo bližino, se drugi udobneje počutijo, če med pogajalci obstaja določena razdalja. Za latinoameriške in *reaktivne* kulture je poseg v osebni prostor, če prekršimo polmer 1,2 metra – če smo si že prijatelji, znaša ta polmer 0,5 metra. Če Latinoameričan vstopa v pogajanja z Nemcem, se mu bo približal nekje na razdaljo približno 0,5 metra, kar bo za Nemca zelo velik poseg v njegov osebni prostor, za Latinoameričana pa sporočilo, da sta sedaj prijatelja in se lahko začneta resno pogovarjati o poslu. V takem primeru se bo Nemec podzavestno začel premikati nazaj in iskati večji osebni prostor, Latinoameričan pa se mu bo spet in spet približeval. Zadeva, če jo gledate od strani, je lahko komična, za vpletena pogajalca pa lahko zelo nevarna, saj se Nemec ob »vsiljivosti« Latinoameričana počuti neprijetno, Latinoameričan pa odmikanje Nemca razume kot izraz nezaupanja. Podobno je tudi pri Azijcih, tam moramo biti še bolj previdni ne samo z osebnim prostorom, ampak tudi z dotikanjem sopogajalcev z druge strani.

Tabela 17: Izbor različnih medkulturnih razlik med evropskimi kulturami

Dejavnik	Država	Način izražanja
Odnos do časa	Nemčija	Nemška kultura ceni čas; zamujanje je odraz neresnosti in nevzgojenosti
	Španija	Španska kultura razume čas kot relativen in nepomemben; zamujanje izraža pomembnost tistega, ki zamuja
Oponašanje, posnemanje obnašanja drugih	Nemčija	V nemški kulturi se oponašanje ceni in spoštuje
	Velika Britanija	V britanski kulturi je oponašanje razumljeno kot izraz šibkosti

Upravljanje oči in pogledov	Zahodna Evropa, Velika Britanija	Ogibanje pogledu druge strani in bolščanje v prazno je znak nespoštovanja in nevljudnosti, morda celo sovražnosti
	Japonska	Umik pogleda od nadrejenega oziroma gledanje v tla kaže na znak spoštovanja do nadrejenega
	Sredozemske države	Pogled je močan in premočrten in pomeni prevzemanje nadzora nad situacijo in osebo
	Srednja, Vzhodna in Severna Evropa	Pogled v pogajanjih ni pomemben, je pa bolščanje slabo sprejeto; v pogajalskega partnerja ne gledamo več kot 10 sekund, saj je drugače to sovražno sporočilo
Nebesedna govorica telesa	Italija, Grčija, Francija, Španija in Portugalska	Telo sporoča in podkrepljuje sporočilo; ljudje pri sporočanju pogosto uporabljajo roke in ramena ter se radi rokujejo
	Nemčija, Velika Britanija, Nizozemska, Belgija	Besede so pomembnejše od telesne govorice, zato je treba poslušati besede, manj pa spremljati telesno govorico
Hierarhija in status	Velika Britanija	Status je podedovan oziroma dodeljen in se odraža ne samo v vidnih zadevah, ampak tudi v sposobnosti obvladovanja angleškega jezika elite
	Francija	Status se določa na podlagi izobrazbe (ni podedovan), družbenega stanu in drugih elementov družbene mobilnosti
Prvi stik	Francija	Odnos do sopogajalca je ključen; Francozi želijo o vas izvedeti čim več, predvsem pa želijo vedeti, kako dobro poznate Francijo in francosko kulturo; elegantna, slogovno skladna obleka je primerna za prvo srečanje
	Velika Britanija	Pomembna so priporočila; na prvo srečanje pridite v poslovni obleki ter pripravljeni na ponudbe in protiponudbe

Vir: Prilagojeno na podlagi Danciu (2016: 93).

Med kulture visokega stika lahko uvrščamo Francoze, Špance, Brazilce (le med pripadniki istega razreda), Ruse, Indonezijce, Filipince, Mehičane in ostale Latinoameričane, Arabce in Tajce. Telesni stiki pa so manj zaželeni pri Američanih, Britancih, Skandinavcih in pri mnogo

Azijcih (zlasti Japoncih, Indijcih, Kitajcih, Singapurcih in Korejcih). Popolnoma pa je v javnosti prepovedano dotikanje pripadnikov drugega spola pri Tajcih, Malezijcih ter Singapurcih in Tajvancih. Posebno temena, ker je to sveto mesto duhovnosti in modrosti (Hendon in Hendon, 1989: 90–91).

Razlike so tudi v poljubljanju kot načinu pozdravljanja. V mnogo kulturah se to prakticira le med znanci in prijatelji, ne pa s tujci oziroma manj poznanimi ali na javnih mestih. Druge pa je to običajen način pozdravljanja tudi v javnosti. V Franciji je skoraj reden način pozdrava poljub na obe lici, ponekod tudi trikrat, tako kot v Srbiji. V Avstriji, na Češkem ali v Estoniji je poljubljanje kot pozdrav zelo, zelo redko, za Italijane in Grke pa običajno. Tudi Izraelci niso imuni pred poljubljanjem. V Braziliji in večjem delu Latinske Amerike se na obe lici poljubljajo le ženske, medtem ko si moški stisnejo roke ali se objamejo. Moški pa ne sme poljubiti ženske (ali obratno). Arabci se poljubljajo na lice, štirikrat, seveda samo pripadniki istega spola. V Sloveniji smo s poljubljanjem skopi: če pa že, je na Slovenskem večinoma ustaljeno, da se poljubimo dvakrat, na vsako lice enkrat – čeprav je tretji poljub vse pogostejši in moramo biti pripravljeni tudi na to možnost, pa tudi na morebitno zadrego. Poljub dejansko pomeni, da se naše ličnice dotaknejo ličnice druge strani, ne pa da se ličnic druge strani dotaknemo z ustnicami. Ti poljubi so rezervirani za romantične odnose.

Tudi simbolika barv je sestavni del nebesednega komuniciranja. Barve imajo lahko v različnih kulturah zelo različen pomen. Ko je neko podjetje darilo Kitajcem zavilo v bel papir, posel ni bil sklenjen, ko pa ga je zavilo v rdečega, so posel sklenili. Bela barva namreč na Kitajskem pomeni žalovanje, nesrečo, rdeča pa simbolizira srečo, veselje in blaginjo. Obstoja cela znanost o pomenu barv v različnih kulturah, čeprav imajo nekatere barve dokaj univerzalno percepcijo (na primer rdeča: toplina in strast; rumena: toplina, veselje; bela: čistost; rožnata: nežnost, ženskost; siva: dostojanstvo; modra: modrost in tako dalje).

Tabela 18: Različne percepcije barv po izbranih državah

	Kitajska	Južna Koreja	Japonska	ZDA
Siva barva	Cenenost	Cenenost	Cenenost	Dragocenost, visoka kakovost
Modra barva	Visoka kakovost	Visoka kakovost, iskrenost, duhovnost, zanesljivost	Visoka kakovost, iskrenost, duhovnost, zanesljivost	Visoka kakovost, iskrenost, zanesljivost, dragocenost
Zelena barva	Čistost, visoka kakovost, zanesljivost	Čistost, visoka kakovost, zanesljivost	Čistost, visoka kakovost, zanesljivost	Pustolovskost, izbranost
Rdeča barva	Sreča, ljubezen, pustolovskost	Sreča, ljubezen, pustolovskost	Sreča, ljubezen, pustolovskost	Sreča, ljubezen, pustolovskost, cenenost
Rumena barva	Sreča, čistost, naprednost	Sreča, čistost, naprednost, zanesljivost	Sreča, čistost, izbran okus	Sreča, čistost, izbran okus
Rjava barva	Izbran okus	Cenenost	Cenenost	Cenenost
Črna barva	Moč, dragocenost, visoka kakovost, zanesljivost	Moč, dragocenost	Moč, dragocenost, zanesljivost	Moč, dragocenost

Vir: Prilagojeno in predelano na podlagi Jacobs et al. (1991: 91).

Tukaj se s tem podrobneje ne bomo ukvarjali, opozarjamo le, da moramo biti na to pozorni, ko se odpravljamo na tuje, da ne bi naredili kakšnih usodnih napak na tem področju. Recimo zavili darila v bel papir Kitajcem (barva žalovanja) ali prinesli bele krizanteme gostiteljici v Nemčiji ali se oblekli v rumeno obleko v Maleziji (kraljevska barva). Barve imajo lahko tudi pomembna sporočila. Zakonca Hillary in Bill Clinton sta po ženinem porazu na volitvah s svojimi oblačili poudarila vijoličasto barvo, da bi tako simbolizirala potrebo po enotnosti Američanov (rdeča barva republikancev in modra demokratov namreč skupaj tvorita vijoličasto).

4.3 Cilji medkulturnih pogajanj: določila v pogodbi ali dobri odnosi?

Tudi cilji pogajanj se med različnimi kulturami bistveno razlikujejo. Vsem je cilj doseči neki dogovor o problemu, ki je na mizi. Napačno je tudi misliti, da se vsaka pogajanja zaključijo s podpisom pogodbe ali sporazuma. Razlike so tudi pri tem, kako do tega cilja in kako zagotoviti njegovo uresničitev ob čim manjših problemih in stroških. Kajti pogajanja se končajo dejansko šele takrat, ko se dogovorjeno uresniči. Poti do tega pa so različne. Pri tem je pri medkulturnih pogajanjih še toliko pomembnejše oceniti možne gospodarske, socialne in pravne učinke dogovora, vključno z možnimi precedensi tega dogovora za bodoča pogajanja. To je še zlasti pomembno pri diplomatskih pogajanjih. Za nekatere so največja garancija za uspeh pogajanj in uresničevanje dogovorjenega zelo podrobne pogodbe ali sporazumi z vsemi sankcijami, če se dogovorjeno ne uresničuje. Drugi so spet povsem zadovoljni s pisnim okvirnim sporazumom o neki stvari/problemu, ki ga s takim sporazumom reguliramo pod določenimi pogoji; končni sporazum pa bo podpisan, ko bodo ti pogoji uresničeni. Na drugi strani imamo tiste, za katere so pomembnejši dobri odnosi, zaupanje med partnerji, kar je najboljša garancija, da se bo dogovorjeno uresničilo. Dobiček ni nepomemben, le nižje na lestvici prioritete se nahaja. V Tabeli 19 prikazujemo prioritete po izbranih kulturah.

Tabela 19: Cilji pogajanj med izbranimi predstavniki treh tipov kultur

Združene države Amerike	Japonska	Latinska Amerika
Posel, o katerem se pogajamo	Dobri odnosi	Osebni in nacionalni ponos
Kratkoročen dobiček in rast podjetja	Dolgoročen tržni delež	Osebni prestiž glavnega pogajalca
Trajen dobiček	Dolgoročen dobiček	Dolgoročni odnosi
Dobri odnosi s partnerjem	Posel, o katerem se pogajamo	Posel, o katerem se pogajamo

Vir: Predelano na podlagi Lewis (2018: 136).

Očitno se glede ciljev kulture močno razlikujejo. Za Američane in večino *linearnoaktivnih* kultur je cilj konkreten posel, ki se odvija v določenem času in prostoru. Priložnost, ki je dana, je treba izkoristiti. Japonci in večina *reaktivnih* kultur so bolj dolgoročno naravnani. Trenutni posel je le utrinek v celoti odnosov, katerih glavni cilj je ustvarjanje, vzdrževanje in širitev možnosti medsebojnega harmoničnega sodelovanja na dolgi rok. Latinoameričanom kot predstavnikom *multiaktivnih* kultur so pomembni osebni vidiki, nacionalni ponos in prestiž pred konkretnim poslom. Kratkoročno odreči se nečemu, če to na dolgi rok pomeni boljše odnose, je zanje neproblematično.

A vrnimo se k pogodbam oziroma, kar točneje, k sporazumom. Ti so lahko pisni ali ustni, okvirni ali zelo natančni. V različnih kulturah beseda *sporazum* pomeni različno. Za Američane, Nemce, Švicarje in Fince je sporazum natančno formuliran, podpisan pisni dokument, ki je nekaj »dokončnega in svetega«, kar pomeni, da ga je treba zelo natančno poznati in se ga držati. Za Japonce je sporazum o nečem začetni dokument, ki ga je treba popraviti, na novo sestaviti, če to zahtevajo okoliščine. Japonci celo menijo, da je neetično vztrajati pri istem sporazumu, če so se spremenile okoliščine. Načeloma se Japonci držijo pogodb, kolikor se le da, niso jim pa podrejeni oziroma zavezani tako, kot to razumemo v *linearnoaktivnih* kulturah. Kitajci imajo praviloma radi splošne pogodbe in vidijo v vztrajanju pri pogodbenih podrobnostih izraz nezaupanja. Arabska začetna ponudba bi bila bistveno nad tem, kar realno pričakujejo, ponudbe v skandinavskih državah pa ne odstopajo bistveno od ravni, ki so jo končno pripravljene sprejeti. Za Južnoameričane je pogodba ideal, ki verjetno ne bo dosežen in ki ga podpisujejo zato, da se izognejo prerekanju. Za latinske kulture pa je pogodba nekaj prilagodljivega, ki se spreminja z okoliščinami. Tu so pripadniki latinskih narodov blizu Japoncem. Italijani ali Argentinci pogodbo razumejo kot idealno shemo v najboljšem od vseh svetov; Južnoameričani in Španci se morda ne bodo držali rokov, če so se okoliščine spremenile. Oboji pa pričakujejo razumevanje, če naletijo na »težave pri izpolnjevanju pogodbe« (Lewis, 2006: 5).

Katz (2006: 57) ugotavlja štiri različna razumevanja pogodb:

- a. *Pogodba je zelo pomembna, saj je najpomembnejši rezultat pogajanj.* Med kulturami, ki podpirajo tako razumevanje, najdemo Avstrijce, Kanadčane, Nemce, Nizozemce, Švicarje, Britance, Američane. Slednji izstopajo z zelo natančnimi pogodbami (so država z največ odvetniki in tožbami). Tudi Francozi, Izraelci ter Kitajci iz Hongkonga razumejo pogodbe na tak način.
- b. *Pogodba mora biti zelo natančna, vendar je v svojem bistvu formalnost.* Tipični predstavniki te skupine so: Italijani, Irci, večina pripadnikov latinskoameriških držav, Pakistan, Filipini, Portugalska, Singapur, Južna Koreja in Španija. Zanje so bistveno pomembnejši sami odnosi. S pogodbo se stranke zavežejo, kako razumejo s pogajanjem dosežen sporazum.
- c. *Pogodba in odnos sta enako pomembna,* pri čemer je pri pogodbi pomemben okvir, ne pa vse njene podrobnosti in drobnarije. O teh se dogovarjajo sproti. Takšno razumevanje pogodb je prisotno predvsem v Indiji, Rusiji, Južni Afriki in Ukrajini.
- d. *Pogodbe so manj pomembne kot odnosi.* Pogodbe so v tem sistemu razumljene kot formalnost, sklepajo se, če jih kdo zahteva ali je zakonsko nujno, niso pa prvi pogoj za sklenitev posla. Med države, ki imajo takšno kulturo pogajanj, lahko umestimo Japonsko, Kitajsko, Egipt, Grčijo, Indonezijo, Malezijo, Mehiko, Tajvan in druge. Za Japonce je pogodba podobna poroki. Jemljejo jo za formalnost, kar kaže tudi njihov odnos do pravnikov; pravnik v vaši pogajalski ekipi je zanje žalitev, ker kaže, da jim ne zaupate.

Podobno tudi Hammerich in Lewis (2013: 60) ugotavljata, da *linearno-aktivne* kulture cenijo pisne in natančne pogodbe. Za *multiaktivne* kulture pa so pogodbe idealen dokument v idealnem svetu, dokument, ki se lahko spremeni, o katerem se ponovno pogaja, če pač to zahtevajo okoliščine. Japonci neradi podpisujejo pogodbe, ker so te zanje bolj izjava o nameri. Spoštovali jo bodo, toda če pride do nepredvidenih dogodkov, če se tržne razmere nenadoma spremenijo, če pride do devalvacije ali političnih sprememb, če kaj v pogodbi nasprotuje zdravi pameti ali če se počutijo ogoljufani ali ujeti v pravno past – se ne bodo počutili obvezani,

da bi jo spoštovali. Zanje je *prava* pogodba tisto, kar je sklenjeno ustno, v dobri veri, med sestankom. Pričakujejo, da bo pisna pogodba odražala harmoničen slog razprave. Če se drobni tisk izkaže za precej zoprn, ga bodo brez slabe vesti spregledali ali celo kršili. Za Japonce pogodbe niso povsem obvezujoče, pač pa le idealen dokument v idealnem svetu. Za Kitajce in Japonce so pogodbe v bistvu pismo o nameri (*letter of intent*). Francozi so dokaj natančni pri sestavljanju pogodb, druge romanske države pa stremijo k njihovi fleksibilnejši interpretaciji. Tako kot preostali Azijci se bodo tudi Rusi držali pogodb, vse dokler bodo te vzajemno koristne (Lewis, 2006: 172–174, 376).

Različen odnos do tipa pogodb imajo tudi predstavniki različnih poklicev. Pričakovano imajo vojska, bančniki, pravniki, pa tudi inženirji radi zelo natančne pogodbe, medtem ko so na drugem koncu tržniki, pa učitelji in diplomati, ki imajo raje bolj okvirne, splošnejše pogodbe (Salacuse, 2003: 104).

4.4 Načini odločanja

*Ne glede na to,
koliko ljudi sedi na pogajanjih,
se pomembne odločitve sprejemajo na štiri oči.*

Roger Fisher

Različne kulture zaznamuje tudi različen način odločanja. Nekateri so hitri, drugi počasni, nekateri odločajo konsenzualno, drugi avtoritativno, nekateri gradijo odločitve od spodaj navzgor (induktivno, od podrobnosti k načelom), pri drugih pa od zgoraj navzdol (deduktivno, od načel k podrobnostim).

Meyerjeva (2014: 150) med kulture, ki se odločajo na bolj konsenzualen način, uvršča zlasti japonsko, švedsko in nizozemsko kulturo, delno tudi nemško; bolj hierarhične kulture so nigerijska, kitajska, indijska in

ruska; delno hierarhične pa italijanska, brazilska, ameriška in britanska. Ni pa vse tako enostavno, kot je morda videti na prvi pogled. Japonski sistem odločanja je denimo paradoksalen, saj je hierarhičen in konsenzualen obenem. Odločitve se sprejemajo na najvišji ravni, toda po dolgotrajnih razpravah na nižjem nivoju, praviloma v zaodru (proces poznan kot *nemawashi*; prim. Movius et al., 2006: 395). Njihovo ureničevanje je s tem učinkovito, saj so se v dolgem procesu izgrajevanja od spodaj navzgor vsi strinjali z doseženo konsenzualno odločitvijo in so jo zato pripravljeni odločno uveljavljati. Slabost sistema, ki ga sami imenujejo *ringi*, pa je počasnost sprejemanja odločitev.

Francozi pogosto začnejo pogajanja z obravnavo splošnih načel, okvira pogajanj (proces z vrha navzdol), ki potem vodi v posamezne odločitve. Te redko sprejemajo v zgodnjem procesu pogajanj. Če jim logika preprečuje, da bi jih sprejeli, se jih bodo izogibali in zavlačevali sprejemanje. Podobno velja za Argentine in Indijce. Američani, Japonci in Mehičani pa raje začenjajo s konkretnimi zadevami in s podrobnostmi (cena, roki ...), torej od spodaj navzgor. Radi tudi hitro odločajo, ker to vodi v akcijo. Za njih so pogajanja serija kompromisov o posameznih detajlih (Salacuse, 1993: 367). Japonci sovražijo odločanje. Raje vidijo, da se do odločitev pride postopoma s pomočjo vzpostavljanja konsenza, kajti pomembne odločitve terjajo čas. Ta počasnost pa lahko jezi Američane in Severnoevropejce. Ko Japonci odločijo, pričakujejo takojšnjo implementacijo. Tudi to lahko Američane razburi. Ne razumejo namreč, da v dolgem procesu izgradnje novega konsenza Japonci že gradijo mostove za njihovo implementacijo.

Tudi v tem, kdo odloča, so razlike. Pri zahodnjakih, pripadnikih sredozemskih in latinskoameriških kultur, je to običajno vrhovni menedžment, torej vodje pogajalskih timov, ki imajo širok mandat odločanja. Posebno je to izrazito pri Američanih, katerih slog pogajanj se poimenuje tudi *John Wayne slog*. Se pa te odločitve, kako so pogajanja vodijo, med procesom pogajanj lahko tudi spreminjajo. A to ne velja za Japonce, ki so glede procesa izjemno togi. Poleg tega je tudi način odločanja o procesu pogajanj kot celoti pri Japoncih in Kitajcih zelo

tog, a vendarle harmoničen. O vsem se odloča kolektivno, poudarja se pravica vseh, da podajo svoje mnenje. Pri procesu pogajanj sodelujejo vsi vpleteni, kar lahko pripišemo temu, da so jim predvsem pomembni (dolgoročni) odnosi, in ne enkratni rezultat (Lewis, 2006: 167–172; Salacuse, 2003: 105–106).

Poznavanje različnih načinov odločanja je za pogajalce pomembno zato, ker so glede na način odločanja pogajalske taktike različne. V primeru konsenzualnega načina odločanja morajo biti pogajalci druge strani predvsem potrpežljivi, prvih ne priganjati k hitremu odločanju ter gojiti z njimi neformalne odnose v cilju ugotavljanja, na kateri točki proces odločanja je. V primeru hitrejšega, hierarhičnega odločanja pa moramo ugotoviti, kako se sprejemajo odločitve in kdo jih sprejema. Podobno lahko velja tudi za odločanje v lastnem timu, saj je tudi ta lahko večkulturn (prim. Meyer, 2014: 150–160).

4.5 Čas in kraj pogajanj

Nepoznavanje odnosa do časa v različnih kulturah lahko privede do velikih težav, zato je treba v medkulturnih pogajanjih vedno upoštevati naslednje vidike odnosa do časa:

- a. čas trajanja pogajanj kot splošna kategorija,
- b. točnost ali fleksibilnost v izpolnjevanju dogovorjenega na sestankih, po dogovoru,
- c. hitrost odločanja pogajalske skupine,
- d. sposobnost pogajalcev za sočasno opravljanje nalog,
- e. poznavanje različnih časovnih pasov.

Razlike v razumevanju časa so v *linearnoaktivnih*, *reaktivnih* in *multi-aktivnih* kulturah velike. Japonci se na primer pogajajo zelo počasi, pogajanja lahko trajajo in trajajo, tudi zato, ker se v tem času vzpostavljajo ali krepijo medsebojni odnosi. V to namreč vlagajo veliko napora. Američani so popolnoma drugačni, saj želijo čim prej skleniti posel. Zanje je čas denar in nima se smisla pogajati o nečem, če se ne premakneš niti za

ped. Tudi nepotrpežljivi so v uvodnih ritualih ali v tem, da bi se ustvarjalo ugodno okolje. Usmerjeni so k rezultatom, zato so zanje vse drugo moteči dejavniki. Nasploh je za *linearnoaktivne* kulture čas linearen, dogodki si sledijo drug za drugim, medtem ko pripadnike kultur, v katerih čas ni tako pomemben, označujejo za neorganizirane ali celo kaotične.

Multidimenzionalnost in cikličnost časa je tisto, kar ga definira v *multiaktivnih* in *reaktivnih*, bolj dolgoročno usmerjenih kulturah. V tem okviru je čas tudi *polihron*, saj za te kulture velja, da so njihovi pripadniki sposobni opravljati več nalog vzporedno. Tudi spoštovanje rokov se v teh kulturah dojema široko, indikativno, ne pa zavezujoče. Če se denimo dogovorite, da boste v treh mesecih nekaj naredili, nihče zares od vas ne pričakuje tega v treh mesecih, morda le, da v tem času začnete razmišljati, kako bi zadevo rešili. Zato se v pogajanjih z *multiaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami ne zaletavajte s poskusi časovnega določanja, še posebej ne v pogodbenih določilih. Stisk roke bo časovnico udejanjil prej kot tisoč pogodbenih določil. Vzdrževanje dolgoročnih dobrih odnosov je za pripadnike teh kultur pomembnejše od točnosti. *Multiaktivne* in *reaktivne* kulture so v pojmovanju rokov zato bolj ležerne. Za odločanje si vzamejo več časa. Preden se odločijo, dlje časa krožijo okoli problema. Na bližnjem vzhodu dogodek opredeljuje potreben čas. Spoštujejo daljno preteklost in imajo globoko vero v boljši svet, ki prihaja. Namesto da bi se osredotočali na sedanje alternative, se zanašajo na precedense, zgodovino, metafore in modele. Pripadniki kultur, ki se strogo držijo rokov, so v njihovih očeh nefleksibilni, togi in neprilagodljivi.

Če omenjamo čas, se moramo zavedati tudi časovnih razlik, ki so pri načrtovanju in izvajanju pogajanj ključne. Načeloma potekajo pogajanja med 10. in 18. uro, redko pozneje. Pozneje je namreč čas za druženje ali obed ali pa pripravo na naslednji dan. Nevljudno je tudi računati, da se bo kdo sploh odzval na vaš predlog za pogajanja pred 10. uro dopoldne; četudi skličete sestanek ob 9. uri, bo večina pripadnikov *multiaktivnih* kultur zamudila, potem si bodo dali opravka še s kavo ali čajem ... in pogajanja se bodo začela krepko po 10. uri. Razlike med

časovnimi pasovi vplivajo tudi na našo fiziološko in psihološko pripravljenost na pogajanja. Tako se je treba izogibati pogajanjem v času našega biološkega spanja (zaradi tako imenovane motnje *jet-lag*), saj smo takrat manj zbrani, četudi včasih mislimo, da smo popolnoma v formi.

Tudi kraj pogajanj je v medkulturnih pogajanjih še mnogo pomembnejši kot pri pogajanjih v domačem okolju, zato ga moramo pazljivo izbrati. Pogajati se v domačih (poslovnih) prostorih nudi obilo materialnih in psiholoških prednosti. Od bližine sodelavcev, strokovnjakov, nadrejenih ... do prilagojenosti na klimo in hrano, poznavanja medijev, možnosti vplivanja na okoliščine. Ob pogajanju doma nisi izpostavljen kulturnemu šoku, spremembi časovnega pasu, manj je zdravstvenih tveganj (različna hrana, sanitarni pogoji ...). Prednost je tudi, da lahko normalno nadaljuješ delo, če pride do zastoja v pogajanjih. Ne nazadnje so pogajanja doma tudi cenejša.

Seveda pa so tudi slabosti. Tujec lahko vidi, opazi stvari, ki niso v prid tvojemu podjetju, ustanovi ali državi, kar lahko oslabi tvojo pogajalsko pozicijo. To je posebno neugodno, če gre za mlado, *garažno* podjetje, ki še sploh nima uglednih poslovnih prostorov. Tuji partner lahko predlaga pogajanje pri tebi samo zato, da bi te preveril. Ena od ameriških računalniških firm se je hotela pogajati s slovenskim partnerjem v njegovih prostorih med drugim zato, da je preverjala, ali ima slovenski partner vzpostavljene vse varnostne mehanizme, saj so sodelovali na področju programske opreme, pri kateri je varnostni vidik tako zelo pomemben.

Ne moreš pa zavlačevati s pogajnji z izgovorom, da se moraš posvetovati s svojimi nadrejenimi v drugem časovnem pasu, niti ne moreš zapustiti pogajanj, če ti druga stran ne nudi tistega, kar bi bilo boljše od tvoje BATNA. Končno imaš doma večji pritisk svojih nadrejenih, kar lahko oteži pogajanja, če si pod stalnim povečevalnim steklom medijev in deležnikov.

Pogajanja na tujem, pri pogajalskem partnerju, so na neki način zrcalna slika prednosti in slabosti pogajanj doma. Če gre za zelo oddaljeno

lokacijo, je tu najprej časovna razlika in nujnost prilagajanja na novi časovni pas. Zaradi prilagajanja na nove razmere in čas je zato treba potovati vsaj dan pred začetkom uradnih pogajanj. Tuji teren omogoča stik z nadrejenimi z druge strani, tam lahko opravljaš še kakšne druge posle (varčevanje pri stroških dragih potovanj na oddaljene lokacije). Osredotočenost na pogajanja je lahko močnejša, saj te druge stvari ne motijo tako, kot če se pogajaš doma. Lahko uporabiš tudi taktiko skrajnega roka. Med slabostmi velja izpostaviti zlasti stres zaradi časovne razlike, pa drugačnih higienskih razmer, hrane. Kraj pogajanj lahko zaradi kakšnih preteklih slabih poslov ali dogodkov okrni tvojo pogajalsko pozicijo. Ni nepomembna niti izbira hotela v tujini, ker ta lahko simbolizira vaš status (osebni in podjetja/ustanove).

Prigodek 6: Krka je ugledno podjetje

Ko se je Miloš Kovačič pogajal z ameriško multinacionalko Pfizer o zelo pomembnem poslu, je vztrajal, da mora biti gost v hotelu Waldorf-Astoria, ki je veljal za najboljšega v mestu. Po pogajanjih so ga Pfizerjevi pogajalci vprašali, kam lahko pošljejo osnutek pogodbe, ki so ga skupaj oblikovali. Dejal jim je, da naj ga pošljejo kar v Waldorf-Astorio. Menili so, da niso pravilno razumeli, zato so ga vprašali, v katero Astorio. Ponovil je, da v Waldorf-Astorio, ker je Krka ugledno podjetje, ki izbira ugledne hotele. In ko je povedal še številko sobe, 7001, številka »1« na koncu je namreč pomenila predsedniški apartma, je bil vtis na partnerje še močnejši. »Izkazalo se je,« pravi Kovačič, »da je bila ta odločitev [za Waldorf-Astorio] zelo jasnovidna,« in Krki dala pomembno pogajalsko prednost.

Vir: Povzeto na podlagi Lužnik-Pohar (2005: 131).

Da je zunanja forma pomembna označevalka statusa in moči, potrjuje tudi svetovalka s področja medkulturnih pogajanj Kathryn Read (2022), ki trdi, da je treba v visokohierarhičnih državah, kot so vzhodnoazijske, Indija, Saudova Arabija, Rusija in Nigerija ... z zunanjimi znaki pokazati, da si pomemben. Tako moraš najeti sobo v uglednih hotelih, biti moraš oblečen v primerna oblačila, nositi lepo (in drago)

uro, dame morajo imeti lepe torbice in podobno, vse zato, da pokažeš, da si pomemben in te sploh začnejo jemati resno.

Da se izognejo slabostim domačega in tujega terena, si pogajalci običajno izberejo tretjo, nevtralno lokacijo. Včasih je to kakšna diplomatska prestolnica ali ugleden turistični kraj, ki od vsega začetka ustvari prijetno vzdušje za vse vpletene. To je zlasti primerno, kadar gre za zelo zapletena in občutljiva pogajanja ali kadar se stranki iz različnih razlogov ne moreta dogovoriti za kraj pogajanj. Z izbiro tretjega terena, če izberemo sebi poznani teren v bližini, se lahko izognemo kulturnim šokom. Druga stran nima prednosti domačega terena ter poznavanja in vplivanja na kontekst. Izognemo se tudi prevelikemu pritisku domačih medijev. V vsakem primeru pa je pri izbiri kraja treba upoštevati tudi varnostne vidike, zmanjšati možnosti prisluškovanja ter vplivanja zunanjih okoliščin in deležnikov.

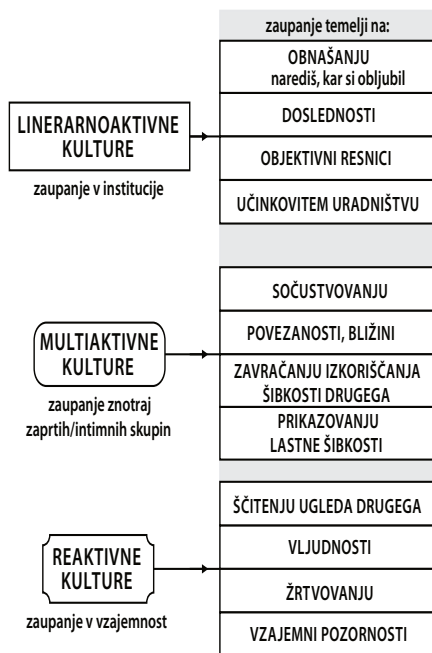
4.6 Resnica in laž

Tudi v odnosu do resnice oziroma laži kot njene druge strani obstajajo znatne razlike. Laž je lahko v pogajanjih instrument zavajanja ali skrievanja dejanskih namenov. Zavajanje uporablja mnogo pogajalcev. Še najbolj se mu izogibajo v državah, v katerih je ohranjanje ugleda visoko na lestvici kulturnih vrednot, saj zavajanje lahko skrha ali celo ogrozi dolgoročne medsebojne odnose. Povedano lahko nekateri štejejo kot laž, drugi pa ne, že samo zaradi različnih družbenih oziroma etičnih norm. Ko na primer ljudje iz ene kulture opazijo drugačno obnašanje od svojih pričakovanj, lahko začnejo misliti, da jih druga stran zavaja, da laže. Med kulturami namreč obstajajo različni načini izražanja čustev in oblikovanja odnosov do konfliktov. Tudi zaradi tega se lahko odziv pripadnikov nekaterih kultur razume kot zavajanje.

Slika 28 prikazuje osnovne značilnosti odnosa vseh treh tipov kultur do resnice. V bistvu samo kulture, ki bi jih uvrščali v *linerarnoaktivno* skupino, »resnico« razumejo kot nekaj objektivnega, zunanjega, kot

resnico, do katere se dokopljemo znanstveno in z logiko kot osnovo pogajanj in razprav nasploh. Med takšne kulture lahko uvrščamo kulture skandinavskih držav, severnoameriški kulturi, nemško, britansko in tudi slovensko kulturo.

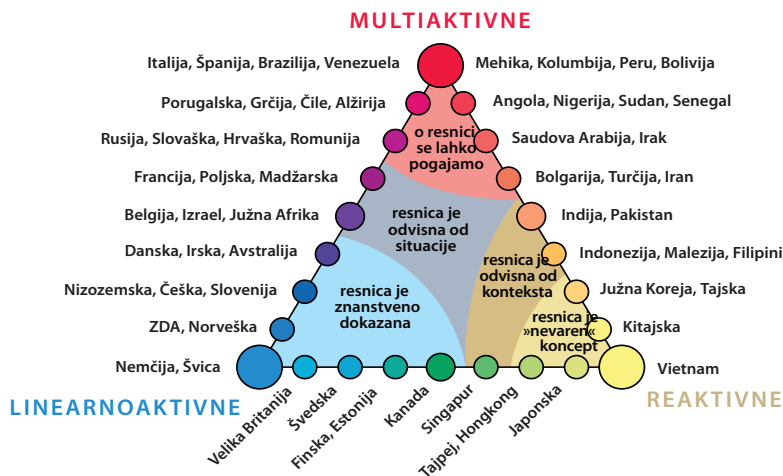
Slika 28: Različen odnos do resnice in do zaupanja po Lewisovih kulturnih skupinah



Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2018: 124).

Slika 29 prikazuje še podrobnejši odnos posameznih nacionalnih kultur do vrste resnic, ki smo ga nakazali že zgoraj. Odnos očitno ne poteka popolnoma skladno z jasnimi ločnicami med posameznimi kulturnimi tipi. To še posebej velja, če spodnjo sliko skombiniramo še z dimenzijo časa in konteksta, ki lahko bistveno vplivata na medkulturno drugačno razumevanje resnice.

Slika 29: Odnos do resnice v različnih kulturah



Vir: Predelano na podlagi Lewis (2006: 149; in 2021).

Če skušamo ponazoriti s posameznimi primeri, lahko rečemo, da je za Nemce, Američane ali Fince resnica tista znanstvena, četudi je neprijetna. Odnos drugih skupin do resnice je bolj barvit in pogojen z nepriljubljenostjo na soočanje pogledov in mnenj ter željo po ohranjanju ugleda. Azijci razumejo resnico kot nekaj celovitega, pri tem pa ne ločujejo objektov, dejstev in argumentov od konteksta in okolja, v katerem se nekaj dogaja. Resnica je torej ena od interpretacij dejstev, torej ne obstaja sama po sebi in sama zase, ampak je le preslikava situacijskega umeščanja v določen kontekst. Če se kontekst spremeni, se spremeni tudi resnica. Tipičen primer takšnega pristopa k resnici imajo Kitajci; Japonci gredo še korak naprej. Absolutno resnico (oziroma teženje k njej) razumejo kot nevaren koncept, ki lahko krni ugled sodelujočih, uniči harmonijo in ovira napredovanje pogajanj. Kitajci, Japonci, Korejci, pa tudi Rusi vidijo v resnici nevarnost, saj lahko nasprotno stran užali oziroma jo prizadene. Zato raje govorijo o nesoglasjih in tako ohranjajo svoj ugled in ugled druge strani (Lewis, 2007: 131; Lewis, 2006: 5). Celo Španci ali Italijani ne razumejo resnice kot logičnega sklepanja,

ampak jo dojemajo prek čustev. Resnica je zanje bolj fleksibilna, prav tako pa je stvar kreativnosti, kako resnico oblikuješ. Resnica tako ni dana, ampak se ustvarja. Italijani resnico v pogajanjih »dosežejo« na tak način, da se poišče skupna rešitev, ustrezná situaciji. In ta je »resnica«.

Azijci, Arabci, Afričani, Južnoameričani, pa tudi predstavniki mnogih evropskih kultur se pri iskanju resnice zatekajo k interpretaciji oziroma k »stvari pogleda« (*window-dressing*). Za Francoze, Belgijce in Poljake je resnica odvisna od situacije. Italijani, Španci, Grki in Mehičani pravijo, da je resnica stvar dogovora in da ima dvojni značaj. Ena stran se nanaša na trenutne potrebe, druga pa upošteva trajnejšo celoto potreb. Resnica tako odraža trenutno dejanskost, obenem pa vso *celoto*. Če je dobavni rok 15 dni, na to gledajo fleksibilno, v kontekstu celote dolgoročnih odnosov s stranko. Rok se lahko skratka podaljša, če je to za stranko (ali stranke) ugodnejše. Za Indijce in Pakistance je resnica kontekstualna.

Kaj pa laž kot druga stran resnice? Jasno je, da se ljudje, in zato seveda tudi pogajalci, lahko zlažejo ali nasprotnika vsaj zavajajo tako, da prikrivajo resnico in informacije. Če smo odkriti, moramo priznati, da smo se vsi že večkrat zlagali. V pogajanjih poznamo več vrst laži, ki se razprostrezajo od zlonamernih do t. i. neškodljivi oziroma *belih* laži. Slednje so namenjene predvsem temu, da nam v določenih situacijah olajšajo položaj (več o lažeh v Svetličič in Udovič, 2022: 118–123). Mnogi pogajalci pravijo, da je zavajanje del pogajalske obrti, torej tudi mednarodnih pogajanj.

Problem odkrivanja laži je v medkulturnih pogajanjih še mnogo bolj zapleten prav zaradi kulturnih razlik. Za nekatere kulture iskanje bližnjic s prikrivanjem informacij, z zavajanjem, namreč sploh ni sporno, če to prispeva k hitrejši sklenitvi dogovora. Za druge je to seveda neetično. Če se najprej ozremo na diplomatski parket, je najbolje začeti z zgodovinskim mnenjem britanskega diplomata Henryja Wottona, ki je izjavil, da je veleposlanik »pošten človek, poslan lagati v tujo deželo za dobrobit svoje države.« Je torej laganje nekaj, kar je v naravi diplomatskega posla? Nekaj odgovorov na to vprašanje daje profesor John Mearsheimer v svoji knjigi *Zakaj voditelji lažejo: resnica o laganju v mednarodni politiki* (2011). V

njej pravi, da laganje voditeljev ni tako pogosto, kot bi se nam lahko zdelo. Kljub temu je po Mearsheimerjevih besedah laganje pogostejše pri mednarodnih vprašanjih kot pri domačih. Razlog za to? »Koristi laganja« so v mednarodnih odnosih večje kot doma, hkrati pa je za akcije (zlasti vojaške) treba znati prepričati domačo javnost. In to narediš najlažje na način, da domačo javnost prepričaš, da je treba nekaj storiti. Če dejstva včasih ne kažejo v tvojo smer, potem jih pač malce prikrojiš.

Laganje s ciljem doseči kakšne strateške cilje je lahko usmerjeno proti mednarodnemu občinstvu (drugi državi) ali domačemu občinstvu, še piše Mearsheimer. Namen je pridobiti podporo za izvajanje želene politike ali odvrniti politiko, ki se ji želi izogniti. Predsednik Franklin D. Roosevelt je na primer lagal o incidentu leta 1941 med *USS Greer* in nemško podmornico, da bi ameriško javno mnenje postalo bolj naklonjeno vojni. Podobno se je zgodilo s predsednikom Lyndonom B. Johnsonom v incidentu v Tonkinškem zalivu, ki je bil povod za ameriški vstop v (katastrofalno) vietnamsko vojno. Laž se pogosto uporabi tudi z namenom »spodbujanja strahu«. To ponazarja odločitev administracije predsednika Georgea Busha za vojno v Iraku leta 2003, preden bi dokazi to upravičili. Zato so morali prepričati skeptično javnost, to pa so storili tako, da so sodelovali »v kampanji zavajanja, da bi povečali grožnjo, ki jo predstavlja Sadam Husein.« Lagali so, da imajo dokaze o njegovih programih za orožje za množično uničevanje. Podpredsednik Dick Cheney je avgusta 2002 dejal, da »ni dvoma, da ima Sadam Husein orožje za množično uničevanje.« Razlog, da Mearsheimer meni, da so demokratični voditelji nagnjeni k laganju svoji javnosti, je ta, da se morajo odzivati na javno mnenje. V tem smislu morajo vsaj poskušati pridobiti podporo javnosti za svojo politiko, tudi če gre za zavajanje. Pogosto to počnejo tako, da svoja navidežno odvratna dejanja prikazujejo kot pravična ali kot storjena v skupno dobro. Vse povedano je še toliko pomembnejše v medkulturnih odnosih, pri katerih je lahko odnos do laži razumljen na različne načine – od popolnoma togega, ki laž, vsaj formalno, obsoja (*linearnoaktivne* kulture), do tistega, ki nečesa ne razume kot laž, ampak bolj kot interpretacijo resnice (*multiaktivne* in *reaktivne* kulture).

Želimo pa poudariti, da mora spreten pogajalec znati ugotoviti, kdaj druga stran zavaja in kdaj laže. Prva obramba pred zavajanjem ali laganjem druge strani so izjemno dobre priprave, oborožitev z informacijami iz različnih virov. Druga obramba je razkrivanje laži druge strani, denimo s trianguliranjem vprašanj, z neposrednim pozivanjem na nekaj, kar so na nasprotni strani dejali, pa ne drži (»Raziskave, ki sem jih prebral, kažejo ... vi pa pravite ...«) in podobno. Tretji način, ki je bil tudi že omenjen, je spoznati razlikovanje med besedno in nebesedno govorico (več o tem v Svetličič in Udovič, 2022: 118–121).

4.7 Ugled in čast

Ugled, čast in dostojanstvo so za nekatere zelo čustvene kulture tako pomembni, da psihologi na njihovi podlagi celo ustvarjajo klasifikacije. Jeanne Brett je na podlagi pomena ugleda in časti razvrstila kulture v tri kategorije: (1) kulture dostojanstva, (2) kulture ohranjanja ugleda ter (3) kulture časti. V svojem delu (Brett, 2013) je to razvrstitev še dodelala, in sicer na podlagi naslednjih vrednot: samospoštovanje, moč in status, občutljivost za žaljenje, način nasprotovanja, zaupanje in miselnost nasploh. V nadaljevanju tri kategorije Jeanne Brett pojasnjujemo še nekoliko natančneje.

- a. *Kulture dostojanstva (dignity)* so kulture, med katere bi lahko uvrstili ameriško, kanadsko, avstralsko in vse zahodnoevropske kulture. Zanje je značilna osebna neodvisnost ter uveljavljanje svoje/svobodne volje in interesov posameznika. Ljudje v teh kulturah težijo k racionalnemu in analitičnemu reševanju sporov, kar pomeni, da ima razum prednost pred čustvi. Ker so te kulture racionalne, se pri reševanju sporov iščejo skupni interesi in obojestranske koristi.
- b. *Kulture ohranjanja ugleda (face-saving)* so kulture, ki jih najdemo predvsem na azijskem vzhodu. Te kulture so hierarhične, nadvse cenijo ohranjanje lastnega ugleda, pa tudi ugleda nasploh. Zanje je značilen celosten pristop k pogajanjem z upoštevanjem konteksta, ne le pogajalskega predmeta. V teh kulturah cenijo sodelovanje,

odgovornost posameznika in družbe, spoštovanje starejših ter harmonične odnose. Družina je osnovna družbena celica, v kateri je (tako kot sicer v skupinah) zaupanje izjemnega pomena, medtem ko so pripadniki teh kultur nezaupljivi do tujcev, sploh tistih zunaj skupine. Pomanjkanje zaupanja do tujcev pogosto vodi pogajalce k posrednemu pristopu k raziskovanju interesov druge strani. Kitajski koncept ohranjanja ugleda (*mianzi*) je podoben temu, kar Zahod razume kot ohranjanje dostojanstva in prestiža. Za te kulture je značilno, da postavljajo malo neposrednih vprašanj in da večina pogajanj poteka na način posrednega ponujanja možnosti ter spremljanja odzivov, ko je določena možnost na mizi.

- c. *Kulture časti (honour)* so verjetno najbolj raznovrstne. Najdemo jih tako na Srednjem vzhodu, v severni Afriki, v Latinski Ameriki kot tudi v delih Južne Evrope in Jugovzhodne Azije. Te sicer hierarhične kulture poudarjajo čustva, ki jih je mogoče izraziti posredno ali neposredno. Za te kulture je pomembna predvsem pripadnost (član družine po krvi, plemenska pripadnost), ki jo ščitijo na vse načine. Žaljenje enega člana takšne skupnosti razumejo kot žalitev vseh članov. Ljudje iz *kultur časti* niso zaupljivi, saj se bojijo izdaje. Pogajalce iz *kultur časti* lahko od kognitivnih nalog pogajanj zlahka odvrne čustvena potreba po zaščiti svoje časti ob zaznanih žalitvah. Zato je morda še posebej pomembno, da v pogajanjih s pripadniki *kulture časti* veliko časa vložimo v krepitev zaupanja in obvladovanje konfliktov.

Tudi Lewis (2018) meni, da so čast, ugled in dostojanstvo izjemno pomemben dejavnik razlikovanja med kulturami. Azijci denimo izjemno visoko cenijo ugled, čast in prestiž. To v precejšnji meri temelji na konfucijanstvu. Popolnoma nesprejemljivo je javno kritiziranje druge strani ali izpostavljanje njihovih napak. Ugled je za Japonce, Kitajce, Korejce, pa tudi Vietnamce (malo manj je to izrazito v drugih azijskih državah) tako pomemben, da se vse preostale stvari temu podreajo. Čuvanje ali zaščita ugleda, časti, dostojanstva in izražanje spoštovanja do drugih in sebe, to je bistvena značilnost njihovega pogajalskega sloga.

Pri tem ločimo *pasivno* in *aktivno* ohranjanje ugleda. Pasivno pomeni, da drugega ne smemo prizadeti, prav tako ne poniževati ali mu krniti ugleda; aktivno ohranjanje ugleda pa pomeni, da drugi strani pomagamo, da ne bodo prizadeti, tudi na način, da del krivde prenesemo nase in jim tako nudimo časten izhod. Niso pa samo azijske kulture občutljive za ohranjanje ugleda. Take kulture poznamo tudi v Evropi. V ta okvir bi lahko uvrstili špansko kulturo, pa italijansko, v določeni meri tudi finsko. Tudi Angleži so občutljivi, če kdo s prstom pokaže na njihove pomanjkljivosti. Nasploh se moramo v pogajanjih zavedati, da je ugled in čast zelo težko povrniti. Krnjenje ugleda lahko zato vodi v prekinitev sodelovanja in tudi pogajanj. Zasledovanje načela ohranjanja ugleda je torej ključ do uspeha pogajanj z azijskimi in nekaterimi evropskimi partnerji (Lewis, 2007: 121, 182, 218–219).

Kako reči »NE«

Sestavni del kulture ohranjanja ugleda je tudi način, kako reči »NE«, kar številni razumejo kot nekaj najtežjega v pogajanjih. Zavedati se moramo, da ima vsaka kultura svoj način, kako reči »NE«. Ni kulture, ki bi mislila vedno samo v pozitivni smeri in govorila »DA, DA, DA ...« ter to tudi udejanjala. V določenih kulturah pogajalci ne rečejo »NE«, ker se to pač v njihovi kulturi ne počne. Zato je modro vedeti, kdaj »MORDA« oziroma kaj sorodnega pomeni »NE«. Ali pa kdaj prikimavanje pomeni »DA« in kdaj je to odkimavanje (kot na primer v Bolgariji). Nizkoempatične kulture oziroma tiste, v katerih je resnica znanstvena, pa ne bodo bežale od direktnega »NE« ali »DA«. V vmesnih kulturah (glej sliko 29), v katerih je resnica relativna, odvisna od konteksta, se da izpogajati ali pa je odvisna od situacije, pa bodo pripadniki kultur svoje odgovore pač umestili ali v kontekst ali situacijo. Za pogajalce iz *reaktivnih* kultur ali tistih, ki so visokoempatične, in za tiste pogajalce, ki niso dovolj samozavestni oziroma asertivni, je resnica boleča. *Reaktivne* kulture bodo bežale od sporočanja resnice, saj bi to prizadelo drugo stran, jo užalilo ali okrnilo njen ugled in dostojanstvo. Azijci so na primer znani po tem, da rečejo »NE«, ne da bi ta »NE« dejansko izrekli. To pokažejo na drugačen, posreden način, tudi z govorico telesa. Namesto neposrednega »NE«

bodo raje tiho, odlašali z odzivom ali pa enostavno pritrjevali, da so nas slišali, tudi s prikimavanjem, kar pa ne pomeni strinjanja, pač pa zgolj in le, da so nas slišali. »Z indonezijskega vidika je na primer nevljudno nekoga, ki ga spoštuješ in imaš rad, pogledati v oči in reči 'NE'. Namesto tega poskušajo pokazati 'NE' z govorico telesa ali glasom oziroma morda rečejo: 'Potrudili se bomo po najboljših močeh.'« Težava lahko nastopi tudi v obratni smeri. Indonezijski menedžer je opisal svojo izkušnjo s prvim pogajanjem s francoskim podjetjem: »Ko sem jih prijazno vprašal, ali lahko kaj storijo, jim je beseda 'NE' kar odletela iz ust – in to ne samo enkrat, ampak večkrat, kot 'NE, NE, NE, NE', kar za nas ni bila le ena klobuta, ampak smo se počutili, kot bi bili oklofutani.« Ta poslovnež je pozneje ugotovil, da so Francozi njegovi prošnji pravzaprav z veseljem ugodili, pred končnim dogovorom so želeli o tem le še malo razpravljati (Meyer, 2015).

Tabela 20: Primeri načinov nasprotovanj po različnih nacionalnih kulturah

Stališče	Tako govorijo
Ne strinjam se	Nemci
Bojim se, da ne delim vašega mnenja	Francozi
Strinjam se, toda le do določene mere	Britanci
Lahko ugotovimo, da se ne strinjamo	Britanci
Strinjamo se	Japonci
Strinjamo se, a le, če se vsi	Švedi
Strinjamo se, da se ne strinjamo	Kitajci
Popijmo še eno skodelico kave	Finci
Sam se z vami strinjam, toda dvomim, da se bodo tudi moji nadrejeni	Švicarji
Pa saj ne mislite resno	Američani
Vi ste šef	Filipinci
Predpostavljam, da je tudi tako mogoče razumeti	Brazilci
Pojdimo na pijačo in nadaljujmo jutri, ste za?	Italijani

Vir: Prilagojeno na podlagi Hammerich in Lewis (2013: 222).

S ciljem, da bi se ohranjala konfucijanska harmonija in stabilnost, se Kitajci praviloma izogibajo temu, da bi rekli »NE«, bodo pa zato izpostavili prigovore k izrečenemu. Zelo močan »NE« je, če naštejejo dva prigovora. Preprosteje rečeno: vse, kar ni jasen »DA«, za Kitajce pomeni »NE«. Tudi zato se odločitve v bistvu ne sprejemajo na sestankih, temveč zunaj njih. Na sestankih bi namreč izpostavljanje nestrinjanja skrhalo harmonijo, prizadelo drugo stran, temu pa se je treba izogniti. Skoraj nemogoče je srečati Kitajca ali Japonca, ki bi nasprotoval mnenju svojega nadrejenega. Če ima pomisleke, se bo skušal z njim sestati zasebno in tako skušal rešiti morebitna nesoglasja. Če Japonci rečejo: »To bi bilo pa težko!«, to povsem jasno pomeni, da naš predlog ali stališče nista sprejemljiva. Za zahodnjake bi ista poved pomenila »MORDA«, za Japonce pa pomeni »NE«. Japonci skratka lahko rečejo »NE« na zelo različne načine, kot npr. (1) nejasen »NE«, (2) nejasen in dvoumen »DA« ali »NE«, (3) z molkom, (4) s protivprašanjem, (5) z dvoumnostjo ali izgovorom, (6) s kritiziranjem vprašanja samega, (7) z zavrnitvijo vprašanja, (8) s pogojnim »NE«, (9) s povedjo »DA, toda ...«, (10) s sporočilom, da nam bodo odgovor sporočili, (11) z opravičilom (Barkai, 2012).

Odenki obstajajo tudi med nepritrjevanjem in pritrjevanjem glede predmeta in vzporednim kazanjem ali prikrivanjem čustev. V nekaterih kulturah je primerno reči »se popolnoma ne strinjam« ali drugi strani povedati, da se moti. To je del normalne, zdrave razprave. »Če vam ruski kolega vneto pove, da se popolnoma ne strinja niti z eno točko, ki ste jo navedli, to ni znak, da se stvari začenjajo slabo. Nasprotno, to je povabilo k živahni razpravi.« Odprto nestrinjanje se lahko razume kot pozitivno, če je izraženo mirno in podkrepljeno z dejstvi. Mehičani, za katere je resnica nekaj, o čemer se da pogajati, se nagibajo k temu, da se z besedami mehko ne strinjajo, a čustva izražajo odkrito. Kot pravi mehiški menedžer Pedro Alvarez: »V Mehiki dojemamo čustveno izražanje kot znak poštenosti. Vendar smo zelo občutljivi za negativne komentarje in zlahka užaljeni. Če se preveč močno ne strinjate z mano, bi to razumel kot znak, da me ne marate.« V drugih kulturah – na primer na Danskem, v Nemčiji in na Nizozemskem – je odprto nestrinjanje pozitivno, če je izraženo mirno in podkrepljeno z dejstvi. Nemški pogajalec Dirk Firnhaber

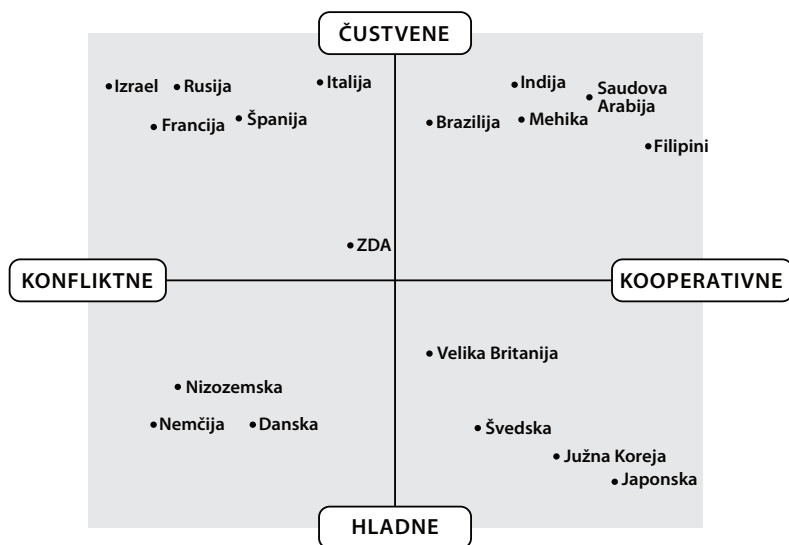
pojasnjuje, da se nemška beseda *Sachlichkeit*, ki se v angleščino prevede kot 'objektivnost', nanaša na ločevanje mnenj od osebe, ki jih izraža. Če nekdo reče: »Popolnoma se ne strinjam,« želi razpravljati o mnenjih, ne pa zavračati posameznika. V drugih kulturah bi enako vedenje izzvalo jezo in morda nepomirljiv razpad odnosa. Ameriški menedžer Sean Green, ki se je leta pogajal v Mehiki, trdi, da moraš v Mehiki, če želiš doseči dogovor, reči »ne razumem čisto vašega razmisleka« in »prosim, pojasnite podrobneje, zakaj tako mislite.« Če bi namreč rekel: »S tem se ne strinjam,« bi lahko razprava zastala (vsi primeri povzeti po Meyer, 2015).

Ključno je torej prisluhniti besednim namigom, nadgrajenim besedam, kot so »popolnoma, absolutno, v celoti«, ali pa nasprotno – pomanjševalnim pojmom, kot so »delno, malo, mogoče«, s čemer se želijo neso-glasja omiliti. Rusi, Francozi, Nemci, Izraelci in Nizozemci radi uporabljajo »nadgrajene besede«, Mehičani, Tajci, Japonci, Perujci in Ganci pa »zmanjševalne besede«. Te nadgradnje in zmanjševala moramo razumeti znotraj njihovega lastnega kulturnega konteksta. Če Perujec, s katerim se pogajate, reče, da se »malo ne strinja«, se morda pripravlja resna težava. Toda če vaš nemški kolega reče, da se »popolnoma ne strinja«, ste morda na robu zelo prijetne razprave (prilagojeno po Meyer, 2015).

Slika 30 lepo ponazarja mavrico možnih kombinacij med visoko- in nizkočustvenimi kulturami ter tistimi, v katerih lahko naletite na neposredno nasprotovanje ali pa se izogibajo konfliktom. Kulture, kot so francoska, grška ali španska (manj italijanska), izražajo svoje nestrinjanje zelo čustveno in jasno, v skrajnem primeru celo ostro, kar ponazarja neobčutljivost za kulturne razlike. Izhajajo iz tega, da so nestrinjanja ter razprave pozitivni za vzdušje v skupini, saj so mnenja jasna, ne prizadenejo pa medsebojnih odnosov. Francozi uživajo v dolgih razpravah in svoje mnenje izražajo zelo čustveno, s čemer nikakor osebno ne napadajo drugih, le izzivajo njihova mnenja. Njihovo živahno razpravljanje ne pomeni nujno nestrinjanja. Kulture v desnem spodnjem kvadrantu (večina azijskih) izražajo nasprotovanje mnogo bolj posredno, bolj mehko, se izogibajo konfliktom oziroma kritiki druge strani. Zato svoje nasprotovanje raje zavijejo v *sendvič* pozitivnih odzivov/mnenj.

Nestrinjanje štejejo za neprimerno, saj ruši harmonijo medsebojnih odnosov.

Slika 30: Razvrstitev izbranih držav glede na njihovo nagnjenost k tekmovalnosti ter izražanju čustev



Vir: Prilagodeno in predelano na podlagi Meyer (2014: 204).

Kulture v spodnjem levem kvadrantu (Nemčija, Nizozemska, Danska) in desno zgoraj (Brazilija, Indija, Mehika) pa so bolj zapletene. Nemci, Danci in Nizozemci niso zelo čustveni, medtem ko so Latinoameričani in Arabci v svojih argumentacijah zelo strastni in zelo občutljivi za komentarje/kritiko drugih. Nasprotovanja predlogom lahko jemljejo kot nasprotovanje njim osebno, kar lahko precej zaplete proces pogajanj.

Iz vsega povedanega lahko poudarimo, da svoj pogajalski slog s predstavniki posameznih kultur lažje prilagodimo na podlagi poznavanja medkulturnih razlik, s tem pa lahko bolj uravnotežimo tudi moč argumentov in uporabo čustev na bolj neposreden, agresivnejši, ali bolj posreden, diplomatski način.

4.8 Zastoji v pogajanjih in koncesije

Zelo redka so pogajanja, ki tečejo gladko, brez konfliktov in zastojev. Takšne zastoje v različnih kulturnih okoljih rešujejo na različne načine. Na splošno se lahko zastoji rešujejo s pomočjo:

- sklepanja kompromisov (izmenjavo koncesij),
- osredotočanja na reševanje največjih problemov s pomočjo povzemanja nerešenih problemov,
- poudarjanja stroškov nedogovora in dolgotrajnosti pravedanja,
- sklenitve nekega splošnega sporazuma in odlaganjem težkih delov za kasneje,
- predlaganja odmora za premislek,
- uporabe humora.

Pristopi različnih pogajalcev so v teh pogledih seveda različni.

Za Anglosase in nasploh zahodnjake je običajna pot v pogajanjih sklenitev kompromisa, ki je nekakšna srednja pot med stališči pogajalskih strani. To se običajno stori z izmenjavo koncesij oziroma s trgovanjem z njimi. H kompromisu so nagnjeni tudi Kitajci, ki se z njegovim iskanjem želijo izogniti trenjem in vidijo kompromis kot običajno zaključno fazo pogajanj, do katere praktično vedno pride. Na podlagi raziskave petnajstih kultur sta Hendon in Hendon (1989: 28–30) ugotovila določene podobnosti med kulturami v povezavi s koncesijami. Po njunem mnenju so menedžerji iz:

- a. Združenih držav Amerike, Južne Afrike in Brazilije zelo trdi in počasni pri dajanju koncesij. V pogajanjih popustijo predvsem proti koncu, v zadnji fazi, ko dajo kakšno koncesijo več.
- b. Kanade, Avstralije, Nove Zelandije, Tajvana in Tajske taki, da radi dajo veliko koncesijo na začetku, kasneje pa so zelo rezervirani do dajanja koncesij.
- c. Singapurja, Hong Konga, Malezije, Indonezije, Filipinov, Indije in Kenije taki, da radi posegajo po *eskalacijskem pristopu*. Začnejo s skromnimi koncesijami in jih kasneje delijo vse radodarnije.

K izogibanju sporom s sklepanjem kompromisov so, poleg Azijcev, nagnjeni tudi pripadniki latinoameriških kultur, pa Britanci in Švedi ter Arabci. Nemci, Finci in Američani ter Avstralci (paziti moramo na različne kulture znotraj njih) svoja mnenja raje soočajo bolj neposredno, brez diplomatskega zavijanja v celofan oziroma ovinkarjenja. Za druge pa to ni tako običajen način reševanja zastojev v pogajanjih. Arabci v takih primerih radi predlagajo odmor (za molitev ali ...). Navadno se po njem vrnejo z malo bolj sprejemljivim stališčem. Arabci uživajo v pogajanjih. Če se z njimi ne pogajaš trdo, ne barantaš, te imajo za naivnega. Tudi zanje je pogajanje način tvorjenja osebnih odnosov, ki se ustvarijo po dolgih in napornih pogajanjih (Lewis, 2006: 168). Japonci običajno pokličejo na pomoč nadrejenega menedžerja, da bi ugotovil, v čem je problem. Švedi bi vse povabili na pijačo, Finci pa bi se lahko umaknili v savno, če skušamo biti malo bolj sproščeni. Nekatere druge kulture ne vidijo kompromisa kot najboljše rešitve. Še več, za nekatere kompromis sploh ni sprejemljiv. Za Francoze je taka daj–dam logika neelegantna, ker se oddaljuje od logike, na kateri gradijo svoje racionalne argumente za dogovor. Vse polagajo v razumske rešitve in sprašujejo, kaj je v njihovih argumentih neracionalnega. Za Japonce je kompromisna rešitev oddaljevanje od njihove poprej sprejete konsenzualne rešitve; zato pogosto predlagajo odlog, da bi se lahko posvetovali. Italijani so sicer blizu francoskemu poudarjanju racionalnosti in logike, a so bolj fleksibilni, vedoč, da so stvari v svetu pogosto neracionalne. Španci vidijo v kompromisu grožnjo svojemu dostojanstvu.

4.9 Navade in običaji³⁶

V vsaki kulturi veljajo določena pravila obnašanja, etiketa oziroma *bon ton*. Ve se, kaj je primerno in kaj neprimerno, kaj je prav in kaj narobe.

³⁶ To podpoglavje izhaja iz ugotovitev Lewisa (2006: 83–97) ter Schweitzera in Kerra (2000) in je nadgrajeno z lastnimi spoznanji in mnenji strokovnjakov ter praktikov.

Praviloma te stvari niso zapisane v zakonih, pač pa vtakane v tradicijo. Zato moramo opazovati ljudi okoli sebe in biti pozorni na to (prirejeno in povzeto po Sebenius, 2002 in 2009; Celich in Jain, 2004: 32):

- a. Kako se ljudje pozdravljajo, ali se dotikajo ali ne, kako se rokujejo, ali se objemajo ali ne, ali se poljubljajo ...
- b. Koliko dajo na formalnosti, kako se oblačijo, kako naslavljaajo, kako si izmenjavajo vizitke.
- c. Ali se obdarujejo ter kakšna so primerna darila; kako je s »podkupovanjem«.
- d. Ali se gledajo v oči, kako dolgi so pogledi, kdaj se pogled umakne.
- e. Kako se obnašajo; bolj sproščeno ali bolj zategnjeno, kako gledajo na humor.
- f. Ali je izražanje čustev redkost ali običaj, kako se izražajo.
- g. Kako razumejo tišino, ali je primerna ali neudobna.
- h. Kako se prehranjujejo; kakšni so običaji in navade.
- i. Ali gestikulirajo; ali so katere geste neprimerne.
- j. Kako točni so; moram biti točen ali lahko malo zamudim?

Pripadniki določene kulture se praviloma držijo takih podedovanih, privzgojenih ali priučenih pravil obnašanja. Težava pa nastopi, ko se naša drugačna pravila obnašanja in pričakovanja, ki jih imamo, soočijo s takimi pravili in pričakovanji v drugih kulturah. Kajti kar je lepo pri nas, je lahko grdo drugje, kar je pri nas sprejemljivo, je nekje lahko neprimerno, celo prepovedano. Kar je prav tu, je narobe tam, krši lokalna pravila obnašanja, je enostavno nevljudno in tako dalje. Da bi se izognili največjim napakam, je zato nujno seznaniti se s temeljnimi običaji v posameznih kulturah.

Dilema, ko se odpravljamo v tujino, v kulturno drugačno okolje, je tudi ta, v kolikšni meri se držati svojih navad in v kolikšni se prilagajati navadam okolja, v katero smo prispeli. Če skušamo popolnoma privzeti lokalne navade, tvegamo, da bomo smešni, saj takšne navade le redko lahko usvojimo v popolnosti. Če jih ne, pa nas lahko obsodijo za aroganco, nespoštovanje. Zato je pametneje na skromen način privzeti osnove lokalnih navad (na primer skromni priklon na Japonskem), ne

pa skušati popolnoma posnemati domačine. Skratka: v Rimu se skušaj obnašati kot Rimljan, toda ne poskušaj biti Rimljan. Dajanje prednosti ženskam je denimo običajno v Evropi in ZDA, ne pa na Japonskem ali v Koreji. Na splošno moramo biti zelo pazljivi pri oblačenju, govorici telesa, hrani in pitju ter izbiri barv.

Oblačenje

Vemo, da se je treba v pogajanjih predvsem osredotočati na vsebino, toda obenem ne smemo pozabiti na pogajalce. Med drugim ni pomembno, kako so ti in kako smo mi sami oblečeni. To je posebej pomembno v medkulturnih pogajanjih, saj so slogi oblačenja po svetu tako različni. Obleka naredi človeka, pravimo. Z oblačenjem se lahko tako krepi ali slabi pogajalska pozicija.

Madeleine Albright (n. d.) je na primer povedala, da je general Colin Powell v razpravah o ameriški politiki do Balkana uporabil metodo *dvojnega magnet* (argumenti in prezenca), ko je oblečen v vojaško uniformo z vsemi odlikovanji želel okrepiti svoj položaj. »Tam sem bila kot navadna smrtnica, ki se je prepirala s tem velikim generalom, ki je jasno povedal, da ničesar ne razumem.«

Stil oblačenja je očitno zelo pomemben in seveda tako različen po kulturah sveta. Ključno vprašanje pri tem je, ali se s svojim oblačenjem prilagajati kulturi tujega partnerja ali pa se držati svojega običajnega (nacionalnega) sloga. Tudi na to vprašanje ni enoznačnega odgovora. Vsekakor je varneje poskusiti najti določeno usklajenost s slogom vašega partnerja že zato, da v nobenem primeru ne izstopamo. Da se ne oblečemo niti preveč elegantno niti preveč športno. Vse je odvisno tudi od vrste dejavnosti, v kateri delujemo – bančniki so po definiciji vedno zelo formalno in elegantno oblečeni, inženirji manj, profesorji pa so v ZDA veliko bolj sproščeno oblečeni kot v Evropi. Če gre za prve stike ali če sogovornika ne poznaš, je pametneje biti malo bolj formalno kot preveč ležerno oblečen. Ko pa se bolje spoznata, se lahko uspešneje prilagajaš lokalnim navadam.

Prigodek 7: Obleci se priložnosti (ne)primerno

Eden od avtorjev je pred leti obiskal poletno šolo v Združenih državah Amerike. Na predavanja je hodil primerno oblečen, medtem ko so njegovi sošolci hodili v kratkih hlačah in natikačih. Nekoč med predavanji profesor pristopi k njemu in mu reče, naj se »*skulira*, saj ga sošolci obravnavajo kot oholega, ker hodi naokoli tako oblečen in ker profesorja naslavlja s *profesor*. Če se namreč ne bo *skuliral*, ga bodo kmalu izločili iz skupine.« Šok slušatelja si lahko predstavljate. Ne glede na vse svoje zadržke je naslednje jutro v predavalnico prišel v kratkih hlačah.

Vir: Lasten prikaz.

Oblečenje lokalno značilnih oblačil, ki se nabavijo na mestu samem, lahko v določenih primerih naredi vtis, ki ga druga stran razume kot spoštovanje lokalnih običajev oziroma kulture, lahko pa domačini to razumejo kot norčevanje. Vedeti velja, da je način oblačenja tudi označevalec socialnega statusa in kot tak lahko vpliva na vtis, ki ga dobi druga stran. Lepa, dizajnerska obleka ali pa eleganten drag avtomobil ponazarjata visok družbeni status, torej tudi bogastvo. Študija Maaravija in Hamerija (v PON Staff, 2023d) je pokazala, da so udeleženci njunega eksperimenta od kupcev, oblečenih v obleko in kravato, za isto stvar zahtevali veliko višjo ceno (= bogat, torej lahko plača višjo ceno) kot od tistih v kavbojkah (= reven, torej mu moramo dati nižjo ceno). Ko pa so iste udeležence vprašali, kakšne alternative imajo taisti kupci (v oblekah in kavbojkah), so ti navedli, da imajo elegantno oblečeni veliko več alternativ in lahko zato zavrnejo njihovo drago ponudbo. Zato bodimo previdni, saj obleka kot statusni simbol lahko zavaja in vodi v napačne odločitve, v predrage ponudbe in s tem neuspešen posel.

Oblečenju posvečajo veliko pozornosti na primer Italijani. Pri njih je preveč lagodno oblačenje videno kot nevljudno. Tudi barva oblačil ni nepomembna. Nikoli ne smemo nositi rumenih oblačil v Maleziji, ker je to barva, rezervirana za kraljevo družino. Na Kitajskem boste boljši vtis naredili, če boste v rdečem, ker je to barva sreče, medtem ko je bela povezana z žalovanjem. V Arabskem svetu morajo imeti ženske

pokrita ramena in kolena, brez dekoltejev in golih nog. Tudi v vročini so obvezne nogavice.

Ceremonial

Tudi ceremonial se razlikuje med deželami in tipi pogajanj. Pri diplomatskih pogajanjih je silno pomemben, pri poslovnih pa ni tako ostro zaukazanih pravil. V nekaterih državah je zelo pomemben in se ga je treba držati, spet druge je vse bolj sproščeno. Angleži na primer veliko dajejo na ceremonialne običaje.

Sestavni del protokola je izmenjava vizitk kot začetna faza pogajanj. Pri prvem srečanju je skoraj nujno, da se partnerji predstavijo in si izmenjajo vizitke. V Evropi in ZDA to ni kakšen poseben ritual, je pa tako v Aziji, zlasti na Japonskem, Kitajskem in v Južni Koreji. Zahodni način sprejemanja vizitke in njeno takojšnje shranjevanje v žep se v teh okoljih šteje za nevljudno. Vizitko je treba sprejeti z obema rokama, jo pazljivo preučiti, poleg imena še naziv ter položaj/funkcijo v podjetju ali ustanovi. Modro je takšno pozornost potrditi s kakšno ugotovitvijo ali vprašanjem. Na primer: »Čestitam k vašemu napredovanju,« če je sogovornik v času, ko se nista srečala, napredoval. Lahko se povpraša tudi, kako se izgovarja ime, če tega ne veste. To storijo celo Američani, ko srečujejo ljudi iz Srednje in Vzhodne Evrope, ki imajo po njihovi predstavi zapletena imena. Vizitko skratka obravnavajmo tako kot njenega lastnika – s spoštovanjem. Nanjo nikoli ničesar ne pišite, sploh ne mobilnega telefona tistega, ki vam jo je dal. Pač pa sme to narediti on sam. Za nadaljnje stike je kakšno posebno informacijo, številko, zaznavo o tej osebi, bodisi službeno ali zasebno, vendarle koristno dopisati, toda to storimo kasneje, ko smo že sami.

Hrana

Skupna kosila, večerje ali pa le druženje ob kozarcu vina je za skoraj vse kulture pomemben način medsebojnega spoznavanja, vzpostavljanja zaupanja, za nekatere celo način navezovanja tesnih prijateljskih odnosov. Bolj ko so za kulture pomembni odnosi, pomembnejše je tako

druženje. Francozi na primer pravijo, da »živijo, da bi jedli«, medtem ko Američani »jedo, da bi živeli«. Za Japonce je tako druženje, tudi popivanje (pogosto ob karaokah), priložnost sprostitev in vzpostavljanja zaupanja ter bolj kolegialnih odnosov, celo razkrivanja čustev, čemur se pri poslovanju izogibajo. Je tudi način, kako lahko v sproščenem vzdušju gladijo nesporazume in konflikte, ne da bi pri tem kršili načelo »ohranjanja ugleda«. Tako kot v diplomaciji pa velja strogo pravilo, da se na nič, kar je bilo tam rečeno, ne moremo sklicevati v uradnih pogovorih.

Večerje so v francoskem poslovnem svetu resna zadeva. V različnih kulturah se posameznim obrokom pridaja različen pomen. Za Francoze, Špance in Portugalce je kosilo najpomembnejši obrok. Tudi ure obedov se razlikujejo. Nordijci vstajajo zgodaj, zato pričakujejo kosilo okoli poldneva. Španci po drugi strani jedo kosilo okoli 14. ure in traja lahko tudi dve uri ali celo več. Večerja zato sledi šele po 21. uri. Za Kitajce in večino Azijcev je čas kosila opoldne (in navadno ne traja več kot eno uro), večerje pa, tako kot v Evropi, med 19. in 21. uro. Arabci jedo večerje pozno zvečer. Če ste povabljeni na večerjo ali kosilo, pazite, da ne boste prišli niti prezgodaj niti prepozno. Vedeti moramo tudi, da je v nekaterih kulturah navada sezuti se, preden vstopimo v stanovanje ali restavracijo. Tujci v Sloveniji na primer kot eno izmed značilnih navad navajajo nošenje copat v stanovanjih. Podobno sezuvanje čevljev je običajno tudi v južnopacifiških državah, v vzhodni Aziji, na Tajskem in v Rusiji. Ni namen tega le skrb za čistočo, temveč simbolizira tudi, da svet okoli nas pustimo zunaj.

V nekaterih kulturah ni vljudno govoriti med obedom (Rusija in Azija), ker naj bi bil fokus na hrani. V teh kulturah se razgovarja zato po obedih, in to v restavracijah. To velja izrazito za Japonsko. V Rusiji, Grčiji in Italiji bo gostitelj lahko užaljen, če ne boste pojedli dovolj ponujene hrane. Na Kitajskem palčk nikoli ne smete prekrižati ali jih postaviti pokonci, saj je to znamenje žalovanja, ali pa jesti govedine v hindujski Indiji. Do nesporazumov lahko pride tudi pri Judih, saj uživajo le *čisto* hrano (košer) (hkratno uživanje mesne in mlečne jedi ni košer). Hrana

pri muslimanih mora biti pripravljena po načinu *halal* (meso je *halal*, če žival ob zakolu ni trpela, na primer ni bila davljena, bila ubita z udarcem po glavi in tako dalje), kar pa seveda ne velja za svinjino, ki je sploh prepovedana.

Tudi število hodov (delov obroka) se razlikuje. Anglosasi običajno postrežejo tri hode. Japonci in Kitajci mnogo več. Lewis (2006) navaja, da je bil na neki taki večerji, na kateri so postregli s kar 19 hodi. Tudi uporaba nožev in vilic ni povsod običajna. Ponekod se je kar z rokami (Arabci, nekateri Afričani in Indijci), v Aziji pa se uporabljajo seveda paličice. Tudi za mizo se ne je povsod; nekje jedo na preprogah. Razlike so tudi pri začetnih jedeh. Ponekod jih je veliko in so lahko zelo eksotične. Četudi za tujca to ni običajno, jih velja poskusiti, razen če posameznikovi osebni zdravstveni razlogi ne dovolijo določenih jedi. To je za gostitelja seveda razumljivo in opravičljivo.

Vprašanje je tudi, koliko smemo jesti. Običajno toliko, kolikor nam ponudijo, da ne bi užalili gostitelja. Ne pa tudi v Aziji ali pri Arabcih, saj bi jim bilo nerodno, če bi hrane zmanjkalo; zato ne smemo jesti čisto vsega. Razlika je tudi v tem, kako je hrana postrežena – kot individualne porcije ali skupno za vse. Če je hrana postrežena na skupnem pladnju, jo lahko jemljemo samo s sebi bližnjega dela pladnja, in to manjše količine, da bo za vse dovolj.

Tako kot pri prihodih so navade različne tudi pri tem, kdaj oditi. V Aziji običajno gostitelj pove, kdaj je konec večerje, koktajla in tako dalje, medtem ko je na Zahodu to največkrat odvisno kar od gostov. Večerje ali kosila v restavracijah so v Aziji nekaj običajnega. Na Japonskem tudi zato, ker so njihovi stroški davčna olajšava, pa tudi zato, ker so njihovi domovi majhni in bi težko pogostili malo večje število gostov. Dilema je tudi, kdo plača. Pri Azijcih se ve, da plača gostitelj. Gosta posedejo nasproti vrat. V tem položaju nikoli ne smeš ponuditi, da bi plačal zapitek. Pogost izziv je tudi dajanje napitnin, saj se lokalne navade zelo razlikujejo. Enemu od avtorjev je bilo pozneje zelo nerodno, potem ko je na večerji v francoski restavraciji v New Yorku dal »samo« 10 %

napitnine. Natakár je malo čudno pogledal in se kasneje vrnil ter vprašal, kaj je bilo narobe. Navada je namreč, da je napitnina vsaj 15 %. Drugi tak primer je bila večerja v japonski restavraciji v Južni Koreji, ko je želel dati res visoko napitnino, saj je bila večerja res odlična in se je družba dobro zabavala, natakárica pa ponujenega ni sprejela. Prosil je, naj pošljejo po šefa, da bi po njegovem pojasnilu lažje razumel, zakaj natakárica ne sprejme napitnine, ta pa je razložil, da napitnine v Koreji niso običajne. Ker je gost vztrajal, da bi rad dal napitnino, je šef natakárjev s stisnjenimi zobmi na to naposled vendarle pristal, toda znesek so, razdeljenega, prejeli vsi natakárji, ne le tista natakárica, ki je stregla.

Alkohol

Pitje alkohola pogosto spremlja tako poslovna kot diplomatska pogajanja – razen seveda v arabskem svetu, kjer je alkohol prepovedan. Tudi glede tega so med kulturami ogromne razlike. Nekateri imajo pitje alkohola za normalen del pogajanj, dejanje, ki olajša sklepanje kompromisov, saj ustvarja prijetno, prijateljsko vzdušje in zmanjšuje stres. Tudi zato mora gostitelj pač pripraviti niz različnih pijač, da bi tako lahko ustregel gostom različnih okusov in navad. Ne sme pa pozabiti, da je znanstveno dokazano, da alkohol vpliva na človeške kognitivne in fizične sposobnosti. Raziskave so potrdile, da so dobro razpoloženi pogajalci bolj kooperativni, lažje sklepajo kompromise in koalicije, so celo kreativnejši v doseganju skupnih koristi. Obenem pa so jasno pokazale tudi niz negativnih učinkov alkohola, da so opiti pogajalci torej manj uspešni od treznih tudi zato, ker se osredotočajo na nepomembne informacije in so pretirano samozavestni. V ekstremnih primerih lahko pride celo do siljenja k pitju, vse z namenom, da bi se dosegla kakšna strateška prednost v pogajanjih.

Negativni vpliv alkohola na pogajanja se pogosto podcenjuje. A ker ima njegovo uživanje v vsakem primeru vsaj neke posledice, je treba najti pravo mero, da pozitivne posledice spodbudimo, negativne pa zmanjšamo. Iskanje te mere je precej odvisno od posameznika in konteksta. Nekateri so že po kozarcu ali dveh opiti, drugi prenesejo mnogo

več. Zato mora vsak pogajalec vedeti, kje je njegova meja, ko se pozitivni vpliv alkohola prevesi v negativnega, na primer v nagnjenje k ustvarjanju konfliktov, grožnjam ali žaljenju druge strani in k znižanju kognitivnih funkcij nasploh. Če se prekorači ustrezna mera, je pitje alkohola lahko zelo tvegano početje, vodi v napake, vključno z razkrivanjem zaupnih informacij. To velja posebej za diplomacijo, v kateri je priložnosti za pitje alkohola ogromno, saj so večerje, kosila ali zakuske zelo pogoste, skoraj vsakodnevni pojav; za ponazoritev zadošča, da si predstavljamo, koliko je držav na svetu, in pri tem upoštevamo načelo reciprocitete, skladno s katerim se je vabilom na take dogodke pač nujno odzivati.

Pitje alkohola je v veliki meri odvisno tudi od kulturnega osredja, lokalnih navad in norm, ki se zelo razlikujejo. Ponekod je pitje del obrokov (tu je Francija tipičen primer), drugod je to del zabave onstran obedov. So tudi države, ki so bolj, in tiste, ki so manj nagnjene k pitju alkohola. Med prve sodijo Rusija, večina bivših socialističnih držav, v Evropi pa skandinavske države in Nemčija ter Francija. V mnogo državah izmed teh se pitje kozarca (ali kozarcev) vina, viskija ali vodke razume kot oblikovanje tovarštva, celo prijateljstva, in demonstrira skupno zavezo k vzajemno koristnemu sodelovanju. V Aziji se v to skupino uvrščajo zlasti Japonska, Kitajska in Južna Koreja. Običajno se težji del pogajanj na Japonskem vrši ob veseljačenju v klubih po formalnih pogajanjih – ob obilju alkohola. V Koreji pa to spremljajo še karaoke. Na to velja biti vnaprej pripravljen s kakšno pesmijo, saj je to pri gostiteljih zelo cenjeno. Nazdravljanje s tipičnimi lokalnimi pijačami, kot sta *maotai* na Kitajskem ali *makkolli* v Južni Koreji, je tako tradicionalen običaj. Zavrnitev pitja teh pijač (brez kakšnega upravičenega, denimo zdravstvenega razloga) se lahko razume kot nesramnost ali celo žalitev. So pa države, v katerih se opijanje šteje za nesprejemljivo; na primer arabske države, Malezija, Filipini in Indonezija ter v Latinski Ameriki tudi zelo religiozna Mehika. Tudi v ZDA pitje alkohola ni tako priljubljeno. Ko je bil eden od avtorjev kot študent na izmenjavi v ZDA ravno v času njihovega dneva neodvisnosti povabljen na praznovanje, je bil nemalo presenečen, ko je po skoraj dveurni vožnji na kraj zabave tam dobil le

malo kokakole in kave. To je bilo vse. Seveda pa tega primera ne gre kar posplošiti, v ZDA se zgodijo tudi zabave z obilo alkohola. Rusi bodo užaljeni, če boste odklonili, da bi z njimi spili vodko, saj pitje vodke štejejo za način utrjevanja prijateljstva, krepitev medsebojnega zaupanja. Se pa ta navada tudi postopoma spreminja.

Darila

Tudi pri izmenjavi daril so med kulturami velike razlike. Ponekod je to sestavni del protokola, drugod temu ne posvečajo velike pozornosti. Treba je paziti na vrsto daril. Nikoli ne podarjamo nožev ali podobnih ostrih predmetov, saj v mnogo sredinah to simbolizira prekinjanje odnosov. Niti robčkov ali krizantem, saj se povezujejo z žalostjo. Obdarovanje je precej običajno v Aziji, posebno na Japonskem in v Južni Koreji, kjer to predstavlja globino in moč medsebojnih odnosov in je tudi stiliziran, podrobno koreografriran ritual. Darovalec se običajno opravičuje, da darilo ni dovolj kakovostno, da bi se tako izognil obojestranski zadregi. Obenem pa to pomeni, da po načelu reciprocitete od svojega obdarovanca pričakuje darilo v prihodnje. Izmenjava daril ni običajna na poslovnih sestankih v Evropi, posebno v Nemčiji, pa tudi Belgiji in Veliki Britaniji. Izjema so mala, simbolična darilca, morda povezana z darovalčevo nacionalno kulturo kot izraz pozornosti. Je pa zaželeno prinesiti gostitelju ali gostiteljici rože, če ste povabljeni na večerjo. Toda pozor: v Evropi nikoli krizantem, saj se te v mnogo državah uporabljajo predvsem za okrasitev grobov. Bolje je izbrati liho število rož, kajti sodega številni razumejo kot nesrečonosno. Na Japonskem seveda ne smete obdarjati z belimi rožami, v Mehiki in Braziliji ne z vijoličastimi. Te barve so v teh deželah namreč povezane z žalovanjem. Izogibati se moramo tudi tekmovanju, kdo bo drugemu podaril dražje, razkošnejše darilo. In nikoli ga ne smemo takoj odpreti, če nam ga podari Azijec ali pa Arabec. Ti so namreč nagnjeni k bogatemu obdarovanju – zato ni primerno pred njimi odvijati daril, da vam ne bi bilo nerodno, saj bi z odvijanjem kršili pravilo ohranjanja ugleda. Drugače je pri nas, »zahodnjakih«, saj želimo z darilom razveseliti drugo stran. Zato se pričakuje, da ta darilo odpre takoj, ko ga prejme. Morda še en

poudarek glede barve ovoja darila: v Aziji se darila zavijajo v rdeč papir, saj bela barva pomeni nesrečo in asociira na smrt, v Evropi pa naj bi bile barve čim bolj nevtralne.

Korupcija

Odnos do korupcije, do plačevanja pod mizo, podkupovanja uradnikov ali (pre)bogatih daril se med državami bistveno razlikuje. V nekatereh je korupcija prepovedana in natančno zakonsko definirana, njeno preganjanje pa regulirano, v drugih je dovoljena in zelo razširjena (brez podkupovanja ni poslov). Mnogo držav se nahaja v mešani coni – korupcija je opredeljena, njeno omejevanje definirano, toda v življenju je dejansko razširjena in tudi tolerirana. Meje med dovoljenim in prepovedanim so pogosto precej zabrisane, posebno kadar gre za darila. Preseganje meje dovoljenih daril se lahko hitro interpretira kot podkupovanje ali *podmazovanje* (facilitating payments) s ciljem doseganja zelenih rezultatov. Tudi tu je meja pogosto zelo nejasna. *Transparency International Corruption Perception Index* je lahko eden od pomembnih vodnikov za pogajalce v tem oziru, kajti ti se morajo o korupciji vnaprej podrobneje poučiti, da bi znali ustrezno ravnati. V mnogo državah obstajajo predpisi, kako veliko je lahko darilo. Če je večje, se šteje za podkupovanje. Za nekatere kulture je izmenjavanje daril povsem lep in običajen način vzdrževanja dobrih odnosov – za druge pa je podkupovanje, ali nežneje rečeno *podmazovanje* poslov, povsem nesprejemljivo in nezakonito (Hammerich in Lewis, 2013: 219). Je pa pogosto zelo težko ločiti med enim in drugim. Zato moramo, preden obdarujemo, proučiti, ali zakonodaja države naših obdarovancev ločuje dovoljena darila od nedovoljenih in ali opredeljuje, kaj je podkupovanje, da ne bi prišlo do neugodnega položaja, v katerem bi bil gostitelj primoran takšno darilo zavrnilo.

4.10 Različno razumevanje lastnosti posameznih kulturnih skupin³⁷

Videnje lastnosti posameznih kultur se lahko bistveno razlikuje, ko se pomikamo od kulture do kulture. Kar je za nekatere pozitivno, je za druge negativno. Vrline, pozitivne strani ene kulture so lahko za drugo slabosti. Točnost je za Mehičane, Brazilce in skoraj vse Afričane negativna, saj bolj kot samo točnost cenijo vzdušje in odnose. »Če si Švicar, se ti zdi vljudno priti na sestanek, ki je sklican ob 9. uri, že ob 8.55. Britanci bodo prišli točno ob 9. uri, Francozi pa ob 9.10 in še vedno razumeli, da so točni. Na drugi strani pa Egipčanom sploh ne bi bilo nerodno, če bi prišli šele uro kasneje« (Read, 2022). Podatki so zanje manj pomembni kot občutki, saj se lahko priredijo.

Ob kazanju čustev, kot to počnejo *multiaktivne* kulture, je Nemcem ali Britancem neprijetno. Osebna vprašanja so za *linearnoaktivne* kulture vrlina, saj kažejo zainteresiranost za osebo na drugi strani pogajalske mize, medtem ko so za Kitajce vdor v zasebnost. Nagnjenost Francozov ter Portugalcev, da skačejo v besedo, sovražijo Nordijci in Britanci. Brazilci ne bodo prišli točno na večerjo, da ne bi po nerodnosti iznenadili gostitelja, če ta še ne bi bil pripravljen. Ruska in latino-ameriška »fleksibilna resnica« jim daje možnost interpretirati to resnico po lastni volji. Brazilska in Korejska »elastična resnica« se uporablja zato, ker vnaša element optimizma. Kitajske dvoumne interpretacije jim (in vam) dajejo možnost držati opcije odprte še dolgo časa. Ob nepotizmu, tako pogostem med Arabci³⁸ ali v Španiji, se zahodnjaki namrščijo. Zaobhajanje zakonov, iskanje bližnjic in zvez oziroma uslug

³⁷ Podpoglavje nadgrajuje ugotovitve in spoznanja Hammericha in Lewisa (2013: 208–219).

³⁸ Nepotizem se v večini študij enači s arabskim konceptom *wasta*, ki označuje dobro povezanega posameznika, ki lahko odpira vrata k novim partnerjem. Brez takega posrednika je skoraj nemogoče sklepati posle v arabskem svetu. *Wasta* je povsem običajna saj lajša sodelovanje tako kot kitajski *guanxi*.

je za Nordijce ali Švicarje nekaj groznega, za Grke, Italijane ali Turke pa le smiselna bližnjica pri doseganju želenega, če to terjajo razmere.

Kimanje številni razumejo kot pritrditev, za Japonce pa je to le znak »razumeli smo vas«. Striktno držanje rokov *linearnoaktivnih* kultur je za *multiaktivne* kulture lahko nesmotrno, celo neumno, če se situacija vmes spremeni. Kvalitete *linearnoaktivnih* kultur – kot so točnost, zanesljivost podatkov in slik, delavnost, upoštevanje rokov, naravnost na doseganje rezultatov, spoštovanje pravil, obvezujočnost pogodb, znanstvena resnica, vnaprejšnje načrtovanje, držanje besede, preglednost motivov ter ciljev, majhna razdalja moči med kolegi – v *nelinearnoaktivnih* kulturah niso videne kot pomembne kvalitete. Točnost povzroča skrbi Mehičanom, Brazilcem in skoraj vsem Afričanom, pri katerih je vzdušje pomembnejše od točnosti. Dejstva se lahko ponaredijo in z njimi se lahko manipulira, zato so v *multiaktivnih* kulturah manj pomembna kot občutki. Nemško spoštovanje zakonov in postopkov se ne posnema v Španiji ali Avstraliji. V Južni Ameriki so pogodbe le težka povsem obvezujoče.

Seveda velja tudi obratno, ko se *linearnoaktivne* kulture srečujejo z *multiaktivnimi* ali *reaktivnimi* kulturami na drugi strani mize. Izkazovanje čustev, ki je navada sredozemskih kultur, spravlja v zadrego Britance in Nemce. Japonska dvoumnost, ki moti Američane, ima le namen čuvanja privatnosti in ne zavajanja. Kitajci z vprašanji kot na primer: »Koliko zaslužite, ste poročeni?« želijo pokazati interes za drugo stran in jih ne gre razumeti kot vdor v zasebnost. Brazilci gostitelja ne želijo spraviti v zadrego, zato na večerjo nekoliko zamudijo.

Tabela 21: Kako ameriške (po njihovem mnenju pozitivne) lastnosti razumejo drugi

Lastnosti ameriške kulture	Drugi jih interpretirajo kot
Demokracija in enakost	Zares ne obstaja; je v vsakem primeru nepraktična (Azijci)
Individualizem	Pomanjkanje skrbi za druge (Azijci, Švedci)
Konkurenčnost	Agresivnost (Francozi)
Hitro odločanje	Preveč hitijo (Japonci, Kitajci)
Odkriti, neposredni	Grobi (Japonci, Francozi)
Optimisti	Nerealisti (Skandinavci)
Karizmatični	Karizmatičnost je sumljiva (Nemci, Nizozemci)
Spremembe in izboljšave so dobre	Ne ohranjajo obstoječega stanja (Saudova Arabija)
Usmerjenost k rezultatom	Pomanjkanje pozornosti za ljudi (Italijani, Azijci)
Samozavestnost	Arogantnost (Južnoameričani, Arabci)
Neformalnost, nasmejanost	Pomanjkanje spoštovanja, neodkritosrčnost (Nemci, Francozi)
Naravnani v prihodnost	Nespoštovanje tradicije (Kitajci)
Branijo demokracijo in prosto trgovino	Branijo interese ZDA (Rusi, Arabci)

Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2007: 241).

Ker več kot z ZDA Slovenci poslujemo z Nemci, poglejmo, kaj si o nemških »vrlinah« mislijo drugi.

Tudi odnos do humorja se med kulturami bistveno razlikuje. Američani in Evropejci ga kar pogosto uporabljajo, manj pa Latinoameričani ali pripadniki skandinavskih kultur. Humor je sicer dober uvod za razelektritev vzdušja, za ustvarjanje sproščenega vzdušja, za »razbijanje ledu« in za preseganje zastoja. A z njim zmerno pri Nemcih, saj pogajanja razumejo kot resen posel, šale pa sodijo v pivnico, ne za pogajalsko mizo. Tudi Japonci so skeptični do humorja. Seveda se bodo smejali iz vljudnosti, četudi šale ne bodo razumeli. Nevarnost pri tem pa je, da

so šale često pogojene z lokalnimi razmerami, tradicijo in zgodovino in jih predstavniki drugih kultur ne razumejo ali pa so celo zanje žaljive. Kar je zabavno Francozom, je lahko *anatema* za Arabce ali popolnoma nerazumljivo za Kitajce. Kakšna nedolžna anekdota lahko užali Turke. Zaradi kulturnih, posebno pa še verskih razlik ista šala v kaki drugi kulturi ni niti najmanj smešna (Lewis, 2006: 14–15).

Tabela 22: Nemške odlike v drugih očeh

Nemške lastnosti in pogledi	Kako jih vidijo drugi
Življenje ni enostavno	Preveč komplicirajo
Resnica je ena	Pomanjkanje takta
Ne zapravljajo časa z modrovanjem	Nimajo smisla za humor
Hočejo biti seznanjeni z vsemi dejstvi, so dobri poslušalci	Njihovi govori so dolgi in dolgočasni
Formalnost in naslavljanje s priimki in nazivi kaže spoštovanje	Preveliki formalisti
Skušamo vam pomagati; smo perfekcionisti	Kritizirajo in se pritožujejo

Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2007: 242).

Prigodek 8: Ko veleposlaniku ni všeč »turško rezanje glav«

Eden od avtorjev je bil pred leti priča pogovoru ljubljanske županje s turškim veleposlanikom v Ljubljani, ki je na vso silo želel odstraniti eno od poslikav na Magistratu, ki naj bi prikazovala, kako Turki v turških vpadih bojujejo boj proti Slovencem. Turški veleposlanik je takrat županji večkrat poudaril, da bi bili odnosi med državama izjemni, če bi se dala ta slika, ki ga je motila, nadomestiti s kakšno drugo. In da se je on kot turški veleposlanik pripravljen zavzeti za to, da Turčija Ljubljani podari drugo sliko, če bi se slika o turških vpadih in »rezanju glav« umaknila s stene ljubljanskega Magistrata. Županja temu ni bila naklonjena, čez čas je tudi turški veleposlanik prenehal s to ponudbo.

Vir: Lasten prikaz.

5 NAČELA, VRLINE IN NAPAKE MEDKULTURNIH POGAJALCEV

Najpomembnejša stvar pri pogajanjih je ugotoviti, kaj seplete v glavi druge strani in kaj si ta zares želi.

Jacob Lew (minister za finance ZDA v obdobju 2013–2017)

Sposobnost, da razumemo situacijo tako, kot jo razume druga stran, najsibo to še tako težko, je pogajalčeva najboljša vrлина.

Roger Fisher

Tako kot v vsakih pogajanjih so uspešnejši tisti pogajalci, ki imajo, poleg ustreznih osebnostnih značilnosti, tudi potrebna znanja in vrline, ki so spretni, ki znajo izkoristiti ponujene priložnosti s svojo prožnostjo ter tisti, ki so si nabrali ustrezne pogajalske izkušnje in se seveda ustrezno pripravijo na vsaka pogajanja. Slovenski intervjuvanci v študiji Marijane Jazbec so osebnostnim značilnostim denimo dali celo prednost, češ to imaš ali nimaš, znanje pa lahko pridobiš (Jazbec, 2005: 98). To še toliko bolj velja za medkulturna pogajanja, ki vnašajo v pogajalski proces še dodatne neznanke, negotovosti ter presenečenja in zato terjajo visoko stopnjo prilagodljivosti na negotove in nepredvidljive razmere. Zato je prav, da zaradi kompleksnosti medkulturnih pogajanj izpostavimo tiste vrline in šibkosti pogajalcev, ki lahko močno olajšajo ali pa otežijo pogajalski proces.

Temeljno izhodišče vsakih pogajanj, toliko bolj pa medkulturnih pogajanj, so dobre priprave. Brez njih še tako vrhunske medkulturne kompetence ali izjemna sposobnost delovanja v medkulturnem okolju ne pomagajo. Priprave so tako neke vrste povezovalce medkulturne sposobnosti udejanjanja interesov na eni strani in poznavanja posebnosti določenih kultur, s katerimi se v medkulturnih pogajanjih soočamo, na drugi. Ker smo splošne vrline pogajalcev že spoznali v delu Svetličiča in Udoviča (2022: 127–137), se bomo tukaj osredotočili le na tiste vrline, ki so specifične za medkulturna pogajanja. Tako nas bo zanimalo, kaj mora pogajalec v medkulturnih pogajanjih znati, katere sposobnosti mora imeti, če želi biti uspešen, ter kakšne vrline naj razvije, preden vstopi v medkulturna pogajanja in na kaj naj pazi v celotnem procesu

pogajanj. Na kratko: kakšen naj bi bil idealen medkulturni pogajalec, ki bo v medkulturnem okolju uspeval kot *riba v vodi*.

Najpomembnejša vrlina uspešnih medkulturnih pogajalcev je gotovo dobra pripravljenost. Medkulturna pogajanja zahtevajo dodatne, poglobljene priprave, predvsem o kulturi druge strani in o lastnostih glavnega pogajalca na drugi strani mize. Z drugimi besedami, visoka kulturna občutljivost, dojemljivost za drugačnosti, torej močna medkulturna inteligenca. Ne smemo pa pozabiti, da obstajajo medkulturne razlike lahko tudi v lastni ekipi, saj so države danes etnično zelo raznolike. Tako so lahko raznolike tudi pogajalske ekipe. Prvi korak je zato pregled (*screening*) značilnosti kulture, s katero se bomo pogajali, pa tudi kulturnih značilnosti članov naše ekipe. Ta pregled bi lahko izenačili s pregledom bilanc ali investicijskih značilnosti podjetja, preden se odločimo, ali gremo v pogajanja o njegovem nakupu (tako imenovani skrbni pregled). V tem koraku se moramo poleg značilnosti druge kulture poučiti še o značilnosti dvostranskih, tudi ekonomskih odnosov z državo – morda celo o značilnostih medkulturnega sodelovanja ali izmenjav, ki postajajo danes vse pomembnejše orodje v meddržavnih odnosih, pa tudi o »zgodovini« pogajalskega partnerja. Brez »kljukic« v pregledu vseh teh značilnosti ne odhajajmo na pogajanja, saj smo, če nismo dovolj pripravljeni v povezavi s temi osnovnimi zahtevami, že na poti v katastrofo.

Osnovne vrline medkulturnih pogajalcev, poleg splošnih, to so osebnostna stabilnost, odpornost proti stresu, proti dvoumnosti oziroma nejasnosti, prilagodljivost, smisel za humor, bi lahko strnili v naslednjih devet kategorij:

1. Dobro poznamo sebe, svojo kulturo, kulturne vzorce svoje ekipe; poučimo se o tem, kako vas razume/vidi druga stran.
2. Poučimo so o kulturi druge strani, ne samo površno, ampak natančno.
3. Izkažimo razumevanje in visoko stopnjo dojemljivosti (*receptiveness*), empatije ter sposobnosti oblikovanja dobrih odnosov z drugo stranjo. Gre za dobre, a ne prijateljske odnose, saj ti lahko ovirajo tok pogajanj (denimo žrtvovanje interesov za ohranjanje prijateljskih odnosov).

4. Okrepimo svojo sposobnost prilagajanja (tudi na časovne, krajevne, zdravstvene in druge pritiske) ter svoje razumevanje/toleranco do njihove dvoumnosti ali nedorečenosti.
5. Poskusimo se izogniti lastnim stereotipom ali predsodkom o drugi kulturi; sočasno razbijajmo stereotipe njih o sebi.
6. Naučimo se lokalnega jezika vsaj v obrisih, če ne drugače, vsaj nekaj vljudnostnih fraz.
7. Pripoznajmo značilnosti nebesedne govorice in njen pomen.
8. Bodimo potrpežljivi, vnaprej preverimo, ali kultura deluje po načelu *multiaktivnosti*, *reaktivnosti* ali *linearneaktivnosti*, če smo sami iz drugih dveh skupin.
9. Veliko časa in pozornosti namenimo ohranjanju in podeljevanju ugleda.

Dobro samospoznavanje

Dobro samospoznavanje in poznavanje svoje samopodobe sta predpogoja vseh uspešnih pogajanj. Ne moremo namreč razumeti drugih kultur, če ne poznamo dobro niti lastne. Pogosta napaka pogajalcev je, da mislijo, da jih druga stran vidi tako, kot se vidijo sami. V pogajanjih moramo vedno razmišljati o tem, kako nas druga stran vidi, sliši in (ne)razume. Pri tem pa se je treba osredotočati predvsem na *percepcijo* o sebi, ne pa poudarjati toliko *resnice* o sebi, saj bomo *percepcijo* težko premagali z *resnico*. In seveda je treba temu vseskozi prilagajati svoj pogajalski slog.

Če nas oni vidijo kot nadute, potem je to podobo nujno vsaj omiliti, sicer bo posel težko skleniti. Enemu od avtorjev so v Bruslju visoki predstavniki Evropske komisije v času vstopanja Slovenije v Evropsko unijo na njegovo veliko presenečenje dejali, da smo Slovenci naduti. To so pojasnili s tem, da Slovenci v procesih približevanja EU stalno poudarjamo, kako različen je bil naš socializem, da smo bili drugačni od Čehov, Madžarov in tako dalje. Njihovo razumevanje je bilo drugačno. Vse nekdanje socialistične države so namreč metali v isti koš, zanemarjajoč ogromno heterogenost med njimi tako v gospodarskem kot

političnem smislu. In vendar je bila to njihova realna percepcija, zaradi katere so naše izvzemanje iz tega kroga razumeli kot naduto. Sami pa v poudarjanju te različnosti nismo želeli biti prevzetni (ali pač?), bolj smo zaradi svoje majhnosti imeli kompleks manjvrednosti in zato ves čas poudarjali različnosti, tudi zaradi zmešnjave okoli imen države (Slovenije in Slovaške, tudi hrvaške pokrajine Slavonije). Arogantnost kot eno od pomembnih nacionalnih značilnosti Slovencev so izpostavili tudi anketiranci v preostalih delih nekdanje Jugoslavije (Udovič et al., 2017).

In kako nas vidijo drugi? Lewis Slovence razume kot predstavnike *linearnoaktivne* kulture. Vidi nas kot racionalne, opirajoče se na dejanske podatke, vztrajne ter jasne v argumentaciji. Problemov se Slovenci lotevamo postopno in potrpežljivo. Odlašanje za nedoločen čas po njegovem za Slovence ni sprejemljivo. Postopki in strukture so pomemben del razprave. Nismo nagnjeni k barantanju, držimo se dogovorjenih parametrov glede cene, dostave in tako dalje. Radi imamo predvidljivost. Ko sklenemo posel, se lahko na Slovence partnerji zanesejo (Lewis, 2014).

Slika 31: Kakšni s(m)o Slovenci



Vir: Prilagojeno in preoblikovano na podlagi Lewis (2014).

Lewis (2006: 303–306) izpostavlja, da če hočejo pogajalci uspeti, morajo *deintenzivirati* nekatere svoje lastnosti, ki bi uspešna pogajanja lahko ovirale. Finci morajo ovreči svojo pretirano sramežljivost, skromnost in nezaupanje do tistih, ki prehitro ali preveč govorijo. Francozi se morajo znebiti občutka lastne intelektualne superiornosti, Nemci pa prepričanja, da ima lahko njihovo priseganje na kult učinkovitosti samo pozitivne učinke. Američani morajo razumeti, da jih lahko kdo razume tudi kot neobčutljive, materialistične pragmatiste, ki vzpostavljajo mnogo ovir na poti k dogovoru s pomočjo sicer dobro mišljene neposrednosti in pretirane neformalnosti. Japonci morajo razumeti, da je ameriška neposrednost lahko celo iskrena. Italijani lahko s Finci govorijo večino časa, Finci pa so tiho (ker je tišina zanje zabavna) in oboji so zadovoljni, saj pač počnejo to, kar najbolje znajo.

Kaj pa Slovenci, kaj moramo mi v svojih lastnostih omiliti in kaj okrepiti, da bi bili mednarodno uspešnejši? Tega Lewis ne navaja. Sami lahko dodamo, da moramo biti gotovo manj negotovi, zaprti, nesamozavestni ter obremenjeni z majhnostjo. V pozitivnem smislu velja torej postati samozavestnejši,³⁹ odločnejši in pogumnejši, skratka okrepiti moramo svojo asertivnost, dvigniti raven komunikativnosti in družabnosti ter ne nazadnje dojemljivosti za drugačnosti. Na ta način bomo uspešnejši v lobiranju in pogajanjih nasploh.

Poučimo se o kulturi druge strani

Dober pogajalec se mora zavedati, da je za uspeh pogajanj poznavanje druge kulture ključnega pomena. Predpogoj za to je močna sposobnost zaznavanja in opazovanja okolja in tudi subtilnih informacij ali obnašanj. Vedeti je treba, kako na drugo stran vplivajo zgodovina, gospodarska, politična in kulturna ter verska prepričanja in navade njenih predstavnikov. Seznaniti se moramo z zgodovino dvostranskih odnosov med kulturami (in državami), pa tudi s posebnostmi pravnega sistema.

³⁹ Galinsky in Magee (2006: 2) menita, da imata dejanska moč ali občutek moči (torej psihološka moč) na uspeh v pogajanjih v bistvu enak učinek.

Pri tem seveda ne mislimo le na zakone, ampak tudi na njihovo dejansko implementacijo ter razumevanje. Kajti v tem pogledu so med državami znatne razlike. Medtem ko se v nekaterih državah zakoni izvajajo, kot so napisani, v drugih obstaja velika razlika med napisanim in upoštevanjem tega v praksi. Tu dajemo nasvet, da o tem, kako se zakoni spoštujejo in udejanjajo, povprašate lokalne pravnike in odvetnike ali pa druge poslovneže in diplomate, ki so že imeli izkušnje s pripadniki kulture, s katero se boste pogajali.

Ne pozabimo: vedno je ključ do uspeha to, da spoštujemo lokalne vrednote in navade, da nismo vzvišeni, da jih sprašujemo o njihovih navadah ter se zanimamo za njihovo zgodovino, kulturo, tudi to, da njihovo hrano uživamo na njihov način. Če boste to počeli, vam bodo morebitne napake oprostili. Če pa ne boste pokazali spoštovanja in interesa, boste za te napake drago plačali. Ravnanje s kulturno raznolikostjo mora postati del nezavednega ravnanja, saj v stresu, kar medkulturna pogajanja gotovo so, nimamo časa odzivati se samo razumsko, pač pa se ravnamo tudi spontano in po globoko ukoreninjenih vzorcih.

Bolj ko je druga stran izkušena z mednarodnimi pogajanja, bolj nevarno je zanašati se na stereotipne predstave o njih. Če pa sami nimamo takih izkušenj, je pa koristno najeti strokovnjaka, ki z našimi »nasprotniki«
že ima izkušnje, da nas lahko bolje pripravi na pogajanj z njimi. Večjo pozornost, kot ji posvečamo v svoji kulturi, je treba posvetiti nebesedni komunikaciji v drugi kulturi. Končno: pogajalec ne sme nikoli preslikavati svojih vrednot na tuje partnerje. Če to naredite, potem ste igro že izgubili.

Tabela 23: Kako motivirati Američane, Nemce, Britance in Fince

	Američani	Nemci	Britanci	Finci
Kako jih motivirati	1. Čas je denar. 2. Bodite neposredni. 3. Pokažite svojo željo po uspehu. 4. Izogibajte se tišini. 5. Delite tveganja z njimi. 6. Zapomnite si, da je v ZDA možno »vse«.	1. Spoštujte pravila. 2. Spoštujte zasebnost. 3. Pokažite svojo trdnost. 4. Utrdite zaupanje vase. 5. Naredite, kar ste obljubili. 6. Na ponudbe dajte resne odgovore.	1. Ponudite drugi strani priložnosti. 2. Navodila podajte kot namige. 3. Naj se zdi, da vam denar in posel nista pomembna. 4. Šalite se na svoj račun. 5. Ne vznemirjajte jih z nenavadnimi predlogi. 6. Ne bodite preresni.	1. Bodite preprosti in skromni. 2. Ne bodite preveč asertivni. 3. Pokažite, da se zanašate nanje. 4. Omogočite jim fizični in miselni prostor. 5. Naredite, kar ste obljubili. 6. Naj vas ne bo strah tišine.

Vir: Predelano in preoblikovano na podlagi Lewis (2014).

Poleg tega moramo tudi odlično poznati načine odločanja v tej kulturi, kajti institucije v različnih državah delujejo različno, pristojnosti in postopki so različni.

Bodimo dojemljivi do druge strani

Predpogoja za uspešna medkulturna pogajanja sta: obravnavati partnerje kot enakopravne in imeti visoko stopnjo dojemljivosti za pogajalce na drugi strani mize, torej tudi za njihove motive, vrednote, probleme, interese in tako dalje. To predpostavlja tudi določeno življenje v zahteve/stališča druge strani, kajti brez ustrezne *kemije* oziroma prijetnih odnosov med pogajalci se težko dosežejo obojestransko zadovoljivi cilji.⁴⁰

⁴⁰ Kar 25 % vodilnih menedžerjem meni, da je kemija med pogajalskima stranema najpomembnejši del poslovnih pogajanj (Red Bear, 2023).

Sestavni del takšne *kemije* je »dojemljivost, ki je ključ do uspeha pri premagovanju morebitnih konfliktov in razhajanj« (Minson, 2021; Minson in Chen, 2019). Dobro je, da je ta nalezljiva; bolj ko smo sami dojemljivi, bolj bodo tudi oni, manj bo razhajanj in konfliktov in bolj bodo pripravljeni sodelovati z nami tudi v prihodnje. Pomembno pa je, da svojo dojemljivost pokažemo tako z besedami kot tudi z govorico telesa. To je tako imenovana *konverzacijska dojemljivost*, ki je prepričljivejša od argumentov (Gino et al., 2020). Kažemo jo z besedami, kot so priznanje, strinjanje, kvalificiranje nečesa z posebnimi okoliščinami, pogoji ali pa izjemami. Občutek, da smo slišani (aktivno poslušanje!), omehča konflikte ali potencialne nesporazume. Na drugi strani pa negacije ali nasprotno argumentiranje znižujejo stopnjo dojemljivosti. Pri tem lahko uporabimo model *HEAR* (Minson, 2021), pri čemer pomeni:

- *H(edge)*: zavarovanje naših zahtev. To lahko naredimo z besedami, kot so: »mislim, da je to mogoče ...«, »to bi bilo mogoče ...«, »nekateri ljudje mislijo ...«
- *E(mphasise agreement)*: poudarite strinjanje. To lahko storimo z besedami: »mislim, da si vsi želimo ...«, »strinjam se z nekaterimi vašimi stališči ...«, »vse nas skrbi, da ...«
- *A(cknowledge)*: vzemite v ožir razumevanje druge strani, na primer rekoč: »razumem, da ...«, »razumem vaše stališče ...«, »menim, da pravite, da ...«
- *R(eframe)*: reformuliranje na pozitiven način, denimo: »mislim, da je odlično, ko ...«, »resnično visoko cenim ...«, »bilo bi izjemno, če ...«

Ko govorimo o odnosih, obstajajo med kulturami znatne razlike. Razlikujejo se po pomenu, ki jih pripisujejo odnosom. Za nekatere so ti ključnega pomena, za druge je glavni posel. Ne glede na to pa je uspeh pogajanj v veliki meri odvisen od vzpostavljanja dobrih odnosov med pogajalskimi stranmi. Pomembno je, da drugega pogajalca spoznamo že pred pogajanjem, da z njim vzpostavimo določeno povezavo. Pri medkulturnih pogajanjih je to še bolj pomembno, zato skušajmo že pred začetkom pogajanj narediti vse, da stopimo v stik s pogajalci, se predstavimo, se spoznamo, ne le po poslovni, pač pa tudi po zasebni in osebni plati (izobrazba, navade, vrednote, hobiji in podobno). V

času e-orodij je to veliko lažje. V tej komunikaciji moramo biti pozorni na skrite adute, denimo na pomen števil, znakov in podobnega, kar lahko izboljša ali poslabša pogajalsko ozračje.

Prilagoditi velja tudi način komuniciranja, ki je povsem drugačen, ko gre za kulture, ki cenijo odnose, od tistega s kulturami, za katere je bistven pogajalski izkupiček. Bolj kot so odnosi pomembni, bolj so pomembni osebni stiki ter neformalno komuniciranje, pomembnejši je tudi pogovor o neposlovnih zadevah, preden se preide na posel. Hofstede in Hall v svojih delih opozarjata na razlike v pozdravih, odnosu do časa, pomenu števil, dajanja daril in nebesednega komuniciranja. Potrebna je skratka visoka stopnja empatije do interesov in lastnosti druge strani. Empatijo najbolje izražajo naslednje lastnosti uspešnega mednarodnega pogajalca (Lewis, 2006: 582):

- taktnost,
- humor,
- občutljivost,
- prilagodljivost,
- sklepanje kompromisov,
- vljudnost,
- mirnost,
- toplina,
- potrpežljivost,
- pripravljenost pojasniti cilje,
- upoštevanje protokola druge strani,
- izogibanje iritiranja druge strani,
- pozorno poslušanje,
- spoštovanje zaupnosti,
- zaupanje, predvsem pa
- poskušati videti stvari z (kulturnega) vidika drugega.

Okrepimo svojo sposobnost prilagajanja

Pogajalec, ki vstopa v medkulturna pogajanja, mora biti sposoben prilagajanja in hitrega odzivanja na spreminjajoče se razmere. Seveda

pa je vprašanje, koliko in kdo se mora prilagajati. Ni splošnih pravil za vsak primer. Osnovno izhodišče mora biti to, da ne izbiramo med mojim ali tvojim načinom pogajanj, med mojo ali tvojo kulturo, pač pa stremimo k načinu, ki bo najučinkoviteje pripeljal do uspešnega konca pogajanj. Odločati se je treba od primera do primera, od okoliščin in konteksta. Če potujemo v drugo deželo, velja upoštevati, da se je treba držati njihovih temeljnih, nespremenljivih navad. S *pravilom* »ko si v Rimu, se vedi kot Rimljan« pa ne smemo pretiravati. Lahko se namreč osmešimo ali pa izgubimo spoštovanje druge strani, če popolnoma pozabimo na svojo kulturo, lahko pride celo do konflikta, kot tudi v primeru, če se druga stran želi prilagoditi nam. Kdo se bo torej komu?

Kako torej kombinirati dva kulturna vzorca, kako najti uspešen *modus operandi*? Odgovor ni enoznačen, odvisen je od mnogo dejavnikov. Če se pogajaš v državi drugega partnerja, je prvo pravilo, da še bolj upoštevaš njegovo kulturo, saj je on gostitelj, in obratno, če se pogajaš doma. Treba je skratka poznati razlike med kulturama, vendar tudi podobnosti, stične točke – in na njih graditi. Resda ni točnega recepta, kakšno naj bo »razmerje« med lastno in njegovo kulturo. Na splošno lahko opredelimo, naj bo, če se pogajamo v deželi partnerja, ta odnos približno 60/40 ali 70/30 v korist kulture gostitelja, odvisno tudi od tega, ali prodajaš ali kupuješ. Če prodajaš, vedi, da je kupec kralj, zato se bolj prilagajaj kulturi kupca, kot pa če sam kupuješ. V tem primeru se lahko bolj oklepaš svoje kulture (60/40). Vsekakor pa gre za kombinacijo obeh kultur, za ustvarjanje ustrezne sinergije med njima, za iskanje presečnih točk (ki vas združujejo) in za ogibanje razlikam (ki vas ločujejo). Zrcalno pravilo velja, ko se pogajamo na domačem terenu. Tudi ko gre za zelo občutljive vidike poslovanja, se mora to urejati na način, ki je v lokalni kulturi sprejemljiv. Zavedajmo se, da prilagodljivost v soočanju z nepopustljivim partnerjem ni vrlina. Zato ne pretiravajmo s koncesijami le zato, da bi ugodili drugi strani.

Ogibajmo se stereotipom

Da bi si poenostavili pogajanja, se pogajalci v pripravah pogosto zatekajo k stereotipom. To je nekakšna poenostavljena bližnjica seznanjanja s tujo kulturo, po kateri posebej radi posegamo v kriznih razmerah, v katerih smo ljudje mnogo bolj dovzetni za različne teorije zarote. To poudarjamo, ker je raziskava *European Social Survey* v letih 2021/22 pokazala, da so Slovenci nadpovprečno dovzetni za teorije zarote, saj jih je bilo nekaj manj kot 40 % vprašanih prepričanih, da znanstveniki s podatki zavajajo in manipulirajo. Slabše od Slovenije so se v tej razvrstitvi uvrstile le Severna Makedonija, Bolgarija in Hrvaška, medtem ko so po taisti raziskavi teorijam zarote najmanj verjeli v skandinavskih državah (Intihar, 2023: 13). Pomembno je vedeti, da v kulturah nasploh obstaja močna zveza med stopnjo zaupanja in nagnjenostjo k teorijam zarote. Tam, kjer je zaupanje visoko, je verjetje v teorije zarote nizko.

Pogostokrat se je težko otresti določenih predsodkov, ki so morda usidrani v nas zaradi morebitne oddaljenosti in nepoznavanja kulture partnerjev. V izogib stereotipiziranja druge strani in kot korak k omiljenju predsodkov velja posegati po resničnih informacijah o kulturi partnerja, ne le iz ustrezne literature, pač pa zlasti iz pogovorov s kolegi, ki že poslujejo s to deželo, tem partnerjem, pa tudi diplomati in drugimi. Stereotipi namreč lahko zavajajo, čeprav naj bi kazali na »tipično obnašanje v določenih kulturah«, saj ne morejo vključevati značilnosti obnašanja posameznika iz določenih kultur, kajti vsak posameznik ima svoje lastnosti in posebnosti. Uspešen mednarodni pogajalec nima predsodkov ali vnaprejšnjih mnenj o namenih druge strani, ampak se raje najprej poglobi vanje, šele nato pa se odzove.

Poznajmo vsaj nekaj fraz v lokalnem jeziku

Idealno je seveda, če govorimo jezik partnerja, čeprav se nikoli ne smemo pogajati v maternem jeziku nobenega od partnerjev, pač pa v tretjem jeziku. S poznavanjem nekaj vljudnostnih fraz lokalnega jezika izkazujemo spoštovanje do kulture druge strani. Popolno poznavanje

lokalnega jezika je seveda velika prednost, delno poznavanje ali poskusi učenja pa dvigajo spoštovanje naše pogajalske skupine v očeh druge strani.

Pripoznajmo značilnosti nebesedne govorice

Ne smemo misliti, da bo partner naše sporočilo (besedno ali nebesedno) vedno razumel tako kot mi. Isti znaki ali besede lahko v različnih kulturah pomenijo popolnoma nekaj drugega. Pozorni moramo biti na indirektna, nebesedna in figurativna sporočila. Tradicionalne družbe jim pripisujejo veliko težo. Razumevanje kulturnih spremenjivk druge strani pomaga, da se izognemo medkulturnim pastem, kot so rokovanje namesto priklanja, izbira datuma sestanka na datum, ki jim pomeni nesrečno številko, in podobno. Zavedajmo se, da lahko partner veliko težo pripisuje statusu ter ohranjanju ugleda. Druga stran ne spremeni stališča zgolj zaradi moči naših argumentov, zato jih ne precenjujmo. Pri tem, ali nekdo določene argumente sprejme ali ne, so lahko vplivnejše okoliščine in dejstva.

Bodimo potrpežljivi in odprti za predloge

V medkulturnih pogajanjih je treba biti potrpežljiv, in to bolj kot v pogajanjih v domači državi, saj medkulturna pogajanja praviloma trajajo dlje kot domača. Nekatere kulture si vzamejo več časa za pogajanja kot druge ali pa potrebujejo več časa za odločanje. Naglica izzove nepotrebno dajanje koncesij, obenem pa lahko ustvari tudi neprijeten občutek ali občutek nezaupanja. Čas za odločanje je odvisen od kulture do kulture, zato je treba poznati in spoštovati lokalni odnos do časa, točnosti nekaterih, torej do zamujanja drugih na sestanke in podobno. Pogosto so tudi birokratski postopki zapleteni, tako da pazimo tudi na te in jih upoštevamo v pogajanjih oziroma načrtovanju skupnih rešitev.

Ohranjajmo in ustvarjajmo ugled

V medkulturnih pogajanjih, zlasti pri *reaktivnih* ali *multiaktivnih* kulturah, je ohranjanje ugleda nujen pogoj za uspeh. Izogibajmo se ultimatom, saj njihovo postavljanje pri nasproti sedečem lahko povzroči občutek okrnitve ugleda. Ne kritiziramo jih javno, ne presenetimo jih z vnaprejšnjimi dogovori ter poskrbimo, da bo dogovor mogoče predstaviti kot obojestransko korist (*presentable*). Vedimo, da je zunanji videz lahko vsaj tako pomemben kot vsebina. Izogibajmo se pogovorom o politiki, veri, zakonskem stanu, odnosih moški–ženska, rasnih tematikah, drugih osebnih okoliščinah (denimo invalidnosti, spolni usmerjenosti in podobnem), ponekod pa tudi temam o športu in hrani. Počakajmo, da druga stran začne pogovor o določeni temi, potem smo tudi mi pri tej temi varni. Nasploh vse teme, ki niso povezane s službo, zmanjšujejo čustveno distanco, tako kot tudi teme o skupnih skrbih, nejasnostih ali hobijih. Tudi vprašanje po nasvetu druge strani ima enako funkcijo.

Sedaj, ko smo našteli vrline udeležениh v medkulturnih pogajanjih, lahko navedemo tudi njihove slabosti. Najenostavneje bi lahko dejali, da so slabosti v medkulturnih pogajanjih zrcalna slika vrlin. Največja splošna napaka so gotovo slabe priprave, nepotrpežljivost in seveda pomanjkanje spoštovanja do drugih kultur, ne nazadnje tudi konkretnih pogajalcev na drugi strani. Medkulturni pogajalci ne smejo prezreti kulture druge strani, prav tako pa tudi kulture individualnega pogajalca, ki sedi na drugi strani mize. Nerazumevanje čustev druge strani, njihovih zadržkov in težav je druga slabost oziroma kar napaka. Če nekdo ni sposoben prilagajanja na drugačne ljudi in razmere in če se nanje ne zna ustrezno dobro pripraviti, pač ne sme biti medkulturni pogajalec. Zanašanje na stereotipe, nepoznavanje jezika partnerja ali branja nebesedne govorice so naslednje slabosti. Še bolj pa nepotrpežljivost ali pa če se pozabi, da sta ugled in čast lahko za drugo stran ogromnega pomena.

Nasploh lahko slabosti medkulturnih pogajalcev strnemo v naslednje kategorije:

- nejasni cilji, neizdelane alternative,
- stereotipiziranje druge strani,
- želja po ugajanju,
- nesposobnost obvladanja čustev,
- naivnost in togost,
- kulturni narcizem; naša kultura je najboljša,
- kršenje in komentiranje rasnih ali verskih prepričanj ali lokalne politike,
- skušanje sklepanja poslov brez prevajalca, če pogajalec ne pozna dobro lokalnega jezika,
- nepripravljenost sprejemanja medkulturnih razlik.

Poleg teh splošnih slabostih opozarja Katz (2006: 61) tudi na specifične za medkulturna pogajanja. Te izhajajo iz:

- prenašanja vzorcev lokalnega poslovanja v mednarodno areno,
- nezmožnosti jasnega sporočanja argumentov, razumljivih tujemu partnerju,
- nepoznavanja jezika, odnosa do časa, razlike v zakonodaji,
- prepričanja srednjega menedžmenta, da tujim partnerjem ni mogoče zaupati,
- neuspešnega poprejšnjega posla, pri katerem ne poznamo vzrokov neuspeha oziroma so ti nejasni.

Ena pomembnih in pogosto spregledanih napak v medkulturnih pogajanjih je predpostavka, da se na drugi strani vedno soočamo z izkušenimi pogajalci. Včasih je res tako, zato velja seveda pravilo dobre priprave in izpopolnitve svojega pogajalskega znanja. Toda pogosto se srečujemo tudi z neizkušenimi in neizobraženimi pogajalci. Takšna pogajanja lahko pogosto zaidejo v težave, saj so pričakovanja na strani izkušenejših pogajalcev drugačna od dejanskega odziva na drugi. Zato lahko pride do nerazumevanja, kratkih stikov in nesoglasij zaradi napačnih predpostavk ali preprosto pomanjkanja znanja, saj druga stran vidi naša stališča, predloge v popolnoma drugačni luči kot so dejansko izrečeni oziroma predlagani.

6 PRIPRAVE

*Če se ne pripravite na pogajanja,
se pripravite na njihov neuspeh.*

Benjamin Franklin

Ključna faza vsakih pogajanj so priprave. To velja še toliko bolj za mednarodna oziroma medkulturna pogajanja. Priprave morajo biti vsestranske, začevši z izbiro strokovnih pogajalcev. Ena od predpostavk uspešnih mednarodnih pogajanj so namreč usposobljeni pogajalci. Vendar se to znanje ne da pridobiti samo s šolanjem, branjem knjig, priročnikov ali simuliranjem pogajanj. Potrebne so bogate izkušnje, potrebna so tudi psihološka znanja in intuicija.

Lep primer, kako so se lotili šolanja menedžerjev za mednarodno poslovanje in s tem seveda tudi pogajanja, ki je ena glavnih aktivnosti menedžerjev, delujočih v mednarodnem okolju, je multinacionalka *Gillete*. Zavedala se je, da je za šolanje takih menedžerjev potreben čas. Njihov izvršni direktor je izjavil, da je za to potrebnih 25 let. Uvedli so dvofazni program izobraževanja: najprej »teorija«, nato »praksa«. Slednjo so njihovi zaposleni izvajali v tujini.

V prvi fazi so povabili tuje študente, da so prišli na prakso v Boston. Sprva je bil njihov namen bolj filantropski. Kasneje so se domislili, da bi lahko to prakso spremenili v program izobraževanja menedžerjev za potrebe njihovega delovanja v matičnih domovinah študentov. Direktorji mednarodnih divizij so dobili nalogo, rekrutirati najboljše študente na najboljših univerzah v deželah, kjer so pač delovali. Strategija *Gillette* je bila namreč naslanjati se na regionalne menedžerje iz dotičnih dežel, ne pa na svoje, ameriške poslovneže, poslane v tujino (regiocentrična strategija). Delo izbranih študentov v lokalnih podružnicah je trajalo šest mesecev. Zatim so najboljše poslali za okoli 18 mesecev v svoje centrale v Boston, Singapur ali London. V prvih desetih letih je šlo skozi ta program okoli 113 študentov in okoli polovica še vedno dela v *Gillette*. Stroški programa na udeleženca so znašali okoli 20–25.000 USD na udeleženca (Hodgetts in Luthans, 1998: 530–532).

Ta program sicer ni bil namenjen specialnemu izobraževanju pogajalcev. Toda ker velik dela časa vsi menedžerji porabijo prav za pogajanja, so dejansko tako šolali tudi mednarodne pogajalce. Prednost programa je bila prav kombinacija teoretičnega izobraževanja v hiši s konkretnim delom v tujini. Tako so nabirali ustrezne mednarodne izkušnje, spoznavali tuja okolja in ljudi, se urili v mednarodnem komuniciranju ter vzpostavljali osebne kontakte, ki so še kako potrebni za mednarodno poslovanje. Pogajanja so namreč mnogo uspešnejša med ljudmi, ki se medsebojno poznajo in si zato tudi bolj zaupajo (pomen mreženja).

6.1 Izbor pogajalcev za mednarodna pogajanja

Pogajanja se odvijajo med ljudmi, čeprav so največkrat na mizi stvari, izdelki, storitve, lahko pa tudi nematerialne reči, kot so ugled, prestiž opravičilo in podobno. Ker se pogajamo z ljudmi, je bistveno obvladati delo z njimi. Predpostavka tega so ne le strokovne, temveč tudi osebne, kognitivne, čustvene, inovacijske ter motivacijske značilnosti pogajalcev, njihova starost, spol, pa položaj v hierarhiji oziroma naziv in pooblastila njihovega delovnega mesta. Profesorica z Washingtonske univerze Hillary Anger Elfenbein in njeni kolegi so ugotovili, da individualne razlike, vključno z osebnostjo, predstavljajo 49 % (ne)uspeha v pogajanjih (PON Staff, 2023a). To je visok delež, ki ga velja imeti v mislih, ko vstopamo v medkulturna pogajanja.⁴¹

V luči pomena osebnostnih značilnosti pogajalcev za uspešnost pogajanj je izbor kadrov za medkulturna pogajanja ključen. Temeljno vprašanje, ki se pojavi pri tem, je to, ali dati večjo težo tehničnim znanjem ali pa mehkim veščinam. Če so morda pri domačih pogajanjih strokovnost in

⁴¹ Je pa odnos kultur do teh osebnostnih značilnosti zelo različen. Azijci na primer zelo spoštujejo starost in avtoriteto, Američani bolj kompetence in izkušnje, Latinoameričani pa se bolj prepuščajo občutkom in čustvom.

izkušnje pomembnejši, pa specifičnost medkulturnih pogajanj dvigne težo mehkih veščin. Na tej ravni lahko zmagovalci doma (torej izkušeni pogajalci na domačem terenu) izpadejo poraženci v tujini. Tam namreč veljajo drugačne navade, in če se jim ne prilagodiš, si neuspešen. V tujini tudi izgubiš svojo domačo mrežo poznanstev in zvez. Earley in Mosakowski (2005) sta ugotovila, da imajo najbolj socialno uspešni doma pogosto največje težave pri prilagajanju na tuje okolje in navade. Zdi se, da tisti, ki v svojih kulturah uspevajo, pogosto zavržejo sebi neznane tuje prakse, medtem ko tisti, ki so bolj oddaljeni od lastne kulture, lažje sprejmejo družbene navade in govorico telesa v novem okolju. So torej tam uspešnejši od doma najuspešnejših.

Neustrezen izbor kadrov za mednarodna pogajanja se je pogosto izkazal za vzrok neuspeha v tujini. Kriterije je zato treba prilagoditi. Ne kaže oklepiti se le tradicionalnih kriterijev, pač pa poseči na področje medkulturnih kompetenc. To je sposobnost razumevanja in uspešnega sodelovanja z drugimi kulturami brez predsodkov. Med njimi bilingvalnost in medkulturnost, holističnost, sposobnost artikulacije, hitrost odločanja, nekonfliktnost, sposobnost sočasnega reševanja problemov. Prav gotovo je nekdo, ki živi v domačem okolju medkulturno življenje, ki je partner iz druge kulture ali manjšinske skupine, ki govori dva ali tri jezike (med sabo, z otroki ...) ... primernejši in lahko uspešnejši medkulturni pogajalec, saj se medkulturno pogaja že v domačem okolju.

Seveda je osnovno tehnično znanje o predmetu na mizi nujno potrebno, vendar se o tem ni mogoče uspešno pogajati, če ne poznaš dobro pogajalcev na drugi strani, njihovih vrednot, ciljev, zadržkov, skratka njihove kulture. Za to pa je treba več empatije in občutljivosti za potrebe drugih, več spoštovanja drugih, četudi so drugačni, več fleksibilnosti, potrebna je visoka toleranca za nejasnosti. Pomembna je tudi sposobnost prilagajanja na spreminjajoče se razmere. Pogajalec mora imeti ustrezne osebnostne značilnosti (odprtost, odsotnost predsodkov), znanje tujih jezikov, vodstvene sposobnosti ter seveda komunikacijske veščine, ki so tako rekoč *eliksir* pogajanj. Predvsem je pogajalcu treba sposobnosti prepričevanja in ne nazadnje dobrega zdravja.

Študije o delavcih/menedžerjih, napotenih na delo v tujino (prim. Scullion in Collings, 2006), ki se dajo smiselno uporabiti tudi za medkulturne pogajalce, so izpostavile naslednje lastnosti takih menedžerjev:

- fleksibilnost,
- toleranca do nejasnosti,
- jasni cilji,
- družabnost,
- empatičnost,
- komunikacijske sposobnosti,
- tehnične kompetence,
- dosedanja uspešnost doma,
- motivacija,
- znanje jezikov,
- odpornost proti stresu.

Z izraženimi takimi lastnostmi so menedžerji/pogajalci bolj oboroženi za soočanje z različnim okoljem v tujini.

Dejavniki uspeha v tujini in s tem posredno tudi uspeha pri medkulturnih pogajanjih so po študiji (Engle et al., 2013: 88) tako osebnostne lastnosti, kot so:

1. ekstravertnost: družabnost, energičnost, proaktivnost hitro navezovanje stikov, samozavestnost, komunikativnost;
2. čustvena stabilnost: samozavestnost, sproščenost, mirnost, potrpežljivost, nerazburljivost, kar vse omogoča lažje obvladovanje težav in prilagodljivost; nizka stopnja čustvene stabilnosti (nevrotičnost), ljubosumnost, nepotrpežljivost ali negotovost pa negativno vplivajo na uspešnost v pogajanjih v tujini;
3. odprtost: intelektualnost, inovativnost, smisel za umetnost, kulturna občutljivost, radovednost, izvirnost, domiselnost, odprtost za nove izkušnje, sposobnost mreženja;
4. prijaznost: zaupljivost, ustrežljivost, radodarnost;
5. vestnost: organiziranost, urejenost, temeljitost, sistematičnost, učinkovitost.

Poleg tega pa še individualne značilnosti:

- jezik in tehnične veščine;
- socialna podpora/mreža; njena izguba je stresna;
- izkušnje;
- družinska situacija; partnerjeva kariera, šolanje otrok ...;
- podpora organizacije/družbe.

Večina lastnosti, kot kaže, izhaja iz nabora mehkih veščin, ki jih je možno uspešneje uveljavljati ob ustreznih osebnostnih značilnostih, kot so: odprtost, ekstravertiranost ter čustvena stabilnost (Scullion in Collings, 2006: 69). Temu naboru dodajamo še psihološka znanja. Ta so potrebna pri analizi vpliva okoliščin, posebno pa osebnosti pogajalcev na drugi strani mize.

Prigodek 9: Putinovo pogajanje z Angelo Merkel o reševanju energetske krize leta 2007 v Putinovi rezidenci v Sočiju

Običajno se končne občutljive zadeve rešujejo na štiri oči in v prijetnem okolju. Putin se tega ni držal in je na srečanje z Angelo Merkel pripeljal tudi svojega ogromnega psa. Angela Merkel pa se psov boji. Zato se na posnetkih tega srečanja zdi bleda in pogosto gleda psa. Torej ni mogla biti osredotočena toliko na pogajanja, kot je bila na to, kaj bi ji lahko storil pes. S tem je Putin bistveno oslabil njeno pogajalsko pozicijo in okrepil svojo. Na konferenci za medije je sicer omenil, da ni vedel, da se Angela Merkel boji psov, toda prepričani smo lahko, da je to dobro vedel in psa namerno spustil v prostor pogajanj. Nauk zgodbe je: ne pripravimo se dodobra zgolj na sam pogajalski predmet, temveč tudi na osebnostne značilnosti pogajalcev na drugi strani mize.

Vir: Prilagojeno na podlagi CNN (2016).

Osebnostne lastnosti je pri selekciji kadrov za medkulturna pogajanja torej treba pozorno upoštevati. Čeprav se ne dajo priučiti, se vendarle dajo okrepiti tako kot mnogo drugih kompetenc. Zato je treba medkulturne pogajalce tako nasploh kot konkretno ustrezno izobraževati za pogajanja s predstavniki podjetij ali ministrstev iz določenih držav. Pa

ne samo njih; če gre za dolgotrajna pogajanja, ki zahtevajo daljše bivanje v tujini, velja to tudi za člane družine. Kajti nezadovoljna družina je lahko v takih primerih ovira na poti uspešnih pogajanj.

6.2 Elementi priprav

Poleg splošnih elementov priprav je, tako kot pred vsemi pogajanjmi (prim. podrobno v Svetličič in Udovič, 2022: 24–32), tudi pred medkulturnimi nujno »otresti se stereotipov, se odpreti do tujih kultur in ob spoštovanju lastne kulture graditi mostove« (Hrastelj, 2008: 24). Cilj priprav je okrepiti medkulturne kompetence oziroma zmožnost uporabe medkulturnih znanj in veščin v raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. To mora postati nezavedna kompetenca, ki jo je pogajalec sposoben uporabljati instinktivno, ne da bi preveč razmišljal, saj za to pogosto ni časa. To ni le poznavanje kulture in jezika, to so tudi osebnostne lastnosti (radovednost, čustvene in vedenjske spretnosti). Pred pristopom k pogajanjem je skratka treba okrepiti svojo (med)kulturno inteligenco, torej sposobnost povezovanja in učinkovitega dela z ljudmi iz različnih kulturnih okolij. To presega obstoječe predstave o kulturni občutljivosti, ozaveščenosti ter dojemljivosti. Študije namreč kažejo pozitivno zvezo med kulturno inteligenco ter pogajalskim slogom (Engle et al., 2013: 97) – tudi zato, ker medkulturna kompetenca ne vključuje le tega, kar vemo (kognitivni del), ampak tudi to, kako načrtujemo in izvajamo pridobivanje novega kulturnega znanja (meta-kognitivni del). Vključuje tudi motivacijsko komponento, pa tudi ozir, kako to znanje uporabljamo v kulturno raznolikih okoljih (vedenjski del) (Varela, 2018: 19).

Celovita kulturna inteligenca tako omogoča napovedovati, kako strateško uporabiti kulturne razlike ali podobnosti, vse to pa s ciljem krepitve svoje pogajalske moči. Celovita kulturna inteligenca nam tudi daje ideje, kako se prilagajati kulturno raznolikim položajem, kako »tam« mislijo, odločajo, kakšna je stopnja zaupanja in kako učinkovito ali ne-
učinkovito je vodenje, kakšna je stopnja inovativnosti in produktivnosti

velja in podobno. To pa je mogoče doseči le, če smo dovolj motivirani, radovedni in ponižni v zavedanju o omejitvah svojega znanja o drugih ter zavedanju o kompleksnosti značilnosti pogajalcev na drugi strani mize. Oni niso samo Američani, Francozi, Kitajci ali Hrvati, temveč so ženske ali moški, imajo takšen ali drugačen družbeni/poklicni položaj ter izobrazbo ter spolno usmerjenost, imajo takšne ali drugačne osebnostne lastnosti in tako dalje. Brez kompetenc, ki nam pomagajo biti pozorni na vse te dejavnike, lahko zapademo v stereotipne predstave o drugih ali pa smo celo (še slabše) preveč samozavestni glede svojega znanja o njih.

Poznavanje osebnostnih lastnosti je, kot vidimo, pomembna sestavina krepitve kulturne inteligence. V tem smislu ločimo intro- in ekstrasvertirane pogajalce, tiste z visoko stopnjo empatije (pogosto ženske), karizmatične ali ne, ali pa zelo anksiozne in popolnoma ležerne. Vse te lastnosti so dokaj stabilne,⁴² toda med kulturami se lahko precej razlikujejo.

Vedeti moramo, ali imamo opravka z bolj introvertiranimi ali ekstrasvertiranimi pogajalci. Njihovi pristopi se bistveno razlikujejo.

Tabela 24: Primerjava izjav/pristopov ekstra- in introvertiranih pogajalcev

Ekstrasvertirani pogajalci	Introvertirani pogajalci
Dogovorimo se že enkrat	Premisliti moram o tem
Samo dejstva povejte	Mi je že jasno, kam merite
Je to vam logično?	Bo kdor koli oškodovan?
Naredimo že kaj	Počakajmo, da bi videli, kako se bodo zadeve odvijale

Vir: Prilagojeno in predelano na podlagi Barkai (2012).

⁴² »Ugotovljeno je bilo, da je struktura petih dimenzij osebnosti (ekstrasvertiranost, nevrotičnost, prijaznost, odprtost za nove izkušnje in vestnost) v kulturah razmeroma stabilna« (Gelbrich et al., 2023: poglavje 15).

Čeprav se običajno šteje, da so ekstravertirane osebe, ki v svetu sicer prevladujejo – družabne, ekspresivne in energične, ki rade delajo v skupinah in se družijo tudi neformalno – boljši in bolj fleksibilni pogajalci, ni nujno tako. Kajti ekstravertirani radi tvegajo, slabše poslušajo druge in se v želji po ohranjanju dobrih odnosov izogibajo težkim pogajanjem. To, boljša pozornost in poslušanje pa so prednosti introvertiranih, bolj skrivnostnih oseb, ki skrivajo svoja čustva in ne delijo svojih misli in izkušenj z drugimi ter težko prenašajo družbo, se pogosto počutijo neprijetno, ker ne marajo stikov z drugimi. Introvertirani so torej boljši poslušalci, poslušajo tudi nasvete drugih, se praviloma bolje pripravijo in si na ta način krepijo samozaupanje. Njihova empatičnost je višja kot pri ekstravertiranih pogajalcih. So občutno boljši v pogajanjih »ena na ena« kot pa v skupinah, v katerih imajo prednost ekstravertirani, ki radi delajo in celo razmišljajo v skupini. Vsak tip ima torej svoje prednosti, na katerih lahko okrepi svoje pogajalske spretnosti.

7 STRATEGIJE MEDKULTURNIH POGAJANJ

*Razumen človek se prilagaja svetu,
nerazumen ga vztrajno prilagaja sebi.*

George Bernard Shaw

Pri vsakih pogajanjih, pri medkulturnih pa še toliko izraziteje, na izbor pogajalske strategije vpliva kultura (Gunia et al., 2016), torej na način uresničevanja pogajalskih ciljev, bodisi sporazuma, pogodbe ali kakega dogovora. Strategije so pri medkulturnih pogajanjih seveda odvisne ne le od poznavanja kulture partnerjev, predmeta pogajanj ter mednarodnega in lokalnega konteksta, ampak tudi od poznavanja akterjev, strukture procesov in ciljev takih pogajanj (Faure in Rubin, 1993: 8) ter končno tudi od lastnosti samih pogajalcev na eni in drugi strani.

Izhajajoč iz teorije pogajanj, poznamo dva osnovna tipa pogajanj: *načelna* (*principled*), v katerih naj bi vse pogajalske strani zmagale, ter *tekmovalna* (*competitive*). Ta se delijo še na dve podkategoriji, odvisno od rezultata. Ena podkategorija je *zmaga-poraz* (*win-lose*), kar pomeni, da ena od strank zmaga in druga izgubi (običajno temu rečemo *načelo prevlade*); pogajalci tekmujejo, kako si razdeliti *kolač na mizi* (distributivna pogajanja), ali pa so kreativni in iščejo dobre rešitve za oba/vse tudi onstran tega, kar je očitno na pogajalski mizi (integrativna ali sodelovalna pogajanja). Druga podkategorija pa je strategija *poraz-poraz* (*lose-lose*), ko izgubita obe strani in pogajanja propadejo. V današnjem svetu, v katerem tekmovanje kroji življenje na vseh področjih, se zdi, da moramo tudi v pogajanjih zmagati, ne glede na ceno. Napaka. Tako v pogajanjih razmišljajo le naivni, ki pozabljajo, da je današnja tvoja zmaga (če druga stran izgubi) lahko jutri tvoj poraz. Ta se lahko odrazi na različne načine: od neudejanjene pogodbe do konkretnega poraza v naslednjih pogajanjih z istim partnerjem. Lahko se o tebi celo razširi slab glas, kar pomeni, da bodo pogajalci v prihodnosti s teboj bolj trdi in nepopustljivi. Zato ne samo harvardska pogajalska šola, ampak vsi izkušeni pogajalci pogosto poudarjajo, da je zmaga dolgoročna le, če obe strani kaj dobita.

Thomas-Kilmannov model reševanja konfliktov⁴³ (Thomas in Kilmann, 1976, v Lewicki in Hiam, 2011: 33) poudarja, da lahko pogajalci skladno s svojimi lastnostmi, znanjem, izkušnjami, vrednotami in podobnim izbirajo med tekmovalnimi, sodelovalnimi, prilagojevalnimi, kompromisnimi ter izogibajočimi se strategijami. Seveda je najboljša strategija *sodelovanje z drugo stranjo*, saj naj bi znotraj te strategije iskali rešitve, ki bi bile zmagovite za obe strani, obenem bi pa tudi krepile odnose med stranema. A tega ni vedno mogoče doseči.

Druga strategija, ki se pogosto pojavlja predvsem med partnerji, ki imajo različno moč (denimo večje države nasproti manjšim, transnacionalna podjetja nasproti mikropodjetjem in podobno), je *strategija prilagajanja*. V teh pogajanjih se običajno »šibkejši« partner bolj podreja interesom in pristopom »močnejšega«, kar pomeni, da je v svojih izvajanjih manj asertiven, hkrati pa se je pripravljen odpovedati delu vsebine pogajalskega paketa, če to pomeni ohranjanje dobrih odnosov z drugo stranjo.

Zrcalno nasprotna strategija prilagajanju je *tekmovalna strategija*, ki temelji že izhodiščno na *igri z ničelno vsoto*. Partnerji tako iščejo načine, kako bi maksimizirali lastne koristi. Odnosi jih ne ganejo preveč. Odnosi med pogajalci so zato napeti, polno je groženj in osebnih napadov. Ključno je namreč doseči karseda velik izplen pri izpogajanju pogajalskega predmeta, čemur so odnosi podrejeni.

Za *iskanje kompromisa*, ki ga obravnavamo kot naslednji pristop, je značilno, da stoji na preseku med sodelovalnim in prilagoditvenim slogom pogajanj ter da izhaja iz razumevanja, da je pogajalski okvir dan (in ga ni mogoče razširiti), to pa pomeni, da se je treba z drugo stranjo dogovoriti znotraj pogajalskega okvira. Ta pristop bi lahko imenovali tudi »razdeli razliko«. Čeprav je v pogajanjih najpogostejši, saj je običajno tudi najhitrejši, pa mnogi opozarjajo, da je izmed pristopov med najslabšimi, kajti ne naslavlja problema v celoti, ampak le vidni del

⁴³ Pogajanja so v bistvu reševanje konfliktov med stranmi, saj ena hoče to, kar ima v lasti druga.

problema. To pomeni, da se utegne zgoditi, da šele, ko ste si že bili izpogajali določene zadeve, ugotovite, kaj vse v zvezi s pogajalskim predmetom ni bilo del pogajanj. In začeti boste morali znova.

Med najslabše pogajalske strategije uvrščamo *strategijo izogibanja*. Dejansko je ta strategija bežanje od pogajalskega predmeta in procesa; strani v pogajanjih tako skušata oziroma skušajo narediti vse, da ne bi prišlo do pogajanj. Izogibajo se konfliktom, asertivnosti ter splošnemu zanimanju za pogajalski predmet. Ni redko, da strani, četudi sedeta za pogajalsko mizo, pogajanja kmalu zapustita, saj menita, da rezultata ne bo in je torej škoda trošiti čas v nemar.

Naštete strategije so le okvirne, vendar so pomembne, saj v svojem obsegu označujejo tipično pričakovano vedenje pogajalcev. Treba pa se je zavedati, da sta udejanjanje in učinkovitost strategije vedno odvisna od pogajalcev samih, od njihovih lastnosti in sposobnosti udejanjanja. Laurie R. Weingart in drugi psihologi (PON Staff, 2022; Kumar, 2009) so identificirali štiri osnovne tipe pogajalskih osebnosti,⁴⁴ ki so nam lahko v pomoč pri ugotavljanju, s kom imamo v pogajalskem procesu opravka in ki dajejo pečat pogajalskim strategijam:

⁴⁴ Podobna tej razdelitvi je klasifikacija, ki pogajalce loči v naslednje kategorije: tekmovalci, sanjači, reševalci problemov, barantači in izmikači (Svetličič in Udovič, 2022: 126). Vsak med njimi uporablja v pogajanjih različne pristope. Nekateri so bolj analitični, drugi prijateljski, tretji agresivni in četrti pravičniški. *Analitiki* se osredotočajo na dejstva, podrobnosti in logiko. Ohranjanje harmoničnih medsebojnih odnosov in posluš za emocije drugih sta ključna pri *prijateljskem* slogu. *Agresivnežem* so ključni dosežki; zmaga jim je pomembnejša od doseganja izbranih ciljev. Za *pravičnike* pa je pomembno, da obe strani dosežeta dober rezultat, zato se pogosto bolj kot na cilj osredotočajo na sam pogajalski proces, torej kako cilj doseči. Bolj slikovita je razdelitev Gevina Kennedyja (2008), ki pozna štiri kategorije pogajalcev: *ovce* (naivneži in nerazumneži, ki so zato lahko vodljivi), *osli* (trmasti in nepremakljivi pogajalci, ki vztrajajo pri svojih načelih), *lisice* (zviteži, polni trikov in prevar, ki vas skušajo prepričati, da so stvari dobre predvsem za vas) ter *sove* (modri, inteligentni in dolgoročno naravnani pogajalci).

- *Individualisti* so tisti, ki se osredotočajo predvsem na maksimiranje lastnih koristi, ne oziraje se na koristi drugih.⁴⁵ Zanje je bolj kot proces pomemben končni izplen oziroma rezultat, zato bodo tudi odnose podvrgli temu, da bi dosegli karseda optimalen rezultat.
- *Sodelovalci* se običajno osredotočajo na maksimiranje dobrih rezultatov ter počutja obeh strani. Želijo si, da bi vsaka stranka v pogajanjih prejela pravičen delež. Sodelujoči so bolj odprti za strategije ustvarjanja vrednosti – denimo izmenjavo informacij in ponudbo za več zadev – kot pa individualisti, ki si bolj prizadevajo razdeljevati kolač na mizi.
- *Tekmovalci* so zelo nezaupljivi, želijo zmagati in iztržiti čim več zase in s tem čim manj za drugo stran. To pa pomeni, da so, če je treba, pripravljeni iti čez trupla, le da bi dobili tisto, kar si želijo.
- *Altruisti* si prizadevajo doseči čim boljše rezultate za drugo stran, sebe pa postavljajo v ozadje. Njihov namen je predvsem vlagati v odnose, manj jih zanima pogajalski predmet. Takšni pogajalci se pojavijo predvsem v pogajalskem procesu, v katerem na drugi strani sedijo tisti, ki jih občudujejo ali na katere so čustveno navezani (lahko gre za elemente ljubezenskih čustev ali pa sočustvovanja do tistih, ki jim ne gre tako lepo kot nam).

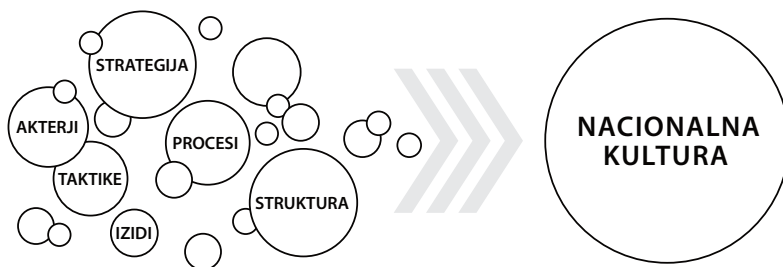
Vsak izmed teh slogov se bolj prilega eni ali drugi od že prej navedenih pogajalskih strategij. Individualisti in tekmovalci bi se gotovo bolje znašli ob tekmovalni, sodelavci in altruisti pa ob sodelovalni in prilagoditveni strategiji. Pomemben del priprav je zato ugotoviti, za kateri tip pogajalcev gre na drugi strani, da bi lahko temu primerno izbrali ustrezno strategijo. Raziskave potrjujejo, da pogajalci z več moči in moškosti (po Hofstedeju) uporabljajo bolj tekmovalne metode. Tisti, ki se bojijo

⁴⁵ Razprostranjenost teh tipov je v različnih družbah različna. Na primeru ZDA so raziskovalci ugotovili, da približno polovica pogajalcev uporablja individualistični pogajalski slog, *sodelovalci* predstavljajo približno 25–35 % proučevanega prebivalstva ZDA, *tekmovalci* približno 5–10 %, medtem ko *altruistov* med Američani praktično ni. Seveda bi bila porazdelitev v drugih državah drugačna od ameriške. V bolj kolektivističnih ali *ženskih* družbah bi gotovo večji delež pripadal *sodelovalcem* in tako naprej.

tveganj ali so iz bolj kolektivistično naravnanih kultur, pa so nagnjeni k bolj sodelovalnim strategijam. Tudi izogibanje negotovosti je povezano s pogajalskim slogom. Posamezniki z izraženim večjim izogibanjem negotovosti so namreč pogosto tudi bolj dovzetni za stres, zaradi česar potrebujejo več jasnosti v pogajanjih, zato pa tudi nagnjeni k sodelovalnemu slogu pogajanj. Nekateri raziskave potrjujejo tudi tezo, da je dolgoročna usmerjenost pozitivno povezana s slogom, naravnanim v skupno reševanje problemov (Caputo et al., 2019: 31–32). Čeprav ima lahko vsaka strategija prednosti in slabosti, pa v splošnem velja, da so se v medkulturnih pogajanjih za najuspešnejše izkazale sodelovalne in prilagoditvene ter kompromisne strategije. Zadnja je tipičen primer hibridne strategije, saj v praksi zelo redko vidimo čiste strategije. Pogajalci že znotraj enega pogajanja nihajo med eno ali drugo strategijo, uporabljajo elemente več strategij hkrati v novi hibridni strategiji, prilagojeni okoliščinam.

Navedeni tipi strategij in pogajalskih slogov se seveda prenašajo tudi na pogajanja v medkulturnem okolju in vplivajo na izbor pogajalskih taktik. Dajejo splošen okvir tudi medkulturnim pogajanjem, v katera pogajalec pogosto vnaša dodatne, nove elemente, ki jih v znotrajkulturnih pogajanjih v domačem okolju ni. Čeprav ima vsak od slogov prednosti in slabosti, je za medkulturna pogajanja gotovo najprimerneje osredotočiti se na reševanje problemov, ampak na način, ki ne bi prizadel interesov nobene od strani. To pa pomeni, da je, če določena stran v pogajanjih stavi na pogajalski proces, treba pogajalski predmet izpogajati prek procesa, ne pa prek osredotočenja na predmet sam, in obratno.

Slika 32: Elementi, ki vplivajo na strategije medkulturnih pogajanj



Vir: Lasten prikaz.

V vseh pogajanjih, v medkulturnih pa sploh, ni dovolj samo poznavanje okolja, ampak moramo v prvi vrsti preučiti akterje v pogajanjih. Kdo so? Kaj želijo? Kakšno je njihovo ozadje? Kakšne so njihove vrednote, osebni status, hobiji? Na kaj stavijo bolj, na proces ali pogajalski predmet? Še in še je ključnih vprašanj, na katera moramo odgovoriti že v pripravah na pogajanja. Kajti akterji določajo strategije, določajo taktike, akterji pa so se tudi odločili, da v pogajanja sploh vstopijo. Na tem mestu moramo poudariti, da je v medkulturnih pogajanjih nujno biti še bolj pozoren na spol in s tem povezane značilnosti akterjev (ker je pristop do žensk v določenih kulturah povsem drugačen kot do moških), na njihov družbeni status, poklic in področje dela, pa tudi na njihovo zgodovino. Vse našteje spremenljivke lahko pogosto zelo močno vplivajo na proces medkulturnih pogajanj – proces lahko zavrejo ali ga pospešijo.

Drugi element, na katerega moramo biti pozorni, je struktura pogajalskega procesa. Z izrazom struktura namreč označujemo oblikovanje pogajalskega okvira, število pogajalcev, število pogajalskih predmetov, procesna vprašanja in tako dalje. Od strukture pogajanj je odvisno torej, katere spremenljivke bodo določale pogajanja. V medkulturnih pogajanjih so eden pomembnih elementov njihove strukture tudi odnosi med pogajalci. Ti so lahko zelo hierarhični ali bolj demokratični ter kot takšni vplivajo tudi na načine odločanja.

Omenili smo že, da so strategije pomemben element pogajanj, ki ga moramo določiti pred pogajanji samimi. Nekateri želijo s strategijo zasledovati predvsem svojo korist, drugi korist obeh, tretji pa si želijo, da bi se pogajanja čim prej zaključila. Od tega, kaj želimo zasledovati, je odvisno tudi oblikovanje strategije – kaj je začetna pozicija, kaj so interesi, kaj je končna pozicija in tako dalje. V medkulturnih pogajanjih se pomen strategij pokaže predvsem pri »ročnosti« pogajalskega procesa. Pri tistih, ki so pripadniki *linearnoaktivnih* kultur, bodo pogajanja veliko bolj usmerjena v konkreten predmet pogajanj; pri drugih pa bo pomembnejši odnos med partnerjema. Takšna pogajanja bodo trajala tudi več časa.

Kaj pa sam proces pogajanj? Temu moramo vedno posvečati veliko prostora in razmisleka, saj je to okvir za doseganje vsega. V *linearnoaktivnih* kulturah je ta proces veliko bolj »merljiv« in kratkoročen, v *multiaktivnih* ali *reaktivnih* kulturah pa je bolj »fluiden« in usmerjen v sodelovanje na dolgi rok. Tudi komunikacija znotraj tega procesa se razlikuje od kulture do kulture. Ponekod bodo cenili neposredno komunikacijo, uporabo humornih vložkov, morda celo nasmeh; drugod bo to razumljeno kot nedostojno, cenili bodo posredno komunikacijo ali celo tišino.

V pogajanja vstopamo, ker želimo nekaj doseči. To pa terja medkulturno različne pristope. V zahodnih kulturah je bistvo pogajanj končni cilj, v vzhodnih pa odnos med partnerjema. V medkulturnih pogajanjih moramo zato tudi ravnati v tem duhu. Nikoli ne sklepajmo, da si oni želijo isto kot mi, dokler tega ne poizvemo. Tudi dogovori so v tem okviru različni. Ponekod ohlapni, drugod natančni. A to ne pomeni, da je kakšna verzija sporazuma slabša. Ni redko, da se zgodi, da stisk roke ob dogovorjenem bolj gotovo uresniči dogovorjeno kot sto določil v pogodbi.

Končno: pri vsem izpostavljenem se je treba zavedati, da mora naš »pomnilnik« sočasno procesirati dve kulturi, našo in njihovo. Pri tem ne ene ne druge ne smemo povzdigovati ali dajati v nič, hkrati pa moramo

biti zvesti svoji kulturi, njihovo pa moramo sprejemati, ne pa je le tolerirati. Kajti mednarodni pogajalec občuti istočasno več lojalnosti. Najprej do svoje države, njenih pravnih norm in navad, ob tem pa tudi do kulture države/podjetja, s katerim (katero) sodeluje. Sprejemanje pa ne pomeni le prenašanja in ukalupljanja, ampak predvsem pretvarjanje njihovih zahtev, rokov, predlogov v naš kulturni kod. In ta kulturni kod ni vedno pogojen samo z nacionalno kulturo, ampak lahko tudi z drugimi subkulturami, denimo poklicno, stanovsko, izobrazbeno ... Zato je med pogajalci enakih poklicev pogosto večja podobnost, kot si mislimo. Diplomati imajo precej univerzalnih lastnosti in veliko skupnih značilnosti. Pravniki uporabljajo podoben jezik in načine delovanja. Inženirji so povsod bolj natančni, njim materialni argumenti pomenijo veliko več kot humanistom ali družboslovcem.

7.1 Okvir in načela medkulturnih pogajanj

Vsaka načela, tudi načela pogajanj, delujejo v določenih okvirih. Te sta Weiss in Stripp (1985, v Harris et al., 2004: 78) razvrstila v 12 elementov, ki jih moramo (s)poznati, preden vstopimo v medkulturna pogajanja:

1. *Razumevanje izhodišč in konceptualizacije pogajanj*: strateškost (viri so omejeni, zato se zanje tekmuje) ali sinergijskost (viri so neomejeni, zato stranke sodelujejo, da bi dosegle, kar želijo).
2. *Izbor pogajalcev*: v različnih kulturah so kriteriji za izbor pogajalcev različni (znanje, izkušnje, starešinstvo, starost, etnična pripadnost, spol, tehnično znanje, osebnostne lastnosti, verska ali spolna pripadnost in tako dalje).
3. *Premislek, izbor in oblikovanje strategije*: problem določa izbor strategije, kar pomeni, da je treba probleme definirati pred pogajanjem.
4. *Bonton in protokol pogajanj*: načini delovanja pogajalcev na pogajanjih so od kulture do kulture drugačni. Slovenci so denimo bolj formalni, Srbi bolj sproščeni.

5. *Pomen besednega in nebesednega sporočanja*: vedno moramo biti pozorni na kompleksnost jezika ter nasploh na vse oblike komunikacije, saj nam to omogoča boljši vpogled v obnašanje ter ozadja druge strani.
6. *Načini prepričevanja*: v pogajanjih se lahko lotevamo različnih načinov prepričevanja. Lahko smo čustveni ali pa prepričujemo z argumenti, lahko se najprej dogovarjamo o načelih pogajanj, šele potem o njihovem udejanjanju. Vsekakor moramo biti na te pristope pripravljeni, da nanje lahko odgovorimo.
7. *Vloga želja posameznikov*: poudarki, ki jih posamezni pogajalci dajejo svojim individualnim ciljem, željam ali potrebi po priznanju, so različni, zato moramo vedno paziti na to, kdaj posameznik ubeseduje želje v zvezi s pogajalskim predmetom in kdaj želje, ki so povezane z njegovim napredovanjem, pogledom na svet in tako dalje.
8. *Zaupanje*: je predpogoj vsakih pogajanj, osnove zaupanja pa so različne. Lahko so to natančne določbe, zakonski okviri ali prijateljski odnosi. V nekaterih kulturah tako prevladuje kognitivno razumevanje zaupanja, ki temelji na uresničevanju nalog skladno z znanjem, ki ga ima izvrševalec takih nalog. V drugih kulturah pa zaupanje temelji na čustvih in na medsebojnih odnosih.
9. *Odnos do tveganj*: različni pogajalci imajo različen odnos do tveganj. Delno je to pogojeno z vrojeno kulturo, delno s poklicem, ki ga opravljajo. Zato moramo vedno premisliti, kakšen odnos do tveganj imajo pripadniki določene kulture, nato pa ta pogled »izboljšati« še s preučitvijo posameznika in njegovega odnosom do tveganj.
10. *Pomen časa*: za *monohrone* oziroma *linearneoaktivne* kulture/družbe sta čas in točnost pomembna. *Polihrone* oziroma *multiaktivne* in *reaktivne* kulture/družbe pa čas razumejo relativno in se mu ne podrejajo.
11. *Način odločanja*: ločimo bolj avtoritativen in bolj konsenzualen način odločanja.
12. *Oblika sporazuma*: sporazum ni vedno pisni, kakršnega smo vajeni v zahodnih kulturah, v katerih ta predstavlja edino in pravo jamstvo za udejanjanje dogovorjenega.

Sunshine (1990: 77) je svoje nasvete, kako uspeti v medkulturnih pogajanjih, črpal iz svoje bogate kariere (v štiridesetih letih je živel v štiridesetih državah). Kje se po njegovem mnenju skriva ključ do uspeha?

1. Preden se začneš pogajati s pripadniki drugih kultur, izmeri lasten »kulturni utrip«, torej svoj pogled na druge.
2. Ne pozabi ugotoviti, kaj je zanje oziroma njihov »kulturni utrip« pomembno (to ni nujno to, kar ti misliš, da je zanje pomembno).
3. Oцени najverjetnejši kulturni odgovor na najpomembnejše vidike pogajanj obeh partnerjev (na primer do pogodb, načinov odločanja, časa ...).
4. Raziskuj poglede in razumevanje dejstev, standardov in pogajalskega predmeta (ni nujno, da vse našteto vsi razumejo enako).
5. Vživi se v drugo kulturo (medkulturna empatičnost) in drugo kulturo razumi kot enakovredno ter se do nje obnašaj spoštljivo.
6. Naj te presenečenja ne presenetijo, poišči zanje možne razlage.
7. Pozorno poslušaj in bodi pri sodbah zadržan.
8. Prilagodi svoje običajno kulturno obnašanje tako, da boš olajšal medkulturno komunikacijo in sodelovanje.
9. Priznaj si možna tveganja pri morebitnem prebijanju svojega neprebojnega *kulturnega jopiča*, saj to presega zgolj stremljenja po ohranjanja svojega ugleda.
10. Pazi na zdravje in počutje, saj medkulturne razlike vplivajo na oboje.
11. Nikoli ne podredi svoje kulture drugi in ohrani lojalnost do svoje kulture, ne glede na izplen.
12. Ko se podajaš v medkulturna pogajanja, naj bo fleksibilnost ena tvojih temeljnih vrlin, a to ne sme biti improvizacija (obstaja tudi na pripravi utemeljena fleksibilnost).

Po naštetem je vidno, da mora medkulturni pogajalec najprej oceniti in očistiti lastne »medkulturne leče«, šele nato lahko ocenjuje druge kulture. Zavedati se moramo svoje pristranskosti tudi takrat, ko gledamo druge. Nanje namreč gledamo skozi prizmo lastnih vrednot in načel. Šele na podlagi tega lahko realno ocenimo kulturni utrip druge strani. Ne zadošča le zavedati se kulturnih razlik ali jih le mirno tolerirati, pač

pa je druge in različne od sebe treba spoštovati ter jih skušati prepričevati tako, kot je to zanje najprivlačnejše. Tudi »razmišljati« moramo z njihovimi možgani. A to ne pomeni, da se zlijemo z njimi, temveč predvsem, da ugotovimo, kaj se zares dogaja v ozadju. Le če bomo vse navedeno storili, bomo razkrili, kaj so njihove pozicije in kaj interesi. V nasprotnem primeru bomo ostajali le pri pozicijah, kar nam pri pogajanjih ne bo kaj veliko koristilo.

Prigodek 10: Vedite, kaj in kdaj jeste in pijete

Rado se zgodi, da mednarodni pogajalci pozabijo, da so lahko medkulturna pogajanja dolgotrajna, pogosto tudi v drugačnih podnebnih in zdravstvenih razmerah od tistih, ki smo jih vajeni. Zato morajo pogajalci v tujem okolju paziti na svoje zdravje, saj lahko v nasprotnem primeru bistveno skrhajo svojo pogajalsko pozicijo. Eden od avtorjev je na primer na pogajanjih o *Kodeksu ravnanja transnacionalnih podjetij* v okviru Združenih narodov v Mexico Cityju v 80. letih za zajtrk naročil mehko kuhano jajce, kuhano le dobri dve minuti. Natakarica je sicer čudno pogledala, a vseeno prinesla jajce, kuhano tako, kot je bilo naročeno. Toda zaradi nadmorske višine Mexico Cityja je bilo to skorajda surovo. Naročnik je tako staknil salmonelo. Lahko si samo zamišljate, kako »močna« je bila njegova pogajalska pozicija glede na to, da je z visoko temperaturo »ždel« na svojem stolu ob zastavici svoje države ter vseskozi letal proti bližnjim straniščnim prostorom.

Vir: Lasten prikaz.

7.2 Izbrane strategije medkulturnih pogajanj

Nekateri druge kulture razumejo kot oviro, ki jo je treba preskočiti, da bi sodelovanje v mednarodnih (ekonomskih) odnosih potekalo normalno. Drugi vidijo v kulturi orožje, s katerim lahko nadvladajo druge in jim vsilijo svoje razumevanje stvari. V medkulturnih pogajanjih sta

oba omenjena pristopa napačna, saj drugo kulturo vedno pozicionirajo kot nekaj »drugačnega«, večinoma slabšega, s tem pa naredijo že osnovno napako v razumevanju, kaj kultura sploh je.

Kulturne razlike so razlike, ki izhajajo iz različnih zgodovinskih, verskih, antropoloških, družbenih ali politično-ekonomskih vzorcev. Kot takšne so globoko usidrane v zavest ljudi, ki živijo na določenem območju, zato jih ni mogoče kar izbrisati ali si jih podrediti. Treba jih je upoštevati in se jim prilagajati. Lahko pa, če veste, kako pristopiti k temu, kulturne razlike obrnete v svoj prid in jih oblikujete kot instrument za povezovanje (namesto za ločevanje). V mednarodnem poslovanju ni redkost, nasploh v transnacionalnih podjetjih, da različnost kultur prispeva k dvigu produktivnosti in konkurenčnosti. Medkulturne razlike tako niso bavljav, temveč priložnost. Če jih seveda znamo unovčiti.

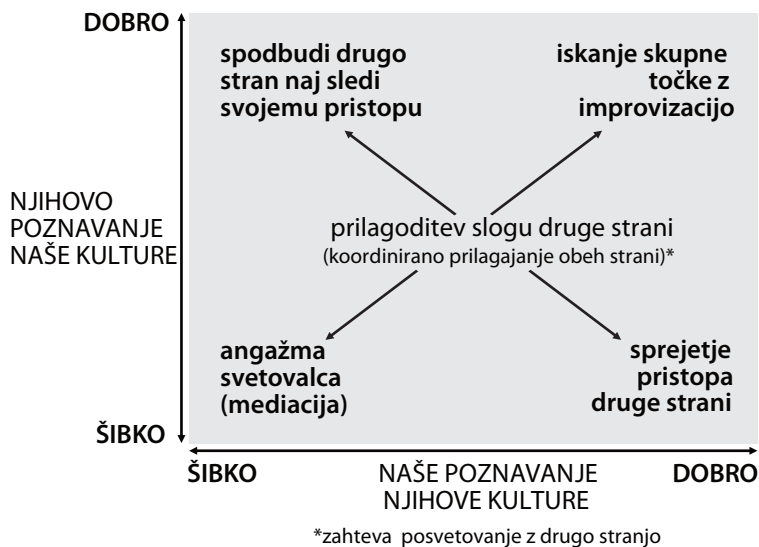
Najsplošneje rečeno je strategija medkulturnih pogajanj odvisna od stopnje poznavanja kulture partnerja (nizko, srednje, dobro), dobrega zavedanja značilnosti lastne kulture, poznavanja zgodovine ter usklajenosti medsebojnih odnosov (Weiss, 1994) in sposobnosti, da predvidimo in vplivamo na pristop druge strani. Ne nazadnje je strategija odvisna še od sposobnosti ter pripravljenosti obeh strani, da se prilagodi kulturi druga druge (Salacuse, 2003). Izhajajoč iz tega, predlagata Moore in Woodrow (2010: 64) štiri strategije:

- a. Če imate šibko sposobnost in pripravljenost prilagoditi se drugi kulturi, imate na razpolago dve strategiji: (i) držati se svoje strategije ali (ii) izogniti se strategiji druge strani. Prva je sicer lažja od druge, a z dobro pripravo in prepoznavanjem strategije druge strani lahko tudi to uresničite.
- b. Če se obe strani solidno poznata in sta se pripravljene prilagajati, lahko obe zasledujeta strategijo prilagajanja partnerju (lahko tudi eden po enih in drugi po drugih segmentih). V bistvu gre torej za mešanico strategij.
- c. Če dobro razumete kulturo druge strani, a se jim niste pripravljeni prilagoditi, oni pa ne vam, potem pogajanja niso mogoča.

- d. Če se dobro poznate med seboj, hkrati pa ste se pripravljeni prilagajati, boste dosegli največji izplen, in sicer transcendenco, saj bo strategija, ki jo boste oblikovali, skupna strategija.

Tudi Weiss (1994) pri izbiri pogajalskih strategij izhaja iz stopnje poznavanja tuje kulture, a bolj izpostavlja možnosti ter sposobnosti koordinacije med strankami. Pri tem loči osem vrst medkulturnih pogajalskih strategij. Shematično so njegove strategije prikazane v spodnji sliki.⁴⁶ Pri vsaki stopnji seznanjenosti z drugo kulturo lahko stranke uporabijo eno od navedenih strategij, to pa je seveda odvisno tudi od mnogo drugih okoliščin in osebnostnih značilnosti pogajalcev, ne le od seznanjenosti z drugo kulturo (podobno prim. Salacuse, 2003: 371–372).

Slika 33: Vrste in izvedljivost kulturno-odzivnih strategij



Vir: Prilagojeno na podlagi Weiss (1994: 54).

⁴⁶ Strategije v oklepajih označujejo skupne strategije obeh pogajalskih ekip, ki zahtevajo intenzivna medsebojna posvetovanja.

1. Če slabo poznajo tujo kulturo, imajo pogajalci na razpolago tri pristope:
 - a. samostojen angažma svetovalca, agenta oziroma posrednika (unilateralna strategija),
 - b. skupno najetje posrednika (skupna strategija),
 - c. oklepanje lastne kulture ter prepričevanje partnerja, naj ji sledi.

Z angažmajem svetovalca, agenta ali poznavalca partnerjeve kulture lahko nadoknadimo njeno slabo poznavanje. Ti agentje so lahko prevajalci, odvetniki, finančni svetovalci ali pa tehnični strokovnjaki iz dotične dežele, ki imajo vsaj solidna znanja o obeh kulturah. Svetovalec nam lahko pomaga neposredno na pogajanjih ali pa pred njimi. Igra lahko ali vlogo svetovalca ali pa agenta, ki se pogaja namesto nas. Učinkovitost te strategije je odvisna od kakovosti agenta, ki smo ga najeli, oziroma predvsem od njegovega poznavanja druge kulture. Podobno lahko pogajalski proces olajša posrednik, za katerega se sporazumno odločita obe strani. Ena od nevarnosti izbire te strategije je ta, da pogajalci nimajo popolnoma v rokah pogajalskega procesa in so odvisni od tretje strani. Druga nevarnost je še, da je ta tretja oseba lahko pristranska. Če je v našo korist, potem nam bo všeč, če v našo škodo, potem gotovo ne. Pristranskost pa je škodljiva za pogajalski proces tudi kot celoto – zato se vedno ogibajmo iskanja takih posrednikov, ki bi lahko bili pristranski v našo korist, saj ga bo kot takšnega verjetno prepoznala tudi druga stran in s tem se bo povečalo nezaupanje v celoten pogajalski proces. Da bi se izognili takim nevarnostim, je zato ključna izbira posrednika ne le po kriteriju strokovnosti, temveč tudi na podlagi osebnosti, ki ji bosta zaupali obe strani. Strategija vključevanja mediatorja oziroma tretje strani se lahko v pogajanja vpelje že na začetku ali v kateri koli fazi pogajalskega postopka. Prednost pa je, če lahko posrednik pogajalce tako izobražuje že od vsega začetka.

Strategija spodbujanja partnerja, naj se pogaja skladno z zahtevami svoje kulture, mi pa se bomo skladno z zahtevami svoje, predvideva, da oba partnerja v pogajanjih obe kulturi zelo dobro poznata, še posebej pa, da poznata njune posebnosti. Takšna strategija bi bila mogoča denimo med

ameriški in angleški pogajalci, ki so si jezikovno in kulturno dokaj blizu. Tudi v tem primeru obstaja tveganje, da morda kulture, s katero se pogajamo, ne poznamo tako globoko, kot smo prepričani, da jo. Tako lahko hitro naredimo kakšno napako, ki oškoduje celoten pogajalski proces.

2. Če drugo kulturo poznamo zmerno:

- a. se lahko prilagodimo partnerjevemu pristopu,
- b. lahko uberemo koordiniran pristop, obogatimo svoj slog s slogom partnerja in enako stori druga stran.

Če se prilagodimo partnerjevemu pristopu, pomeni, da spremenimo svoj slog in se izogibamo nekaterim svojim navadam, vse pa s ciljem, da bi bil ta slog privlačnejši za drugo stran. Vprašanje je, čemu se odpovedati in čemu ne ter kaj potisniti ob stran in kaj ohraniti. Če oba partnerja zasledujeta to strategijo, to ni najbolj modro, saj težave, namesto da bi jih reševala, še bolj zapletata. Drugače je pri uporabi koordinirane strategije, pri kateri se oba pogajalska sloga povežeta v eno, skupno strategijo. Za doseganje tega je dobro poznati kulturo partnerja, tudi tiste »skrite dele«, ki tujcem niso običajno znani, da torej ne bi naredili kakšne namerne napake. Naj tu opozorimo, da je »spontano«, nepremišljeno oblikovanje takšnega pristopa lahko težava, saj katera od pogajalskih strani morda ne razume, kaj se je zgodilo, in na to skupno taktiko gleda s sumničanjem, svojo izhodiščno taktiko pa zato spremeni. Seveda ni nujno, da se kulturi obeh pogajalskih strani zlijeta, pač pa lahko zavestno izbereta kulturni vzorec neke tretje strani, ki sicer ni del pogajanj, sta pa obe pogajalski strani z njim dobro seznanjeni. To je tako kot na svetovnem prvenstvu v nogometu: četudi so ekipe vsaka iz svoje države/kulture, so pravila za nogomet univerzalna in jih morata spoštovati obe ekipi.

3. Če drugo kulturo poznamo zelo, zelo dobro, potem:

- a. lahko unilateralno uporabljamo njegov slog; v Rimu se obnašamo kot Rimljani;
- b. med pogajanjem improviziramo;
- c. oblikujemo skupni slog pogajanj (tako imenovana simfonija slogov).

Predpostavka za uspešno zasledovanje uporabe strategije/sloga druge strani je naša usposobljenost za pogajanja v njihovem jeziku in njihovih kulturnih vzorcih (bilingvalnost in bikulturnost). To glede na specifične medkulturnega komuniciranja sicer pomeni, da je ta strategija oziroma slog težje uporabljiva in je zato bolj teoretska, toda vendarle obstajajo primeri, v katerih ju je mogoče uporabiti. V takšnih pogajanjih se pogajalci bolj kot na kulturo osredotočijo na osebe, pogajalski predmet in okoliščine. Takšna strategija je za drugo stran terna, a za nas izjemno zahtevna.

Pri strategiji improvizacije moramo izpostaviti, da se glede na situacijo prilagajamo slogu pogajalcev na drugi strani, ne pa njihovi nacionalni kulturi nasploh. Ta slog je mogoč le, če sta obe strani dobro seznanjeni s kulturo vsake strani za pogajalsko mizo. Značilnost improvizacijskega sloga je prilagajanje konkretnemu partnerju, kontekstu in okoliščinam, v katerih se pogajanja vršijo. Najpogosteje se ta strategija oziroma slog uporablja, ko pride v pogajanjih do prelomnih točk in ko gre za stranke, ki so jim odnosi pomembnejši od dosežkov (denimo azijske kulture).

Prigodek 11: Carterjeva improvizacija je rešila campdavidška pogajanja

Primer improvizacije (oziroma bolj igranja na čustva) so bila pogajanja v Camp Davidu, ko je že grozilo, da bo srečanje propadlo. Tik pred odhodom predsednika vlade Menachema Begina nazaj v Izrael je ta v dvostranskem pogovoru 17. septembra 1978 prosil predsednika ZDA Jimmyja Carterja, ali se lahko podpiše na osem skupnih fotografij, ki jih bo podaril svojim vnukom. Carter je na to seveda pristal, a ni napisal samo »Z najboljšimi željami« – tajnici je naročil, naj vsako sliko personalizira še z imenom vsakega od vnukov. Tako so vnuki dobili personalizirano sliko s svojim imenom in posvetilom »Z najboljšimi željami in ljubeznijo, Jimmy Carter«. Sledilo je nadaljevanje campdavidških pogovorov.

Vir: Prilagojeno na podlagi CNBC (2014).

4. Skupni slog pogajanj pomeni preseganje ekskluzivizma slogov prek nekega tretjega sloga, netipičnega za katero koli od vpletenih strank. V bistvu gre za uporabo neke tretje kulture. Predpostavka pri tem slogu je dobro sodelovanje obeh strani, saj te simfonije slogov nihče ne more implementirati unilateralno. Primer tega bi lahko bila državniška večerja šefov držav Argentine in ZDA v Buenos Airesu marca 2016. Kot del večerje so Obama in druge goste *pogostili* s tangom. Nenadoma so predsednika Obama povabili, naj se pridruži. Hitro je, na presenečenje udeležencev, ugodil, čeprav sicer ni bil znan kot zelo odprta osebnost. To preprosto dejanje sodelovanja v spoštljivem povezovanju med kulturami je imelo takojšen in pomemben vpliv na izboljšanje odnosov med državama (Green, 2023).

Izhajajoč iz spoznanja, da je v medkulturnih pogajanjih prek medkulturnih razlik treba graditi mostove, tudi Salacuse (2003), podobno kot Moore in Woodrove (2010), predlaga (2003: 371–372) štiri pristope, kako to storiti, in sicer s:

- a. Preseganjem razlik s pomočjo izkoriščanja kulture druge strani, tako da se poskušamo identificirati z njihovo kulturo, vrednotami, načini delovanja in tako vzpostavljamo dobrih odnosov. Egipčanski predsednik Sadat je Sudancem vedno povedal, da je bila njegova mati rojena v Sudanu.
- b. Spodbujanjem druge strani, naj poseže po tebi lastni kulturi. To zahteva od partnerja dobro poznavanje tvoje kulture ali pa čas in izobraževanje na to temo. Tak pristop utegne druga stran sicer razumeti tudi kot kulturni imperializem, saj lahko implicira, da je tvoja kultura ustrežnejša, boljša od njegove.
- c. Kombinacijo obeh kultur, postopno integracijo njihovih najpomembnejših elementov v nov, integriran pristop, v novo konzistentno celoto. Pri tem lahko pomaga tudi mediator.
- d. Naslonitvijo na neko tretjo kulturo, ki ne pripada nobeni od sodelujočih strank. Salacuse navaja primer, da sta v pogajanjih med ameriškim in kitajskim podjetjem partnerja ugotovila, da sta študirala v Franciji. Začela sta se pogovarjati v francoščini in se tako naslonila na francoski pristop k pogajanju.

7.3 Posebnosti diplomatskih pogajanj

*V diplomatskih pogajanjih naj bi se pogajalci raje strinjali
kot ne strinjali.*

Dean Acheson (zunanji minister ZDA v letih 1949–1953)

*Diplomacija je umetnost poslati nekoga k vragu na tak način,
da je nad tem navdušen.*

Do tod smo obravnavali pogajanja nasploh in bolj poslovna pogajanja, ki potekajo v medkulturnem okolju. Diplomatska pogajanja oziroma pogajanja v diplomaciji se od teh klasičnih vidikov pogajanj razlikujejo v kar nekaj točkah.⁴⁷ Prav zaradi teh posebnosti je pomemben izbor diplomatskega osebja, ki izvaja taka pogajanja kot svojo vsakdanjo aktivnost. Ne gre le za njihovo znanje, temveč tudi za posebne osebnostne lastnosti, ki so pri diplomatskih pogajanjih še posebej pomembne. Temu pritrjujejo tudi rezultati študije Ronalda Steina, generalnega direktorja čilske diplomatske akademije, ki je pokazala, da so pri izbiri nekoga za mesto diplomata oziroma veleposlanika osebnostne lastnosti v kar 66 % postopkov prevladale nad akademskimi dosežki (Meghede, 2015: 55). Brez miselne, medkulturne odprtosti ter dojemljivosti za interese in čustva drugih je diplomat le stežka uspešen. Med splošnimi znanji diplomatov izstopajo jezikovna odličnost, ki jo posebej poudarja tudi Rana (2005), saj brez nje diplomat le težko uveljavlja interese države in svoj patriotizem,⁴⁸ ki je visoko na lestvici potrebnih lastnosti diplomatov. Tega tudi ne more storiti brez širokega enciklopedičnega znanja.

⁴⁷ To poglavje je komplementarno z naslednjim, v katerem obravnavamo posebnosti pogajanj v Evropski uniji in z njo.

⁴⁸ Pri tem se misli na pozitivni nacionalizem/patriotizem, torej na nacionalno zavednost, solidarnost do so državljani, medtem ko je negativni, paranoidni nacionalizem (strah pred tujci, imigranti ali domačimi manjšinami) od politikov (pogosto avtokratskih) lahko izrabljen za doseganje lastnih ciljev (The Economist, 2023b: 7).

V grobem delimo diplomatska pogajanja na dve kategoriji, in sicer na dvostranska (bilateralna) in mnogostranska (multilateralna). V teoriji sicer obstaja še ena kategorija, to so večstranska (plurilateralna) pogajanja, a je zaradi nejasnosti, kje je ločnica med pluri- in multilateralnimi, to redko uporabljena kategorija. Najpogosteje uporabljena kategorija so seveda *dvostranska pogajanja*, ki navadno potekajo med dvema državama, v primerih gospodarske diplomacije pa lahko tudi med državami in podjetji. Za to obliko pogajanj je značilno, da obstajata dve pogajalski skupini, ki se pogajata o določeni tematiki. Skupine so oblikovane na načine, ki smo jih predstavili že v prejšnjih poglavjih. Tudi načela pogajanj ter taktike in strategije so podobni. Druga oblika so *mногоstranska pogajanja*, ki se dogajajo večinoma na mednarodnih konferencah, v mednarodnih organizacijah ali institucijah, lahko pa tudi v drugih oblikah mednarodnih srečanj. Ta pogajanja vključujejo veliko število akterjev, kar pomeni, da poteka vzporedno tudi veliko pogajalskih (bilateralnih, trilateralnih ...) procesov. Mnogo akterjev pomeni tudi mnogo različnih interesov, kar pogajalski proces močno zapleta. V *multilateralnih pogajanjih* je zato pomembno ugotoviti predvsem, kdo ima enake interese kot mi, in se z njim povezati v koalicije, da bi lahko tako bolje in hitreje prepričevali druge udeležence v procesu. Gre skratka za oblikovanje koalicij. Včasih so bile te stabilnejše, danes pa so dokaj fluidne, se oblikujejo *ad hoc* glede na pogajalski predmet.

Druga lastnost diplomatskih pogajanj je izjemen pomen zaupanja. Že v pogajanjih nasploh in v poslovnih pogajanjih je močno poudarjen pomen zaupanja med partnerji. V diplomatskih pogajanjih pa je zaupanje ključno, da se strani sploh usedeta za pogajalsko mizo. Če zaupanja med partnerji ni, bodo pogajanja tekla le formalno, dejansko pa bosta obe strani naredili vse, da jima ne bi bilo treba česar koli izpogajati. Na splošno velja, da če temeljnega zaupanja med pogajalci ni, za pogajalsko mizo raje ne sedemo. Vendar je to načelo v meddržavnih pogajanjih težko udejanjiti, posebno če gre za sosedske odnose. V takih primerih se je treba »debelo« pravno zavarovati, če želimo, da se bo dogovorjeno in zapisano tudi dejansko uresničilo. Zaupanje ni pomembno samo pri izvedbi pogajanj, temveč tudi pri udejanjanju dogovorjenega. Tipičen

primer nezaupanja je vprašanje meje med Slovenijo in Hrvaško, ki smo ga v presojanje predali tretjemu, Hrvaška pa odločitve tretjega še danes ne spoštuje. Pomen zaupanja je v dvostranskih ali mnogostranskih pogajanjih sicer različen – pomembno je seveda povsod, toda pri dvostranskih razmeroma še toliko bolj kot pri mnogostranskih.

Prigodek 12: Pomen odnosov in zaupanja v diplomaciji

Jadranka Kosor o pomenu odnosa, ki sta ga vzpostavila z Borutom Pahorjem, ko sta se prvič srečala v Trakoščanu, piše: »Izstopil je iz avta, pogledal me je brezizrazno, hladno ... Še preden sem se zavedela, kaj govorim, sem se slišala govoriti o tem, kako pozitiven znak odnosov [podčrtala avtorja] med državama je to, da sva se uskladila o obleki – jaz sem imela rdečo obleko, on rdečo kravato. Leta pozneje mi je Borut povedal, kako pozitivno sem ga presenetila s svojim komentarjem o usklajenosti oblek in da ga je to omehčalo, saj od pogovora v Trakoščanu ni pričakoval ničesar.«

Vir: Kosor (2020: 175–176).

Tretja pomembna značilnost diplomatskih pogajanj je relativnost časa. V diplomatskih pogajanjih s pristopom »čas je denar« ne bomo prišli daleč. Diplomatska pogajanja so znana po tem, da se odvijajo v različnih krogih, ki lahko trajajo ne samo dneve, tedne in leta, ampak tudi desetletja. Urejanje sveta po koncu napoleonskih vojn je trajalo dobrih sedem let (Sveta Aliansa); o Avstrijski državni pogodbi, ki je leta 1955 ustanovila moderno Avstrijo, so se na 400 sestankih pogajali dobrih osem let; pogajanja po koncu korejske vojne so trajala dve leti in so potekala na 575 sestankih; pogajanja o vstopanju Slovenije v Evropsko unijo so trajala dobrih sedem let (oziroma 11 z vmesno blokado Italije); pogajanja o vstopu Turčije v Evropsko unijo še potekajo (čeprav so zdaj zamrznjena); slovenska pogajanja o odprtih vprašanjih s Hrvaško trajajo že več kot 30 let in bodo verjetno še trajala in trajala (prim. tudi Zartman in Berman, 1982: 19).

Četrta zelo pomembna značilnost diplomatskih pogajanj je simbolika, ki jih prežema – kje ta potekajo, kako potekajo, kdo so stranke ... Simbolika je močno orožje diplomacije in diplomatskih pogajanj, saj lahko prek simbolnih znakov in nebesedne govorice v diplomaciji sporočaš veliko več kot z besedami. V diplomatskih pogajanjih je zato treba biti zelo pozoren na nebesedna sporočila. Pomembno je, kje stoji vaša zastava, ali je pomečkana ali ne, kako vas posedejo, kakšna je oblika pogajalske mize,⁴⁹ v kakšni stavbi/sobi se pogajate, ali znajo izgovoriti ime vaše države vsaj delno spoštljivo in podobno. Vse te *drobnarije* so v diplomaciji zelo pomembne. Na to, kako pomembne so določene izmed njih, kaže naslednji prigodek.

Prigodek 13: Pomen simbolike pri sprejemanju novega veleposlanika

30. septembra 1661, ko je v mesto (London) prišel švedski veleposlanik, so delegacije poslale [takšna je bila navada] nekaj kočij, da bi pospremile novoprišlega na poti v palačo. Španski veleposlanik de Watteville je poslal svojo kočijo, francoski pa svojo. Ko je švedski veleposlanik sédel v kraljevo kočijo in se je sprevod začel premikati, je španski kočijaž prejel navodilo, da mora pospešiti, da bo francoska kočija druga v vrsti. Ker se Francozi niso vdali, da bi prepustili mesto Špancem, so ti začeli groziti s sabljami in puškami, kar je povzročilo diplomatski incident, saj so Španci streljali na francoske konje. Kočijaža je to vrglo iz sedla in Francozi so zaostali, Španci pa ostali prvi. Ludvik XIV. je zahteval od svojega veleposlanika v Londonu, naj se vrne, od svojega

⁴⁹ Pri Daytonskih pogajanjih leta 1995 – o sklenitvi miru med tremi predsedniki v bosansko vojno vpletenih držav iz razpadle Jugoslavije, Alijo Izetbegovićem, Franjem Tuđmanom in Slobodanom Miloševićem ter mediatorjem, ameriškim predsednikom Billom Clintonom – je bila pogajalska miza U-oblike zato, da nobena stranka ne bi imela prevladujočega ali nadrejenega položaja nad drugimi. Še bolj nazoren je primer mirovnega sporazuma, sklenjenega v Sremskih Karlovcih (1699) med Osmanskim imperijem in takrat ključnimi silami. Vsi vladarji so hoteli biti enako pomembni, zato je bila posebej za to priložnost zgrajena lesena pogajalska dvorana, ki je imela vrata na vseh straneh, da bi lahko vladarji vanjo vstopali hkrati.

madridskega veleposlanika pa, naj prisili špansko vlado, da kaznuje svojega veleposlanika v Londonu in naj Španija pristane na to, da bo v vseh diplomatskih prestolnicah v prihodnje dala prednost francoskim veleposlanikom pred svojimi. Španski kralj, ki se je zbal pariških groženj, je odpoklical de Wattevilla iz Londona in odposlal novega odposlanca v Pariz, da bi karseda zgladil nesporazum med državama. Priznal je prvenstvo Francije nad Španijo s tem, ko je dejal, da je prepovedal svojim odposlancem, da bi se borili o prednostnem vrstnem redu s predstavniki »najbolj krščanskega kralja«.

Vir: Prilagojeno na podlagi Udovič (2018: 106–107).

Peta značilnost, ki diplomatska pogajanja ločuje od poslovnih, je pomen procesa. Postopek je v diplomatskih pogajanjih kralj. Če ne spoštujete postopka, ste že vnaprej obsodili pogajanja na propad. Pri tem, kot opozarja Putnam (1988), je treba proces razumeti dvoravensko, saj v diplomatskih pogajanjih vzporedno potekata dva procesa: proces v pogajanjih z drugo stranjo in proces doma. Pogajalec se mora zavedati, da ni dovolj, da se uspešno pogaja s tujim partnerjem, temveč mora o uspehu nato prepričati še domačo javnost. To pa je pogostokrat težje, kot se zdi, saj v različnih državah koalicijske stranke ali pa stranke opozicije rade, da bi nagajale, nasprotujejo izpogajanemu, četudi vedo, da je rezultat dober. Zato je pomembno, da se pogajalci, ko v pogajanja vstopajo, zavedajo pomena procesa na dveh ravneh in da so tudi vsekozi pripravljeni ta proces nadgraditi.

Procesna vprašanja se v diplomatskih pogajanjih kažejo v različnih oblikah. Kostaričanka Christiana Figueres, sekretarka *Okvirne konvencije združenih narodov o okolju*, je pomen procesa orisala tako (Sanpietro, 2023):

Ruska delegacija je na pariških okoljskih pogajanjih leta 2015 zahtevala, da se, preden bi dala soglasje k zaključnim dokumentom, ti prevedejo v ruščino. Vedeli so, da je časa za to malo, a vodstvo jim je to vseeno obljubilo in prevod so dobili.

Postavi se seveda vprašanje, zakaj so Rusi to zahtevali. Eden od odgovorov je ta, da so kanili zavrniti pogajalski predlog, pa so to želeli narediti na lepši način, kot da bi izrekli svoj slaven »njet«. Druga razlaga pa je ta, da so želeli dvigniti ugled ruskega jezika, ki je bil po njihovem mnenju zapostavljen, četudi je uradni jezik Združenih narodov, in s tem uveljaviti svoj status v mednarodnih odnosih. Lahko da je šlo celo za oba razloga hkrati, za jezik in prestiž. S simbolnega vidika pa je pomembno izpostaviti, da so bili Rusi edini, ki so zahtevali prevod, kar bi lahko signaliziralo, da je ruski jezik pomembnejši od preostalih jezikov na omenjeni konferenci.

Šesta značilnost, ki velja predvsem za mnogostranska pogajanja, je ta, da se skušajo sodelujoči v diplomatskih pogajanjih vedno objektivizirati. Kaj to pomeni oziroma kako je to videti? Preprosto. Namesto da bi vas povprašali po mnenju z osebnim ogovorom (»Kaj pa ti misliš, Miha?« oziroma »Kaj pa vi mislite, Miha?«), vašo pogajalsko skupino objektivizirajo tako, da povprašajo po mnenju vaše države (»Kakšno je stališče Slovenije?« oziroma »Kako se Slovenija opredeljuje do predloga na mizi?«). To je še posebej vidno v Bruslju, pri delovnih skupinah ali pa tudi pri višjih organih, ko se beseda preda »Sloveniji«, ne pa nacionalnemu delegatu.

Omenili smo že, da se v pogajanjih oblikujejo posebne pogajalske subkulture, zato je pomembno izpostaviti vprašanje, ali je tako tudi pri diplomatskih pogajanjih. Ta so vedno medkulturna, četudi bi pogajalska diplomatska subkultura lahko pripomogla k temu, da bi se lažje presegale razlike oziroma da bi bilo manj nevarnosti za zdrse in napake. Kajti načeloma velja, da se v diplomatskih pogajanjih oblikuje posebna diplomatska subkultura, ki izhaja predvsem iz načela neosebnega nestrinjanja. Če se diplomat z nečim ne strinja, ni nikoli na stvari, da se ne bi strinjal z osebo, pač pa s predlogom. Prav v diplomatskih pogajanjih je še posebej vidno to, da se diplomati opredeljujejo do predloga, manj oziroma redko pa do osebe, ki ta predlog oblikuje, razvija oziroma izrazi. Četudi večina diplomatov, s katerimi smo govorili, verjame v diplomatsko subkulturo, Cohen (1991) temu nasprotuje, saj pravi, da imajo medkulturne razlike – kljub dejstvu, da diplomati vseskozi delajo v medkulturnem okolju – pomemben vpliv na delovanje v diplomatskih pogajanjih. Po

njegovem mnenju niso vsi diplomati usmerjeni le na predmet pogajanj, temveč lahko tudi v proces v celoti ali pa v katero izmed njegovih faz; lahko pa se osredotočijo tudi na posameznika, ki določen predlog predstavlja. To velja predvsem pri pripadnikih *linearnoaktivnih* kultur, ki želijo v diplomatska pogajanja vpeljati značilnosti poslovnih pogajanj.

V zvezi z diplomatskimi pogajanja velja opozoriti še na nekatere posebnosti, ki se lahko pojavijo tudi v procesih pogajanj. Prva posebnost so kanali komuniciranja, ki so v diplomatskih pogajanjih številni. Ko govorimo o diplomatskih pogajanjih, navadno mislimo na uradna diplomatska pogajanja. A niso to edina pogajanja, ki potekajo v diplomaciji. Obstajajo še vzporedni kanali komuniciranja, ki so včasih namenjeni »tipanju terena« oziroma predfazi pogajanj. Po teh kanalih komuniciranja se države ali politične opcije »spoznavajo« prek tako imenovanih odposlancev, katerih namen je trasirati pot za prava pogajanja. Podobna oblika pogajanj se lahko vzpostavi tudi v primerih, ko uradne državne strukture ne želijo prikazati kakršne koli oblike stika z državnimi strukturami druge strani. Takrat nastopi tako imenovana vzporedna diplomacija (*track-two diplomacy*). Gre za neformalno diplomacijo, ki je ne opravljajo predstavniki državnih struktur, temveč nevladne organizacije ali pa kakšna gibanja, za katera vsi vedo, s kom so v navezi, a s to strukturo nimajo nobenih uradnih stikov oziroma odnosov. Takšni primeri se pojavljajo zlasti v mirovnih pogajanjih, ko mednarodna skupnost, določene države ali pa »zainteresirani« določijo nekoga, ki ima vlogo mirovnega posrednika. Za Kosovo je bil to denimo Maarti Ahtisaari, nekdANJI in zdaj že pokojni finski predsednik.

Kombinacij med neuradnimi in uradnimi kanali komuniciranja je še več. V diplomatskih študijah se kot pristop tako imenovana polformalna diplomacija (*1,5-track diplomacy*). Gre za diplomatske aktivnosti, pri katerih na eni strani nastopa neka nedržavna enota, ki ima določene interese, na drugi strani pa državna enota, ki zastopa svoje interese. Drugi taisto obliko diplomacije definirajo bolj v smislu, da gre za srečanje dveh uradnih predstavnikov držav, le da na neformalen način (nekdANJA hrvaška predsednica Kolinda Grabar Kitarović se je

denimo z veseljem večkrat »ustavila« na neformalnem pogovoru/srečanju pri nekdanjem slovenskem predsedniku Borutu Pahorju). Ne glede na to, katero obliko vzamemo v ozir, je za polformalno diplomacijo značilno, da vsi pogovori in morebitni dogovori, pa tudi pogajanja, potekajo v nezavezujočem tonu. Ena od oblik diplomatske komunikacije, ki je lahko rezultat takšnih srečanj, je *non-paper*. Seveda je »tirov« v diplomaciji še več, odvisno od tega, kako diplomacijo razumemo. Obstaja tudi diplomacija ljudi (*track-three diplomacy*), katere značilnost naj bi bila, da je vsak od nas diplomat svoje države in da vsak od nas – ko se pogaja v tuji državi, četudi se pogaja za svoje podjetje, ustanovo, nevladno organizacijo ali lastne koristi – na neki način zastopa tudi svojo državo. In če gremo naprej, imamo še večravenško diplomacijo, pri kateri naj bi potekale komunikacije in pogajanja na vseh ravneh hkrati. Ta oblika diplomacije (imenovana *track-four diplomacy*) je sicer najbolj realna, a sočasno zaradi svoje kompleksnosti najmanj raziskana.

Kljub različnim kanalom so v diplomaciji običajno zavezujoči tisti, ki potekajo na državni ravni, razen v mirovnih pogajanjih, pri katerih imajo posredniki in vzporedna diplomacija včasih boljše rezultate, saj bi bila državna raven simbolično premočna, medtem ko je »druga raven« neuradna in kot takšna nima bremena te simbolične teže. Ta neuradna raven je način tipanja terena in pušča pogajalcem obilo manevrskega prostora, preden pristopijo k uradnim pogajanjem. Pogosto se taka pogajanja vršijo v »tihosti« (*silent diplomacy*) in so namenjena reševanju najbolj občutljivih vprašanj, za katera je javnost izjemno občutljiva. Najbolj znan primer »zelo tihe« diplomacije je bil Kissingerjev obisk Kitajske, ki je služil kot priprava za uradni obisk predsednika Richarda Nixona na Kitajskem leta 1971. Kissingerjeva 49-urna odsotnost iz ZDA je bila opravičena z njegovo boleznijo, ki je seveda ni preboleval. Medtem ko je bil uradno bolan, je na drugi strani sveta iskal pogajalski prostor za Nixonov obisk.

Takšni tajni posredniki morajo biti zelo zaupni, zato se zanje pogosto uporabijo prijatelji ali sorodniki. John F. Kennedy je za reševanje kubanske krize leta 1963, za sondiranje terena s Sovjeti, uporabil svojega brata Roberta. V novejšem času je po posrednikih zelo uspešno posegel

zaprti Nelson Mandela v svojih pogajanjih z južnoafriškim pravosodnim ministrom Hendrikom Jacobusom Coetseejem, kar je tlakovalo pot h koncu apartheida.

Glavna prednost zalednih pogajanj (*back-channel negotiations*) je ta, da se pogajanja izmuznejo nadzoru občinstva, vključno z volivci, mediji in celo člani lastne pogajalske skupine. Zunanji opazovalci namreč pogosto potiskajo pogajalce v smer kontraproduktivnih agresivnih taktik in jih odvrčajo od raziskovanja možnih koncesij in kompromisov, ki bi lahko pokvarili odnose in s tem možnosti sklenitve sporazuma. Pogajanja po *zalednem* kanalu pa omogočajo *merjenje temperature* druge strani. Tako so lahko zakulisna pogajanja še posebej privlačna za voditelje na najvišji ravni, ki se bojijo javnega neuspeha, če bi njihova prizadevanja za dosego dogovora propadla.

Vse te prednosti nam ne smejo ustvariti občutka, da zakulisna pogajanja nimajo napak. Imajo jih, in še koliko. Prvič: pogajalske strani se zaradi zakulisne narave pogajanj lahko počutijo zelo zaščitene, da s takimi pogajANJI pretiravajo, ne vedoč, da mora del procesa, pa tudi rezultat pogajanj, prej ali slej priti v javnost. Drugič, zakulisna pogajanja zagotavljajo le začasno zaščito pred javnim nadzorom in nevarnostjo poslabšanja odnosov. Kritiki se lahko celo ostreje odzovejo na tako sklenjen sporazum, če menijo, da je bil proces nepošten. Voditelji, ki so se, medtem ko so sodelovali v zasebnih zalednih komunikacijah, počutili varne, lahko ugotovijo, da je njihov ugled prizadet, ko volilci in kolegi izvejo za njihovo skrivnostnost. Wanis-St. John, ocenjujoč prednosti in slabosti zakulisnih pogajanj, meni, da lahko ta pogajanja olajšajo zgodnje faze dogovarjanja, kasneje pa so, če po njih posegamo prepogosto, vse manj koristna. Konec koncev bi moral biti cilj voditeljev – tako v podjetjih kot v vladi – vzpostaviti soglasje med svojimi podporniki in nasprotniki. Čeprav so zakulisna pogajanja lahko koristno sredstvo za pospešitev zastalih pogovorov, si morajo pogajalci vendarle prizadevati, da bi svoje razprave pripeljali iz sence na luč dneva (PON Staff, 2023b).

V »starih časih« so potekala pogajanja pogosto zunaj ministrstva za zunanje zadeve, saj so se tam stvari prehitro razvedle. Eden takšnih

primerov so Osimski sporazumi, ki so bili formalno pogajani zunaj jugoslovanskega zunanjega ministrstva, čeprav je tudi omejeno število ljudi na ministrstvu vedelo, kaj se v pogajanjih dogaja. Podoben primer je bil tudi slovenski arbitražni sporazum s Hrvaško, nad katerim je imel roko takratni predsednik vlade Borut Pahor in ki je bil v veliki meri tudi določen v njegovem kabinetu.

Poleg različnih kanalov, ki jih diplomacija pozna v razmerju do poslovnega sveta, v katerem so pogajanja običajno bolj frontalna in neposredna, je v diplomatskih pogajanjih tudi struktura pogajanj drugačna. S tem ne mislimo le na njihovo dolžino, temveč bolj na to, da se vzporedno pogajamo na različnih ravneh. Formalni pogajalec v diplomatskih pogajanjih je vedno šef pogajalske skupine, pri čemer je, odvisno od dinamike naše in druge skupine, tudi drugim članom skupine dopuščeno, da pomagajo najti skupno rešitev. Diplomatska pogajanja tako nikoli niso le hierarhična, čeprav se tako morda zdi, ampak se lahko razvijajo izredno dinamično, kar terja svoj čas. V tem okviru lahko pogajanja vodi kdaj vodja skupine kdaj namestnik – pomembno pa je, da je skupina vseskozi v stiku z državnimi oblastmi oziroma tistimi, ki so ji poverili pooblastila za pogajanja, saj če skupina nima legitimnosti za sprejemanje odločitev, potem tudi izpogajano ne bo našlo pravega prostora v domačem prostoru (prim. Putnam, 1988). Včasih, ko gre za občutljiva vprašanja, je modro, da pogajanj ne vodijo predsedniki vlad ali zunanji ministri, torej vodilni predstavniki države, pač pa drugi ali tretji po rangi, to pa zato, da lahko šefi vedno *popravijo* doseženo ali nedoseženo na pogajanjih na nižji ravni.

Na tem mestu je prav, da opozorimo, da so diplomatska pogajanja kot del diplomatskega občevanja bogata z besedami. Ni namreč redkost, da boste na diplomatskih pogajanjih slišali veliko lepih in bogatih besed, ki pa vsekakor ne bodo vselej mišljene tako, kot so bile izrečene. Že beseda »zanimiv« (*interesting*) vam mora prižgati alarme; podobno je tudi, če vaš predlog (in to je posebej pogosto v EU-žargonu) označijo kot »odličen predlog, ki ga lahko še izboljšamo« (*there is still room for improvement*) – to pomeni, da je po njihovem mnenju vaš predlog slab in se z njim ne bodo ukvarjali, na mizo pa bodo prinesli nekaj svojega. V diplomatskem jeziku nasploh velja, da ne boste zgrešili, če boste

uporabljali številne naklonske (modalne, splošne) glagole in stanje stvari relativizirali. Seveda, kot smo že omenili, z objektivizacijo jezika. Tako nikoli ne recite: »Zamudil bom na pogajanja« ampak vsaj: »Morda se lahko [zaradi prometa] zgodi, da bom zamudil na pogajanja« (okrivite zunanjo okoliščino) ali celo z relativizacijsko omilitvijo: »Morda se lahko [zaradi prometa] zgodi, da bom malo zamudil na pogajanja.«

Tabela 25: Vljudnostne diplomatske fraze

Fraza	Pomen
Čprav globoko spoštujem uglednega kolega, ki je svoja stališča izrazil inteligentno in prepričljivo, moram poudariti, da ...	Ne strinjam se s kolegom
Čprav nismo dosegli dogovora, ugotavljam, da je bila naša izmenjava mnenj izjemno koristna	Nestrinjanje je tisto, kar sem želel, zato je bila razprava koristna
Z vsem dolžnim spoštovanjem, žal se težko strinjam z vami	Ne govorite neumnosti, prosim
Bojim se, da se pogajanj ne bomo mogli udeležiti zaradi zadržanosti	Na pogajanja nas ne bo
Moja delegacija z velikim razumevanjem podpira predlog uglednega kolega. Vendar pa želi poudariti ...	Predlog ni povsem nesmiseln, vendar se z njim ne strinjamo, ker ...
Moja delegacija ne more podpreti tega osnutka resolucije	Moja delegacija se bo vzdržala ali pa glasovala proti
Strinjam se s spoštovanim kolegom ... da je glede tega vprašanja načeloma potrebno hitro ukrepanje, vendar ...	Nisem za hitro ukrepanje
Predlog je zelo zanimiv, vendar se moramo izogniti podvajanju dejavnosti z nekaterimi drugimi organizacijami	Predlog ne sodi v to organizacijo
Morda sem narobe razumel uglednega predstavnika	Predstavnik ... je govoril neumnosti
Nočem vztrajati ...	Vztrajal bom ...
Iskreno si prizadevamo za konsenz o tem vprašanju ...	Konsenz mora biti skladen z našimi interesi
Ali ne bo ponedeljek prezgodaj?	Do ponedeljka ni šans, da bi to naredili

Vir: Lasten prikaz.

Očitno se je treba v diplomatskih pogajanjih podrobno poglobiti v morebitne dvoumnosti izrečenega (Angleži temu pravijo *coded language*) v stvarni pomen vljudnostnega izrazja. Poved: »Ta predlog mi je všeč ...« ima lahko v ozadju veliko pomenov, denimo: (1) '... toda drugi mu nasprotujejo'; (2) '... in to idejo z navdušenjem podpiram'; (3) '... bolj kot drugi predlogi, se pa ne obvezujem ...' in podobno dalje (Fisher in Shapiro, 2005: 29). Ali pa, če diplomat reče: »With all due respect ('z vsem spoštovanjem'),« to v resnici lahko kaže na različno mnenje govorca. Zapleteno razumevanje takšnega kodiranega jezika lahko najboljše ponazorimo ob primeru njegovega tolmačenja v okviru angleško-nizozemskega »nerazumevanja«, kot ga predstavlja angleško-nizozemski slovarski priročnik, ki so ga za potrebe zaposlenih oblikovali v podjetju *Shell*.

Tabela 26: Kaj Anglež reče, kaj misli in kako Nizozemec izrečeno razume

Angleško-nizozemski prevajalski pomočnik		
<i>Kaj Angleži rečejo</i>	<i>Kaj Angleži mislijo</i>	<i>Kaj Nizozemci razumejo</i>
Slišal sem, kar ste povedali.	Ne strinjam se.	Strinjajo se z menoj.
Z vsem dolžnim spoštovanjem.	Vsekakor nimaš prav.	Poslušajo moje argumente.
Oh, samo še to ...	To je bistvo našega pogovora.	To je nepomembno.
Mislil bom na to.	Briga me, nič ne bom naredil v tej smeri.	To bomo uporabili, če bo treba.
Morda bi o tem (še) malo razmislili.	Ne počni tega, kar predlagaš, opusti.	Odlična ideja, domislimo jo.
Zelo zanimiv predlog.	Neumen predlog.	Navdušeni so nad našim predlogom.
Bi razmislili še o drugih opcijah?	Vaš predlog je brezvezen.	Niso se še opredelili do našega predloga, razmišljajo.
Tak pogled je res izviren.	Vaš predlog je neumen.	Všeč jim je moj predlog.
Oprostite, moja napaka!	Vaša napaka je to, tepec!	Njihova napaka je, so le priznali.

Vir: Prilagojeno na podlagi Meyer (2014: 67).

Očitno je, da neposreden prevod še zdaleč ne bi ustrezal dejanskemu pomenu izrečenega. To je ena najbolj tipičnih značilnosti diplomatskega jezika nasploh. Treba je namreč znati brati med vrsticami, razbrati pomen izrečenega iz konteksta oziroma kulture sogovornika. Če bi šli še korak dalje, bi lahko rekli, da tak, kodiran jezik ni značilen le za Britance, temveč za vse, ki delujejo v diplomaciji.

Še eno stvar je smiselno poudariti, ko gre za diplomatska pogajanja, in sicer gre za sporočanje rezultatov pogajanj. Pri poslovnih pogajanjih namreč hitro telefoniramo domov, da nam je uspelo ali da nam ni. Pri diplomatskih pogajanjih odsvetujemo vsako pretirano navdušenje, saj lahko druga stran to razume kot napačen signal in od izpogajaneга odstopi. Dejansko moramo v obratno smer – bolje ko smo si zadeve izpogajali, manj se moramo s tem hvaliti. Na to je v dokumentarnem filmu *Praesidenten* opozoril John Kerr, ki je bil med letoma 1997 in 2002 državni podsekretar na britanskem uradu *Foreign and Commonwealth Office*, rekoč: »Kdor je zmagal, mora nerodno gledati v tla. Kdor je izgubil, mora razglašati zmago.«

Če značilnosti diplomatskih pogajanj ocenimo nasploh oziroma jih primerjamo z Lewisovo tipologijo, bi lahko dejali, da so diplomatska pogajanja najpogostejše podobna vzorcem iz *reaktivnih* kultur, s tem pa tudi njihovim značilnostim. Seveda so določene značilnosti od kulture do kulture različne, a osnova je v ohranjanju dobrih odnosov in zavedanju, da se stvari rešujejo na dolgi rok, premiki k temu pa so včasih milimetrski. Zato je hitrost nezaželena, preveč jasno govorjenje pa odsvetovano. V medkulturnih diplomatskih pogajanjih je besedno komuniciranje metaforično oziroma metonimično, veliko je paralelizmov, ponavljanja, zavlačevanja, branja in govorjenja med vrsticami ter rabe konstruktivne dvoumnosti. To Laura Rockwood (2021) definira kot »namerno zamenjavo 'težkih' besed in izrazov z bolj prijaznimi«. Po njenem mnenju je *konstruktivna dvoumnost*, ko vsaka stran interpretira dogovore različno, preprosta in izjemno uspešna tehnika prebijanja zastoja, koristna za vse vpletene strani, če po intervenciji enega izmed pogajalcev drugi povzame njegove besede in se pomakne dalje s

predstavitvijo svojih stališč. Primer: slovenski pogajalec posreduje stališča svoje vlade. Avstrijski pogajalec bi ta stališča nepristransko povzel (denimo z uporabo fraze: »Naj preverim, ali vas prav razumem, vi torej predlagate ...«). Ko bi slovenski pogajalec pritrdil povzetku, bi avstrijski pogajalec pojasnil, zakaj ima njegova vlada težave s tem razmišljanjem oziroma predlogom in tako naprej, dokler se ne bi obe strani strinjali o skupnem predlogu.

Ta vrsta formaliziranega procesa aktivnega poslušanja lahko vključuje ponavljanje tega, kar je nekdo rekel, da preverimo razumevanje, vključuje pa tudi postavljanje odprtih pojasnjevalnih vprašanj ter prepoznavanje in priznanje pomislekov druge strani. Z vsem tem izkažete visoko stopnjo dojemljivosti, doveznosti tudi za njihove interese. To je ključ do uspeha v diplomatskih pogajanjih in pri premagovanju konfliktov nasploh. Vedeti namreč moramo, da je dojemljivost nalezljiva; bolj ko ste dojemljivi in sposobni to pokazati v pogovorih, bolj bodo tudi oni. Kajti pogovorna dojemljivost je lahko zlasti pri diplomatskih pogajanjih prepričljivejša kot argumenti (Minson, 2021).

Omeniti velja še, da artikulacija, kje morda leži nestrinjanje, sledi šele, ko v celoti razumete stališče druge strani. Rockwoodova pravi, da ima ta tehnika v diplomatskih medkulturnih pogajanjih vsaj tri prednosti: (1) osebi za mizo pokaže, da ste ji prisluhnili, kar pomeni, da jo spoštujete; (2) oseba na drugi strani mize razume, da razumete njeno stališče (kar ne pomeni nujno tudi, da se z njim strinjate), to pa utrjuje pot zaupanja med partnerji; (3) s pojasnjevanjem svojega stališča oziroma tega, zakaj nečesa ne morete podpreti, se lahko izognete napaki poosebljenja stališča druge strani, izkazovanja moči, žaljenja, udejanjanja lastnega tega ali jeze (Rockwood, 2021).

7.4 Pogajanja v novih (virtualnih) kontekstih

Pogajanja v virtualnih kontekstih so obstajala že pred časom covid-19, so se pa v zadnjih letih okrepila. Zakaj? Predvsem zato, ker smo ugotovili, da se manjši del pogajanj lahko opravi tudi virtualno, ne da bi bilo to pretirano omejujoče. Drugi razlog so stroški: medkulturna pogajanja, sploh z *multiaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami, terjajo več časa, kar pomeni, da so tudi dražja. V času pospešenega zmanjševanja stroškov so ti še toliko pomembnejši dejavnik, ki lahko vpliva na odločitev, da del medkulturnih pogajanj izvedete prek e-omrežij. Njihova prednost je tudi širši domet, saj v njih lahko sodeluje več pogajalcev kot pri pogajanjih iz oči v oči. Za pogajanja v virtualnem okolju velja, da so tudi bolj fleksibilna, saj jih čas in kraj manj omejujeta. Ne nazadnje omogočajo tudi lažje sledenje in dokumentiranje, kar lahko olajša analizo, obvladovanje tveganj in izboljšanje postopkov v prihodnosti.

Niso pa takšna pogajanja odporna proti slabostim, kot so težje medsebojno spoznavanje pogajalcev in ustvarjanje ustreznega pogajalskega ozračja, saj pomanjkanje fizičnega stika lahko otežuje razvoj tesnejših odnosov in ustvarjanje zaupanja. Ne preseneča zato, da so pogajalci iz okolij, v katerih so odnosi pomembnejši, manj naklonjeni e-pogajanjem. Še večji izziv za pogajanja v e-okolju lahko predstavljajo tehnične/komunikacijske težave oziroma vprašanje sposobnosti upravljanja teh orodij, prav tako tudi opremljenost različnih akterjev z e-orodji. Problemi lahko nastopijo tudi v zvezi s zaupnostjo/zasebnostjo podatkov, ki so, prenašani po spletu, lahko preširoko dostopni. Ne nazadnje sta tudi hitrost in sinhronost odziva v digitalnem okolju običajno slabša kot v neposrednih stikih. V e-okolju skoraj vedno prihaja do določenih zamikov v komuniciranju, kar lahko kdo razume kot problem.

Ne glede na vse pa vseeno poudarjamo, da virtualna medkulturna pogajanja nikakor ne morejo nadomestiti pogajanj v živo, saj so prav

določene nebesedne posebnosti (pomen dotika, gest, jakosti in tona glasu ter osebnega prostora) tisto, kar prek e-omrežij v veliki meri ni razvidno. Poleg tega so e-pogajanja še zelo mlada, ne dovolj raziskana »disciplina«, o kateri imamo še premalo znanj, da bi lahko meritorno odločali o njihovih prednostih in slabostih. Noam Ebner zato upravičeno pravi naslednje: »Ko gre za pogajanja na daljavo, smo sredi globalnega naravnega eksperimenta. Izsledkov raziskav o pogajanjih na daljavo še ni. Zato bi nas moralo pomirjati, da ni orodja ali nabora trikov, ki bi jih že poznali vsi razen nas« (PON Staff, 2020). V pomanjkanju posplošenih, že teoretično utemeljenih ugotovitev se moramo tako zanašati predvsem nase, na svoje izkušnje in spoznanja ter se tako prilagajati trenutku in razmeram. To obenem pomeni, da so medkulturna e-pogajanja v veliki meri osebno pogojena – nekaterim ta oblika pogajanj bolj leži kot drugim. Tistim, ki se zanašajo na svoje sposobnosti figurativnega izražanja, uporabe zgodb in ponazoritev, bo takšna oblika pogajanj dlje od srca kot tistim, ki se v pogajanjih naslanjajo predvsem na podatke, racionalnost in logiko.

Še nekaj poudarkov, ki jih velja vzeti v ozir, ko boste tehtali, ali naj se odločite za pogajanja v živo ali za e-pogajanja. Prvi izziv je gotovo nebesedna komunikacija, ki je mnogo močnejša, ko gre za pogajanja iz oči v oči kakor pa to v virtualnem svetu, ko se je velik del izgubi oziroma ga v delu ali polnosti ni mogoče opaziti. Virtualna pogajanja so tudi manj čustveno intenzivna. Na neki način je to lahko prednost, saj kakšen predlog po elektronski pošti mnogo lažje izbrišemo, kot pa bi ga odklonili v neposredni komunikaciji – na drugi strani pa obstaja slabost, da v predlogu morda ne najdemo vseh odtenkov, ki so pomembni za razumevanje druge strani. Za ilustracijo tega prepada med sporazumevanjem »v živo« in »po e-pošti« navajamo raziskavo Roghanizada in Bohnsa, ki sta z družboslovnim eksperimentom ugotovila, da je sedem od desetih študentov pozitivno odgovorilo na predlog, podan v živo, na predlog, podan po e-pošti, pa večina sploh ni odgovorila (PON Staff, 2020).

Še ena slabost se pripisuje virtualnim pogajanjem – bodisi v znotraj iste kulture ali v medkulturnih – to je dvom v zvezi z ustvarjanjem zaupanja med partnerji, ki se lahko prek e-omrežij težko vzpostavi. Ta slabost pride posebej do izraza pri kulturah, v katerih so odnosi izjemno pomembni (npr. azijske kulture). Poudarili smo že, da moramo pri pogajanjih vedno najprej vzpostaviti *kemijo*. Tega prek e-platform tako rekoč ne moremo. Zato se lahko spoznavamo le površinsko, ne moremo pa ugotoviti, kako bodo ravnali, ko bodo jezni, razočarani ali veseli. Težko začutimo, kdaj se pretvarjajo, prav tako pa tudi, kdaj z idejami mislijo resno, kdaj pa je nekaj le poskus izogibanja obravnavi naših predlogov. Stvar zaplete še tehnologija – ta ne le onemogoča prenos nebesedne govorice (denimo če imajo roke na mizi ali pod mizo, če so kaj pordeli, če si člani delegacije med seboj kaj podajajo in podobno), ampak včasih tudi *poglekne*, lahko v najtežjem trenutku pogajanj. Recept za katastrofo je v takšnem primeru napisan.

Vsemu naštetemu prikimavajo tudi raziskave. Tako Baltes et al. (2002) ugotavljajo, da so pogajanja prek e-platform manj učinkovita in dajejo nižji občutek zadovoljstva. Temu pritrujejo tudi spoznanja Stuhlmacherjeve et al. (2005), ki poudarjajo, da je e-orodje že samo po sebi takšno okolje, ki napeljuje k distributivnim pogajanjem, dalje pa ugotavljajo tudi, da naj bi bile v pogajanjih prek e-orodij ženske »manj razumne« kot v pogajanjih v živo (za moške jim te povezave ni uspelo dokazati). Sama e-orodja lahko pomenijo tudi drugačne pogajalske strategije in taktike. Mullen-Rhoads et al. (2018: 19ff) so ugotovili, da Američani v e-pogajanjih uporabljajo še bolj tekmovalne taktike, kot če se pogajajo v živo, pa tudi to, da so bila enaka sporočila, ki so bila podana prek e-orodij (tudi e-pošte), med tistim, ki jih je oblikoval, in med tistim, ki jih je prejel, razumljena drugače. Dalje Akpınar et al. (2017) ugotavljajo, da če pozitivno pisno sporočilo izzove povratno pozitivno pisno sporočilo, to ne velja nujno tudi za medkulturna e-pogajanja. V pisnih medkulturnih pogajanjih je tako pomembno tudi, kdo je tisti, ki prvi kaj predlaga (*vrže sidro*): ta načeloma z druge strani dobi neke vrste zadolžnico (lahko bi rekli koncesijo), ki potem ustvari ugodno okolje v medkulturnih e-pogajanjih. Z vidika medkulturnih

razlik je zanimiva izmed njihovih ugotovitev tudi ta, da nemškogovoreče države načeloma najpogosteje ustvarjajo predloge v medkulturnih e-pogajanjih. Vsi našeti avtorji se strinjajo, da je treba pred začetkom e-pogajanj okrepiti čustveno inteligenco pogajalcev, ki jo Harvardska šola pogajanj definira v 30 aktivnostih (Nagel, 2021). Izbrane predstavljamo v nadaljevanju.⁵⁰

1. Ne kritizirajte, ne obsojajte in se ne pritožujte (ne recite: »Ni mi všeč vaš odnos« ali »Izboljšati boste morali svoje predloge« ali podobnega).
2. Izrekajte iskrene pohvale (»Vesel sem, da smo skupaj dosegli ta preboj.«)
3. Spodbudite v drugem željo po napredku, doseganju skupnih ciljev (»Z vami je lepo delati, ker vam gre za to, da bi se dogovorili ...«)
4. Bodite nasmejani (nasmeh dá več ugodja kot tablica čokolade).
5. Zapomnite si ime predstavnikov druge strani, v neformalnih delih poskusite – če je mogoče – povedati kaj o njegovem imenu v vaši kulturi (»Na Slovenskem bi ime Yuchen prevedli v Nejc, ki je pogosto slovensko ime.«)
6. Spodbudite jih, naj govorijo o sebi, svojem podjetju, družini in podobnem, vi pa jih pazljivo poslušajte – dobite lahko podatek, ki vam bo koristil (»Kaj menite, kako bi bili vaši in moji otroci zadovoljni s tem, kar smo dosegli?«)
7. Sporočajte svoje interese prek njihovih – zavijte svoje interese v *celofan* (»Če vas prav razumem, predlagate to in to ...«)
8. Dajte drugi strani občutek, da jo cenite (»Izjemno spoštujem vaše podjetje in delo, ki ga opravljate. Gotovo zanj žrtvujete tudi veliko prostega časa, mar ne?«)
9. Ne soočajte se z njimi, iščite to, kar vas združuje.
10. Drugi strani nikoli ne recite: »Ne razumete« ali »Motite se.«
11. Če ste se zmotili, priznajte to hitro in čustveno (»Res mi je žal, da sem se zmotil« ali »Upam, da razumete, da se mi je to zgodilo nehote.«)

⁵⁰ Harvardski seznam sva prilagodila in dopolnila, da je koristen za splošna in medkulturna pogajanja.

12. Naredite vse, da bo druga stran razumela svoje stališče/govor kot zelo pomembno (»Strinjam se s tem, kar ste povedali. Če dovolite, bi vprašal ...«)
13. Poskusite razumeti potrebe, želje in hotenja druge strani.
14. Prikažite problem kot izziv – in pustite, da ga oni razrešijo (»Kaj predlagate, kaj naj storimo v tej situaciji?«)
15. Spodbujajte jih, da iščejo poti do vas. Vi jih iščite do njih.

V zvezi z medkulturnimi pogajanja na spletu oziroma prek e-orodij Winkler (2020) dodaja še nekaj nasvetov (poleg vseh, ki že veljajo za medkulturna pogajanja):

- a. Tudi pred medkulturnimi e-pogajanja se dobro poučite o kulturi, saj so tu napake lahko še večje.
- b. Dobro jih poslušajte, da bi razbrali njihov slog pogajanj (»Rad bi, da bi prišli do skupne rešitve« ali »Pojdimo kar *in medias res*.«)
- c. Pojasnajte, kako jih razumete, da dobijo občutek, da jih res želite razumeti.
- d. Pazite, da ne uporabljate svojega poslovnega slenga, ki ga druga stran lahko ne bi razumela.
- e. Imejte ob sebi vedno koga, ki dobro pozna kulturo, da vas lahko opozori na ključne zadeve.
- f. Vseskozi preverjajte, kako se počutijo med procesom pogajanj (»Smo bili dovolj natančni ali želite, da še kaj pojasnimo?« ali »Bi morda vi zdaj delili svoja razmišljanja z nami?«)

Povzemaje lahko ugotovimo, da e-orodja že tako zapletena medkulturna pogajanja lahko še dodatno zapletejo. V virtualnem okolju je težje videti in dojeti razlike, pa tudi sorodnosti med različnimi kulturami. Čeprav so virtualna pogajanja na videz cenejša, se moramo zavedati, da to velja običajno le kratkoročno. Takšne navidezne stroškovne prednosti lahko na srednji in dolgi rok izginejo ali se vsaj zmanjšajo, ko priplavajo na dan medkulturni »prikriti problemi«, razlike in nedorečenosti.

Vse našteje prednosti in slabosti digitalnih medkulturnih pogajanj tudi jasno kažejo, da v današnjem svetu ni enega, edinega zveličavnega

načina pogajanj, tako kot ni enega, edinega zveličavnega načina komuniciranja. Gre bolj za kombinacijo različnih tehnik in taktik, ki so odvisne od predmeta pogajanj, časa, v katerem se pogajanja odvijajo, kraja ter posameznih pogajalcev. Nekatere taktike in tehnike, primernejše za določen primer, ne bodo koristne tudi za drugega; določene bodo primerne za več primerov, za kakšnega pa vendarle ne. Uspešnejši bodo tisti pogajalci, ki bodo znali načine pogajanj prilagoditi vsem tem zunanjim okoliščinam, ki bodo, odvisno od predmeta in situacije, prilagajali in kombinirali različne načine. Naj za ilustracijo povedanega navedemo študijo Agamennona (2022: 27), ki je ugotovil, da so bili »zahodni« pogajalci pred covidom-19 skeptični do e-pogajanj in jih le redko uporabljali, s covidom-19 pa so se prilagodili in jih začeli uporabljati vse bolj in bolj. Po drugi strani pa so bili »vzhodni« pogajalci e-pogajanjem nenaklonjeni tako pred covid-19, kot so tudi še danes, saj pri takih pogajanjih umanjka zanje najpomembnejši koncept – zaupanje.

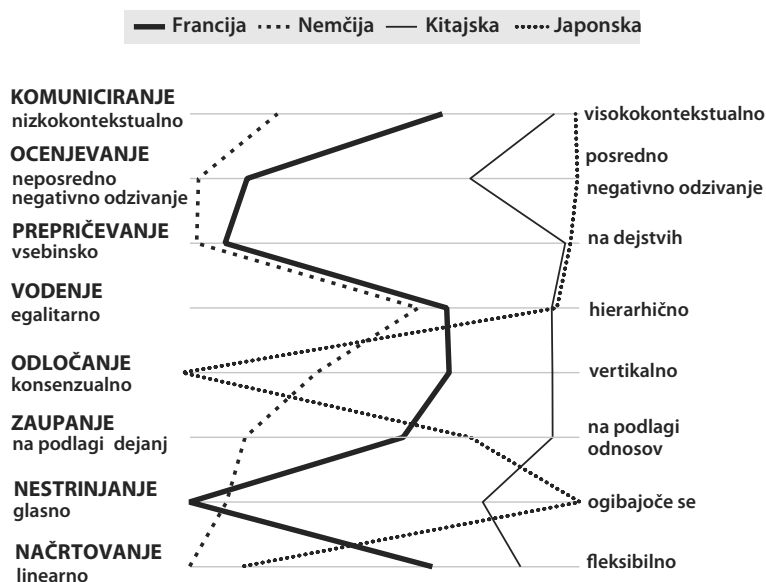
8 KAKO SE POGAJATI S POGAJALCI IZ RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLIJ

Do tod smo analizirali nekaj splošnih značilnosti medkulturnih pogajanj in občasno podali nekaj ilustracij glede na razlike v kulturah. V tem poglavju bomo vse povedano prikazali še malce bolj strukturirano. Za izhodišče o tem, kako se medkulturno pogajati, bomo izbrali določene lastnosti kulture, ki se lahko pripišejo neki kulturni skupnosti, »popravljen« z osebnostnimi značilnostmi posameznika, s katerim se bomo pogajali.

Zakaj se ogibamo individualnim kulturam in raje razpravljamo o skupinskih značilnostih kultur? Menimo, da je tako bolj uporabno. Zlasti je ta pristop boljši v primeru kultur, ki so si razmeroma sorodne, saj pri njih ne moremo izpostaviti zares nekih posebnosti, ki bi označevale posamezno kulturo; lahko pa orišemo njene splošne značilnosti. Razlike so namreč lahko pogojene tudi individualno, pokrajinsko, poklicno ali še kako drugače, zato je pri prikazu individualnih značilnosti kultur posplošen prikaz lahko ne le metodološka napaka, temveč tudi »trk s prakso«.

Splošno izhodišče vsakih pogajanj s tujci, kulturno različnimi od nas, je upoštevati, da so razlike med kulturami relativne, da so lahko znotraj posameznih kulturnih krogov, kot jih opredeljujejo različni avtorji, lahko velike razlike, še bolj pa, ko gre za posamezne predstavnike takih kultur. Na primer: čeprav smo Slovenci skupaj z Nemci predstavniki *linearnoaktivnih* kultur, je lahko vsakomur jasno, da so navkljub mnogo podobnostim, ki nas uvrščajo v to skupino, med nami bistvene razlike. Nemci so mnogo bolj pedantni, točni, togi, medtem ko smo Slovenci bolj fleksibilni, neformalni in tako dalje. Zato kaže v pripravi na pogajanja identificirati posamezne razlike med pogajalskima stranema (stranema ali stranmi) po vseh pomembnih elementih kulturnih vzorcev. Meyereva (2014) denimo identificira osem kriterijev take primerjave in to ponazori s primerjavo med kulturami Francije, Nemčije, Kitajske ter Japonske.

Slika 34: Primerjava med kulturami Francije, Nemčije, Kitajske ter Japonske po izbranih elementih kultur



Vir: Predelano na podlagi Meyer (2014: 246).

Ni naključje, da je avtorica izbrala po dve državi iz enakega kulturnega kroga. S tem je želela poudariti, da razlike obstajajo tudi znotraj kulturnih vzorcev, tako med Nemčijo in Francijo (najizrazitejše pri komuniciranju, zaupanju, manj pri odločanju) kot tudi med Japonsko in Kitajsko. Tu izstopa predvsem nasprotna slika, ko gre za odločanje, medtem ko so si kulture po drugih kriterijih dokaj blizu. Na drugi strani pa imamo med obema azijskima in evropskima kulturama pri komuniciranju, ocenjevanju predlogov, prepričevanju ter načinu nestrinjanja bistveno različne pristope.

Seveda bi lahko takšne primerjave naredili tudi po drugih značilnostih posameznih kulturnih vzorcev, še bolj splošnih ali še bolj podrobnih. Denimo glede na cilj pogajanj, obstoj fizičnega medija dogovora

(pogodba ali le ustni dogovor), pogajalski slog, odnos do tveganj, odnos časa (točnost, dolgoročnost ali kratkoročnost), dalje tudi glede na kraj, stopnjo zaupljivosti, glede na parametre po vseh Hofstedejevih kriterijih in podobno. Lahko pa bi to naredili tudi za posameznike iz teh kultur, s katerimi se konkretno pogajamo, saj lahko njihove značilnosti odstopajo od skupinskih. Na ta način bi že v pripravah okrepili svojo pogajalsko pozicijo ter zmanjšali tveganja in se izognili vsaj nekaterim, sicer vedno prisotnim presenečenjem.

Čeprav opozarjamo na razlike med kulturami, nas to ne sme zavesti na stranpot, da bi pozabili na mnogo podobnosti med njimi. S procesi globalizacije se te podobnosti obenem krepijo in zmanjšujejo, saj se mnogo narodov prav zaradi pritiskov *kokakolizacije* rado obrača k svojim starim vrednotam.

8.1 Pogajanja s kulturami glede na kontekstualnost, odmik moči in razumevanje tveganj

V pogajanjih s predstavniki z izvorom v *visokokontekstualnih* kulturah, med katere uvrščamo azijske kulture (Japonska, Kitajska, Južna Koreja), pa tudi savdsko kulturo in del latinoameriških kultur, je treba vedno razumeti, da so stališča in okoliščine pomembnejši od tega, kar je dejansko povedano. Njihova komunikacija je posredna, bogata z nebesednim komuniciranjem. Zavezujoče konotacije besed *morda* ali *pozneje* ali celo »DA« v teh kulturah ne gre jemati dobesedno. Te kulture namreč velik pomen pripisujejo odnosom in ohranjanju ugleda, kar se odraža tudi v načinu izražanja. Nikoli jim ne vsiljujmo pisnih pogodb, sploh ne svojih, ker bi jih s tem lahko užalili in ker so zanje pač pomembnejši odnosi. Zanje je pomembno neformalno druženje že pred pogajanjem; če nam ne rečejo drugače, moramo v odnosih z njimi vedno spoštovati hierarhijo in nazive ter uporabljati priimke in

vse druge naslove, obenem pa izpostaviti tudi svoj rang v organizaciji. Pomembno je, da spoštujemo tudi njihov centraliziran način odločanja ter privilegiranje nadrejenih.

Njihova komunikacija je implicitna, torej nakazana oziroma posredna, zato moramo znati brati med vrsticami in razumeti govorico telesa, ki ji pripisujejo posebej velik pomen. Ker se izražajo bolj posredno, moramo to početi tudi mi, prav tako se moramo izogibati neposrednim in preveč jasno izraženim stališčem, sploh do njihovih pogajalskih predlogov (brez denimo kriljenja z rokami, tolčenja po mizi in podobno).

V drugačnem položaju se znajdemo, če se pogajamo s pripadniki *nizkokontekstualnih* kultur, kot so kulture ZDA, Avstralije, Nizozemske, Švice, Nemčije in tako dalje. Za te kulture je značilno, da partnerja povesta, kar mislita. Uporabljen jezik je neposreden in jasen, prostora za dvoumnost praviloma ni. Vseeno pa je treba tudi v teh kulturah pazljivo poslušati, saj moramo zaznati odtenke v povedanem. Včasih so odtenki tudi v majhnostih ali pa tudi samo v simboličnih majhnostih (iz rimskega prava je znano, da vejica lahko denimo odloča tudi o življenju nekoga ... »pustiti, ne umoriti« ali pa »pustiti ne, umoriti«). V teh kulturah »NE« ni prepovedan, temveč je le sporočilo nestrinjanja. Seveda mora biti podan dostojno, vendar jasno. Nikoli ne predpostavljajte, da Nizozemec ali Nemec bereta vaše misli, prav tako ne, da enega ali drugega zares zanimajo vaša čustva. Pri srečanjih s pripadniki teh kultur ni treba dolgih uvodnih govoranc, saj jih boste zdolgočasili in razburili. Raje bodite kratki in usmerjeni k procesu.

Če pogledamo drug kriterij delitve svetovnih kultur – odmik moči – lahko ugotovimo, da obstaja med kulturami visokega in nizkega odmika moči (torej vertikalnimi in horizontalnimi kulturami) kar nekaj razlik.

V kulturah, ki imajo *visok odmik moči* (Indija, Mehika, Latinska Amerika, Kuvajt, Kitajska, Japonska in podobne kulture), pozabite na svoj ego. Če boste namreč vztrajali pri njem, se utegne zgoditi polom.

Naj vas tudi ne zavede rang posameznika. Nekdo z nižjim rangom ima lahko vseeno zelo pomemben položaj v družbi in kulturi kot nekdo drug, ki ima višjega. Zato je pomembno, da ugotovite, kdo je tisti, ki zares odloča. Največ se ukvarjajte z njim. Konflikt je lahko za te družbe logična posledica nečesa, pa ga vseeno ne marajo. Mehičani razumejo, da je konflikt del življenja, a se mu vseeno ogibajo, kar pomeni, da bodo njihovi odzivi na konflikt posredni ali medvrstični, saj bodo prednost pred reševanjem problema dali dobrim odnosom.

Za kulture, ki so bolj horizontalne, torej imajo *nizek odmik moči* (ZDA, skandinavske države, Nizozemska, Velika Britanija), pristni odnosi štejejo bolj kot hierarhija. Tako ne čudi, da v teh kulturah hitro preidemo na tikanje ter razumevanje partnerja kot sebi enakega. Za horizontalne kulture velja, da pri odločanju sodeluje celotna skupina, zato v svojih predlogih naslavljajte celotno skupino. Tudi do skupnega izplesa se lahko pride hitreje, če celotna skupina sodeluje pri odločanju. V teh kulturah nazivi niso stvar, s katero bi se dičili, pomembnejše kot status so izkušnje, tudi neformalne.

Pogajalske strategije se med kulturami razlikujejo tudi glede na to, ali se pogajamo z enim posameznikom, ki predstavlja organizacijo, ali s skupino posameznikov, ki tvorijo pogajalsko skupino kot enovito telo. Bolj kolektivistično naravnane kulture bodo imele raje skupinska odločanja oziroma skupine kot enovito pogajalsko telo, individualistične pa poverjajo pogajanja posameznikom in ti nosijo glavni del odgovornosti.

Pri pogajanjih s posamezniki (iz držav, kot so ZDA, Velika Britanija, Nemčija, Francija in podobno), bo komunikacija običajno *nizko-kontekstualna*, neposredna in ekstravertirana. Pri teh kulturah je treba biti še posebej pazljiv ne razlike med cilji pogajalcev in cilji organizacij, ki jih ti pogajalci predstavljajo. Včasih se namreč zgodi, da so lahko med cilji enih in drugih velike razlike. Je pa res, da lahko, če tega ne ločite, hitro zapadete v zanko, da boste popustili cilju pogajalca, ne boste pa dosegli svojega cilja in cilja njegove organizacije. Zato moramo več pozornosti posvetiti osebi pogajalca in se ne ukvarjati samo s predmetom pogajanj.

Pogajanja s skupinami pogajalcev, pri katerih je odločanje kolektivno (iz držav, kot so Japonska, Kitajska, Mehika, Indija, Vietnam in podobno), so precej drugačna od tistega, česar smo navajeni v zahodnih kulturah. Njihova komunikacija je bolj posredna, pogajalci bolj introvertirani. Čeprav gre za skupino, ne pozabimo, da jo nekdo vodi – in to ni vedno glavni oziroma prvi pogajalec. Komunikacija s pripadniki takšne kulture je bolj posredna, pogosto se bodo umaknili ali pa celo pred vami posvetovali v svojem jeziku. Zato imejte ob sebi tolmače, ki vam lahko raztolmačijo, kaj se pogovarjajo. Pogajanja z njimi bodo dolgotrajna, iskali bodo skupne interese, obenem pa bo velik pomen pripisan tudi procesu pogajanj. Zelo pomembno je, da jim med pogajanjem pomagata ohraniti obraz ali jim ga celo okrepite, ter da med seboj in njimi zgradite zlati most (prim. Svetličič in Udovič, 2022: 93).

Naslednje razlikovanje pogajalskih strategij se nanaša na različno *razumevanje tveganj*. Pristop k pogajalcem iz kultur, ki se ne bojijo tveganj, ali k tistim, ki se tveganjem izogibajo, se precej razlikuje. Pri pogajanjih s posamezniki iz kultur, ki se ne bojijo tvegati, ker so tveganja zanje nekaj normalnega, pričakovanega, smo lahko bolj neformalni in sproščeni. Lahko smo zelo inovativni, predlagamo kaj novega in skupaj z njimi prevetrimo nove ideje oziroma vse možne opcije in alternative cilju pogajanj. Ker so oni pripravljeni tvegati, moramo biti tudi mi. Njih motivira predvsem želja po uspehu, zato bodimo tudi mi prepričljivi in asertivni. Obratno pa velja pri kulturah, ki se tveganjem izogibajo. V takih pogajanjih ne vznemirjajmo nasproti sedečih s kakimi popolnoma novimi idejami, pristopi, saj to ruši harmonijo med pogajalci, ki je zanje tako pomembna. Ne *razburkajmo vode*, saj se tega bojijo. To je zelo domače tudi Slovencem. Pogajanja z njimi/nami bodo praviloma potekala po ustaljenih pravilih, zelo organizirano. Računajmo, da bodo dobro pripravljeni in njihovi argumenti podprti z dejstvi. Zaradi vsega tega lahko pričakujemo dolgotrajnejša pogajanja, ker bodo želeli vnaprej eliminirati vse morebitne nejasnosti in tveganja. Zaupanje v vas kot partnerje se bo okrepilo, če boste izpostavili svoje dosedanje izkušnje in dosežke.

8.2 Napotki za pogajanja z *linearnoaktivnimi, multiaktivnimi in reaktivnimi* skupinami kultur⁵¹

V soočanju med različnimi kulturami, bodisi enostavnem komuniciranju ali bolj strukturiranih pogajanjih, vedno prilezejo na plan razlike med različnimi skupinami kultur. Največje razlike so med *linearnoaktivnimi* in *multiaktivnimi* kulturami. Vzrok so diametralno nasprotni lastnosti obeh kultur; introvertiranost nasproti ekstravertiranosti; zadržanost nasproti gostobesednosti; mirnost nasproti čustvenosti; naravnost na rezultate nasproti poudarjanju pomena odnosov. Pri tem Hammerich in Lewis (2013) upoštevata spoznanje, da so anglo-nemške kulture skozi zgodovino, vse od 18. stoletja dalje, razvile določen občutek superiornosti. Deloma na temelju protestantske delovne etike, deloma tudi na podlagi prvenstva v industrijskem razvoju v tem delu sveta (angleška industrijska revolucija). Ta občutek superiornosti in prepričanje, *da mi delamo prav*, drugi pa (še) ne, in da hočejo tudi drugi biti kot mi, kljub hitremu dohitevanju drugih delov sveta navkljub še vedno vztraja.

Manjše pa so razlike med *linearnoaktivnimi* in *reaktivnimi* kulturami. Zato je zelo pomembno ne le poznavanje teh razlik, temveč tudi tega, kako jih preseči oziroma kako uspeti v tem, da slabosti svoje kulture in kulture drugega preoblikujemo v prednosti za obe strani. Lewis (2007: 76) se na primer figurativno sprašuje, kako lahko Francoz uskladi svoj občutek intelektualne superiornosti s hladno švedsko logiko.

Osnovno izhodišče, ko se pripravljamo za pogajanja s pripadniki posameznih skupin, je vprašanje, od kod sami izhajamo oziroma kateri skupini sami pripadamo. Slovenci smo na primer uvrščeni v skupino

⁵¹ Ta del besedila temelji na delu Hammericha in Lewisa (2013: 220–239) ter predavanju Richarda Lewisa (2014) v Ljubljani, dopolnjen pa je z lastnimi spoznanji.

linearnoaktivnih kultur, čeprav smo manj izrazito *linearnoaktivni* kot Nemci. Ko se pogajamo s pogajalci ali iz skupine *multiaktivnih* ali *reaktivnih* kultur, moramo posebnosti svoje »kulturne skupine« zato upoštevati. Enako mora Vietnamec kot predstavnik *reaktivne* kulture upoštevati to svoje izhodišče, ko se pogaja z nami (*linearnoaktivno* kulturo) ali pa s Španci kot predstavniki *multiaktivne* kulture.

Prigodek 14: Po kosilu ne bodi prezahteven do slušateljev

Eden od avtorjev te knjige (pripadnik *linearnoaktivne* kulture) je junija 2023 predaval slušateljem v Bukarešti (Romunija – bliže *multiaktivni* kulturi). Ker je bilo njegovo predavanje po kosilu, je želel slušatelje malce »zbuditi« s tem, da jih je dokaj neposredno začel spraševati o tem, kako določene koncepte razumejo oziroma ali jih ne. Njegov namen je bil vzpostaviti interakcijo, da to predavanje ne bi bilo še eno od mnogo njih, v katerih so slušatelji malce »spali«. Že ko je začel predavati, ga je gostiteljica opozorila, da je čas po kosilu v Romuniji poseben čas, v katerem ne moremo od slušateljev terjati preveč in je treba biti do njih bolj obziren – skratka jih manj spraševati, da bodo v miru lahko predelali to, kar so pojedli.

Vir: Lasten prikaz.

Splošna načela medkulturnih pogajanj z vsako od navedenih treh tipov kultur strnjuje Lewis (2014) v naslednje tri »nasvete«:

1. Ko se pogajate s pogajalci iz *linearnoaktivnih* kultur, pokažite svojo tehnično usposobljenost. Postavite dejstva in logiko pred čustva. Bodite usmerjeni v iskanje dogovora, v zavesti pa imejte, da je čas izjemno dragocena dobrina.
2. Ko se pogajate s pogajalci iz *multiaktivnih* kultur, vedite, da so ti zelo zgovorni in prepričevalni. Zanje je pogajanje umetnost, zato bodite navdihujoči in čustveni.
3. Pogajalci v *reaktivnih* kulturah bodo skušali dominirati z znanjem, potrpežljivostjo in tihim nadzorom. V odnosih z njimi pokažite skromnost in vljudnost. Ustvarite harmonično vzdušje – vzpostavitev zaupanja med vami in njimi je nujna za uspeh.

Ta splošna načela pogajanj z *linearnoaktivnimi* kulturami (Američani, Švicarji, Nemci, Avstrijci in podobno) je Lewis nadgradil z naslednjimi podrobnostmi:

- a. Dobro se organizirajte in pripravite na pogajanja; naredite dober plan, preučite vse morebitne posledice dogovora in nedogovora.
- b. Osredotočite se na rezultate (kratkoročni dobiček), na eno stvar naenkrat.
- c. Držite se dejstev in logike; bodite racionalni in tako ocenjujte tudi njihove argumente.
- d. Bodite vljudni, toda neposredni. Izogibajte se praznim frazam in prilizovanju, saj ne delujejo. Druga stran jih bo razumela kot izgubljanje časa in vam to tudi povedala.
- e. Govorite in poslušajte v enaki meri. Cilj pogovora je zanje izmenjava informacij.
- f. Držite se dnevnega reda, osredotočite se na najvažnejše in ne vpadajte v besedo.
- g. Spoštujte pravila, avtoritete, uradne osebe in postopke.
- h. Sestavite pisno pogodbo z vsemi potrebnimi določili.
- i. Bodite čustveno zadržani in nadzorujte govorico telesa.
- j. Da bi dosegli želeno, sklepajte kompromise.
- k. Bodite točni, odgovarjajte hitro in natančno.

Seveda so to splošni napotki za pogajanja s pripadniki *linearnoaktivnih* kultur, saj med njimi obstajajo razlike. Tako so denimo Američani večji individualisti in bolj kratkoročno naravnani kot Nemci. Zato vam bodo že na prvem srečanju dali predloge in pričakovali protipredloge; prav tako bodo poudarjali posamezne vidike posla in se o njih takoj začeli pogajati. Podobno k poslu pristopajo tudi Francozi.

Če se predstavnik iz *linearnoaktivne* kulture pogaja s predstavnikom iz *multiaktivne* kulture in želi uspeti, mora narediti naslednje:

1. Pustite jim govoriti, saj je cilj njihovega govorjenja izražanje mnenj, medtem ko je pri *linearnoaktivnih* kulturah cilj predvsem dajanje in pridobivanje informacij o dejstvih. Francozi, Italijani in Portugalci

- so prepričani, da lahko drugega nagovorita njihovo govorjenje in prepričljivost, severne, *linearnoaktivne* kulture pa so do gostobesednosti vedno sumničave.
2. Bodite pripravljeni na dolge govore ter govorjenje vsehprek, tudi mimo dnevnega reda, saj pripadniki *multiaktivnih* kultur mislijo na glas, tako tudi oblikujejo svoje ideje. Tudi vi pristopite na enak način. Kratki odgovori so zanje žaljivi. Če se ne vključite v njihove dialoge, je tako, kot če bi zavrnili barantanje z Arabci.
 3. Pripadniki *multikativnih* kultur delajo več stvari hkrati (*multi-tasking*), medtem ko se pogajalci iz *linearnoaktivnih* kultur osredotočajo na eno stvar. *Multiaktivci* stvari vedno kontekstualizirajo in v razpravo vključujejo več argumentov. Če se pogajamo o plači z Nemcem, bo ključno gibalno odločitev, če je to finančno mogoče, Italijani pa bodo vzeli v ozir še pričakovanja drugih, vpliv na ugled podjetja, odziv okolice, morebiti konkurence in podobno.
 4. *Multiaktivci* radi skačejo v besedo. Naj vas to ne zmede. Prav tako nimajo dnevnega reda, vse je malce »po domače«. Vsi ti odmiki so običajni in niso taktika ustvarjanja zmede (no, včasih so lahko tudi); so način razmišljanja in delovanja. Če želite uspeti, ne grozite z dnevnim redom, ampak tudi vi počnite to, kar počnejo oni – skakanje v besedo se pri njih ne razume kot nevljudno ali nesramno. Če se ne odzovete, bodo mislili, da niste zainteresirani, da se dolgočasite. Včasih je prekinjanje celo nujno, sicer sploh ne pridete do besede, denimo ko govorijo Italijani.

Čeprav so *reaktivne* kulture povsem drugačne od *linearnoaktivnih*, pa med njimi vseeno obstajajo določene podobnosti. Pripadniki obeh kulturnih skupin denimo cenijo točnost, so mirni in potrpežljivi, deloma introvertirani, ne uporabljajo pretirano govorice telesa, ne ljubijo retorike ali kazanja čustev, dobro poslušajo, sovražijo vmešavanje v pogovore, so zanesljivi in neomajni, planirajo vnaprej, so pripravljeni na kompromise, sovražijo dolge in ne pretiravajo v stališčih. Te podobnosti med skupinama *linearnoaktivnih* in *reaktivnih* kultur vplivajo na to, da so pogajanja denimo Britancev s Skandinavci razmeroma lažja kot z Japonci,

Malezijci, Singapurci; ali pa kot pogajanja Špancev in Brazilcev s temi istimi kulturami.

Se pa *reaktivne* kulture bistveno razlikujejo v razumevanju tveganj in pomenu neformalnih pogajanj. Neposredni osebni stiki so zanje ključni za vzpostavljanje zaupanja, ki je za *reaktivne* kulture poglobitnega pomena. Ne doseže se lahko, ampak skozi dolgotrajen in mukotrpen proces. Zato ne smemo pričakovati pogajanj o poslu na samih začetnih srečanjih. Pred tem je potreben, lahko bi rekli, določen *ples dvorjenja* ob pitju čaja in debatiranje o različnih stvareh, le ne o poslu, ki naj bi bil na mizi (morda le v zelo splošni obliki). Ta ples lahko traja ure, dneve ali mesece, in sicer v obliki kosil, večerij, obiskov gledališč, igranja tenisa ali izletov. Na ta način nas ocenjujejo, ali smo zaupanja vredni. *Zlata pravila* za pogajanja z *reaktivnimi* kulturami, kot so Kitajci, Japonci, Korejci, Lewis (2014) zbere v naslednjih nasvetih:

1. Ker so pripadniki *reaktivnih* kultur dolgoročno naravnani, tudi mi postavimo dolgoročne cilje pred kratkoročne ter veliko sliko pred posameznimi elementi ali cilji. Japonci denimo menijo, da so začetki pogajanj namenjeni izmenjavi informacij, prava vprašanja zato odprejo šele proti koncu pogajanj.
2. Cilj komunikacije med pogajalci je utrjevati harmonijo. V teh kulturah je od tega, kaj je bilo rečeno, pomembnejše to, kako je bilo rečeno ter kdo je določeno stvar izrekel. Pri takšnih pogajanjih bodo pogosto letele sladkobne besede, ki naj bi ustvarjale harmonijo. Več časa ko bodo trajala pogajanja, večja je možnost za uspeh. Zato ne hitite; predvidite dovolj časa za proces pogajanj.
3. Pazljivo poslušajte in opazujte. Besedna in nebesedna govorica sta enako pomembni. Pripadniki *reaktivnih* kultur govorijo veliko manj kot mi. Najprej nas pazljivo poslušajo. Nič neobičajnega ni, če potem sledi obdobje tišine. Njihova sporočila so, čeprav kdaj kratka, polna implicitnih sporočil. Če na primer Japonci rečejo: »Storili bomo vse, da bomo dostavili to blago v kratkem času, ki ste nam ga dali na razpolago,« dejansko sporočajo, da tega v resnici ne morejo storiti.

4. Ne vpadajte v besedo in ne nasprotujte. Izogibajte se konfrontaciji, saj ta ruši harmonijo. *Reaktivne* kulture gledajo na soočenja kot na nekaj, kar otežuje pogajanja, zato so nesprejemljiva, medtem ko so za Američane in Francoze nekaj povsem naravnega (Foster, 1995: 272–274).
5. Ohranjajte (jim) ugled in dostojanstvo. Ugled in dostojanstvo je zlasti za Kitajce, Japonce in Korejce ključnega pomena. Na ta način se ustvarjajo in krepijo harmonični odnosi. To se nanaša tako na posameznike kot organizacijo, ki jo predstavljajo oziroma ji pripadajo. Ugled se lahko izgubi, pridobi ali podari. Do pogajalcev je treba biti vedno spoštljiv. Najlažje se ugled izgubi, če jih žalite, kritizirate pred drugimi. Če pa jih pred drugimi pohvalimo, jim ugled podarimo. Če jim pomagamo izogniti se neprijetni situaciji, jim ugled ohranimo. S tem si tudi sami prislužimo ugled in spoštovanje. Ne smemo pa s tem pretiravati, saj to izzveni kot neiskreno.
6. Predlagajte in kritizirajte posredno. Odkrita kritika je pri *reaktivnih* kulturah tabu. Če nečemu nasprotujemo, moramo to izraziti skromno in spoštljivo, na posreden način. Pri tem lahko posežemo tudi po posrednih vprašanjih. Azijci se lahko odzovejo z molkom ali pa vašo kritiko enostavno preskočijo, tudi če dajete konkretne predloge za izboljšavo predloga, ki je na mizi.
7. Bodite nejasni, da si pustite odprte opcije. Azijci ne verjamejo v prezgodnje dogovore tudi zato, ker se skozi pogajanja položaj oziroma kontekst lahko spremeni. Mislijo namreč, da je zavlačevanje sicer lahko tvegano, vendar lahko odpre tudi nove priložnosti. Besede, kot so dobro, slabo, resnično ali lažno, zanje niso tako svete kot za nas, saj interpretirajo stvari na način *jin-jang*, kar pomeni, da je vse lahko hkrati belo ali/in črno.
8. Vaše pozicije so zanje obljube. Zato pazite, kako in kdaj izražate pozicije.
9. Bodite diplomatski, saj je to pomembnejše od resnice. Če se naslanjate le na dejstva, je to za *reaktivne* kulture sumljivo, saj stvari niso vedno take, kot se zdijo, pa tudi zato, ker je resnica lahko nevarna, neprijetna ali tvegana.

10. Upoštevajte pravila, vendar jih fleksibilno interpretirajte. *Reaktivne* kulture so nekako med *linearnoaktivnimi* kulturami, ki spoštujejo pravila in institucije, ter *multiaktivnimi* kulturami, ki so pri tem bolj fleksibilne. Kitajci, Japonci in Korejci so običajno točni in se držijo pravil, a ta zanje niso zapovedi, pač pa pametna ureditev, ki jo je modro upoštevati.
11. Uporabljajte mreže/zveze/poznanstva. Vsi jugovzhodni Azijci zelo pogosto in radi mrežijo. Prav tako te mreže uporabljajo tudi za doseganje svojih ciljev. Na Kitajskem je to najizrazitejše v družinah oziroma s pomočjo *guanxi*, na Japonskem pa med kolegi s fakultete. Če hočete uspešno poslovati z njimi, morate uporabiti posrednike, ki vas vpeljejo v te mreže. Podobno je tudi z Arabci.
12. Ne hitite ali pritiskajte. Za vse obstaja primeren čas, zato je hitrost v očeh teh kultur sumljiva, če ne celo nevarna. Zato ne velja hiteti, pač pa slediti njihovemu tempu in storiti prave stvari v pravem času. Bodite dolgoročno naravnani – dolgoročni profit, ne kratkoročni, je ključ.
13. Spoštujte avtoriteto in starejše. Večina jugovzhodnoazijskih družb je zelo hierarhično organiziranih. Vsakdo ve, kakšen je njegov položaj v organizaciji oziroma podjetju. V teh kolektivističnih družbah so izobrazba, starost in delovna doba pomembnejši od kompetenc. Tudi obnašanje mora biti primerno rangi v organizaciji; drugačno med enakimi kot po rangih navzgor in navzdol.

8.3 Medkulturna pogajanja z evropskimi državami in v Evropski uniji

Združeni v raznolikosti.

Geslo Evropske unije

Pogajanja so srž Evropske unije (EU) in vitalni instrument integracije. Če želimo razumeti Evropsko unijo, moramo zato najprej razumeti, kako v njej potekajo pogajanja, sploh zdaj, v času velikih razlik in

brazd, ki so se zgodile z (a) vzponom populizma v EU, (b) odhodom Velike Britanije iz EU, (c) institucionalno krizo EU ter (d) vojno v Ukrajini. Vse naštetu še utrjuje prepričanje in premislek o tem, zakaj ni pomembno le poznati značilnosti pogajanj (v) EU, ampak jih je treba tudi dobro obvladati, da bi jih lahko obrnili v svoj prid.

Slovenija je članica EU in ima največ gospodarskih odnosov z njenimi članicami. Za Slovenijo je zato izjemnega pomena znati »plezati po lestvi«⁵² pogajanj z EU in v njej. V času priključevanja k članstvu je bil položaj drugačen; vključevali smo se v klub s svojimi pravili, ki jih nove članice pač morajo spoštovati. Takrat smo se pogajali od zunaj, danes pa se od znotraj. Ta razlika je pomembna, ko bomo govorili o tem, kako naj se Slovenci obnašamo na pogajalskem parketu EU.

V vsakem primeru pa je, tako kot to velja nasploh za medkulturna pogajanja, izhodiščno treba spoznati in upoštevati medkulturne razlike. Poznati partnerje na drugi strani mizi ter oni nas. Prepogosto se misli, da teh razlik v Evropi ni veliko in vendar so.

8.3.1 Evropske vrednote

Čeprav Evropo povezuje mnogo skupnih vrednot, skupna zgodovina in v veliki meri tudi vera, pa so med evropskimi državami vseeno velike kulturne razlike. V Evropi se prepletajo različne kulture,⁵² bodisi *linearnoaktivne* bodisi *multiaktivne*, zato je skorajda nemogoče govoriti o skupni evropski identiteti (Šabec, 2006). Na te različnosti med seboj prepogosto pozabljamo, saj EU v določenem obsegu razumemo kot neke vrste talilni lonec. Če bi bilo res tako, bi Bruselj razumel, kaj se dogaja na Madžarskem ali v državah nekdanje Jugoslavije, mi

⁵² Ksenija Šabec (2006) podrobneje razkriva stereotipe za evropske države v poglavju *Stara Evropa* (str. 85–115), ki se nanaša na zahodnoevropske države, in v poglavju *Evropa z napako* (str. 116–135), ki se nanaša na Balkan oziroma vzhodnoevropske narode in kulture.

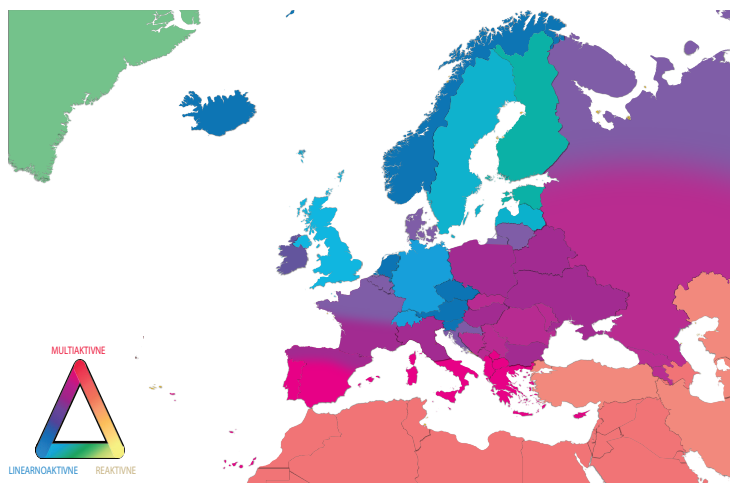
pa bi razumeli, zakaj so se Britanci odločili za brexit, čeprav se nam ta podvig zdi ne samo nesmiseln, ampak nor.

Zakaj pa mislimo, da smo si v EU vsi enaki? Predvsem zato, ker si države EU delimo velik del skupne zgodovine, tudi geografskih značilnosti, kulturnih vzorcev, glasbe, filmov, celo sorodnosti v jezikih ali celo iste jezike (Nemčija/Avstrija/Švica; Belgija/Francija/Nizozemska). A tu je glavna napaka. Skupna zgodovina in kultura ter morda celo vera ustvarjajo lažen občutek, da razlik med kulturami/narodi v Evropi in EU ni. Ta lažni občutek imenujemo paradoks kulturne razdalje, ko mislimo, da je neka kultura zaradi geografske bližine obenem tudi blizu naši. To razumevanje se pojavlja tudi na Slovenskem, in sicer v odnosu do držav nekdanje Jugoslavije, saj smo prepričani, da se Hrvati in Srbi obnašajo skorajda enako in da bo tisto, kar je smešno nam, smešno tudi Bosancem ali Makedoncem – ter da tako ali tako vsi znamo *srbohrvaški* jezik, torej se bomo nekaj že zmenili. Dejstva nas tu postavljajo v zмотo. *Srbohrvaškega* jezika ni več (če je sploh kdaj bil), mlade generacije ga sploh ne znajo, saj to, da dva tedna poleti preživiš na Korčuli, človeka ne naredi poznavalca jezika in kulture. Tudi naše dojemanje teh držav je nostalgичno in z realno situacijo v državah nekdanje Jugoslavije pogosto nima zveze. Končno tudi poslovni običaji, ki smo jih poznali še iz socialističnih časov, umirajo ali so že umrli, v teh državah je kapitalizem še kako močan, zato iskati rešitve v *bratstvu i jedinstvu* nima več smisla, prav tako so, kot je pokazala raziskava Udoviča et al. (2017), prebivalci držav nekdanje Jugoslavije izredno občutljivi za Slovence, ki jih imajo v veliki meri predvsem za ohole in pomehkužene.

Če se vrnemo spet k Evropi kot celini, lahko ugotovimo, da je, vsaj v primerjavi z ZDA, vseeno manj individualistična, bolj kolektivistična in tradicionalistična. Skladno s tem je tudi odločanje bolj konsenzualno. Še najbolj individualistične kulture so britanska, nizozemska in belgijska ter danska – sledijo nemška, francoska in italijanska (če vzamemo

sever Italije ali Francije kot njuna ločena dela).⁵³ Razlike so tudi glede stopnje zaupanja oziroma tveganj, čeprav je tu Evropa manj raznolika, kot bi lahko mislili na prvi pogled. Nekatere države so bolj, druge manj zaupljive. Največje razlike so med skupino držav evropskega severa, kjer se ne bojijo tvegati, in Poljsko, Španijo ter Portugalsko, kjer so do sprejemanja tveganj bolj zadržani. Velika Britanija, Nizozemska in Avstrija so nekje na sredini, kažejo podatki GLOBE (2004). Vse to pa bistveno vpliva na njihovo medsebojno ekonomsko sodelovanje in seveda pogajanja. Raziskava Guisa et al. (2009) je pokazala, da menedžerji nasploh bolj kot Italijanom zaupajo Nemcem. Pri tem pa naj bi bili ključni prav kulturni dejavniki, vključno z versko pripadnostjo. Vse te razlike so jasno razvidne iz mozaičnega zemljevida Evrope po Lewisovih kulturnih skupinah (slika 35).

Slika 35: Zemljevid Evrope po Lewisovih tipih kulturnih lastnosti



Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2014).

⁵³ Raznolikost Italije je najlepše, s pomočjo razumevanja barve semaforских luči, izrazil Lewis (2014). Rdeča po njegovem v Milanu pomeni prepoved, v Rimu priporočilo, v Neaplju pa dekoracijo.

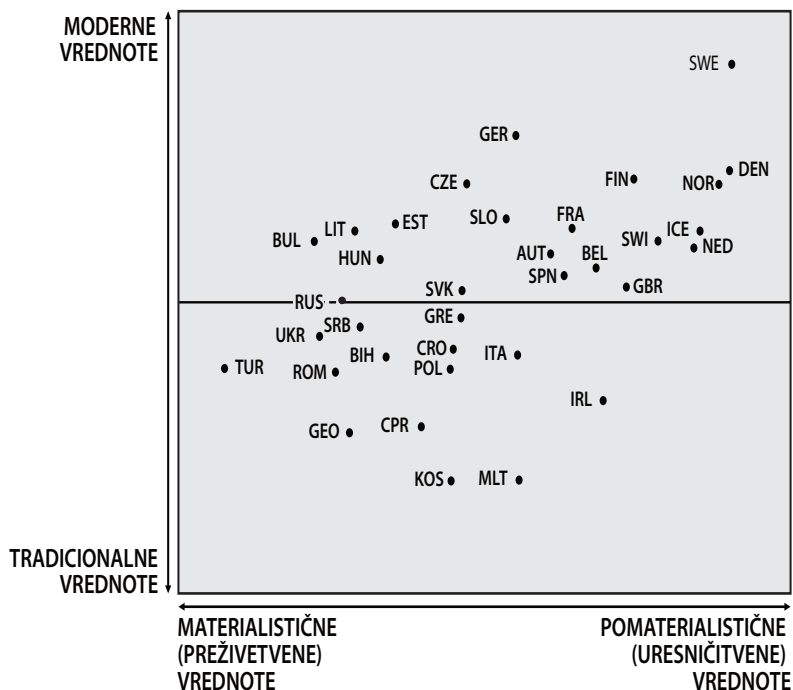
Tudi če analiziramo Hofstedejevo razdaljo v moči v evropskih državah, lahko ugotovimo kar nekaj razlik. Majhna razdalja v moči je prisotna v avstrijski, nordijski, britanski in nemški kulturi, srednja razdalja v moči je vidna v francoski in poljski, visoka razdalja v moči pa v češki kulturi.

Še večje so razlike, če vzamemo v ozir vrednostni sistem različnih evropskih kultur. Kot lahko vidimo na sliki 35, so Švedi najbolj racionalni oziroma prisegajo na moderne vzorce, na drugi strani pa so Turki najbolj tradicionalni. Južno- in jugovzhodnoevropske države so nasploh bolj tradicionalne, severne in severozahodne države ter srednjeevropske države pa bolj modernistične. Glede pomena materialnih ali nematerialnih vrednot lahko ugotovimo tri ključne grozde. Najbolj razvite evropske države poudarjajo pomen nematerialnih dejavnikov in vrednot, srednje razvite evropske države so neke vmes, medtem ko najmanj razvite evropske države poudarjajo pomen materialnih vrednot. To sicer ni nič nepričakovanega, je pa res, da so ti grozdi zelo jasno vidni prav na podlagi ločnice po gospodarski razvitosti.

Včasih so bile v Evropi razlike tudi globoko sistemske, zdaj jih v tem pogledu ni več. Še vedno pa so razlike med ultraneoliberalnim, ameriškim, in evropskim modelom socialne države. Čeprav so države kapitalistične, ima v Evropi pred dobičkom praviloma prednost kakovost življenja. Govorimo o evropski državi blaginje, v kateri naj dobiček ne bi bil edino merilo in vloga države ne popolnoma izrinjena s trga. Ločujeta se posel in zasebno življenje, ki se visoko ceni. Ne živi se za delo, temveč se dela, da bi dobro živeli. Kakovost življenja ni le zadovoljstvo z delom, pač pa tudi razpolaganje z obilico prostega časa. Nekateri trdijo, da je prav evropski način življenja kriv, da Evropa zaostaja po bruto domačem proizvodu (BDP) na prebivalca za ZDA. Toda analize so pokazale, da je ta zaostanek dejansko manjši, če se upošteva kakovost javnih storitev v Evropi, ki v ZDA umanjka (javni prevoz, javno zdravstvo in šolstvo, varnost, stroški zaporov). Američani za te storitve porabijo velik del svojega osebnega dohodka, kar dviga njihov BDP na prebivalca, medtem ko so te storitve v Evropi brezplačne (ali cenejše), kar razpoložljivi BDP na prebivalca Evropejcev dejansko

zvišuje. Če to odmislimo, evropski življenjski standard za ZDA ne zaostaja več za 23 %, ampak le še 8 % (The Economist, 2003: 78).

Slika 36: Razvrstitev evropskih držav glede na tradicionalne in modernistične ter materialistične in postmaterialistične vrednote



Vir: Prilagojeno na podlagi Toš (2013: 183).

Obenem se te podedovane sistemske značilnosti vseeno zarisujejo v kulturne profile denimo nekdanjih socialističnih držav. Te so bile v svoji tranziciji – v smislu prevzemanja kapitalizma v starejši, bolj *laissez-faire* različici, in ne sodobnejši različici – praviloma *bolj papeške od papeža*. Kot bi se bale evropske države blaginje, ker je preveč dišala po socializmu.

8.3.2 Posebnosti pogajanj v EU

Pogajanja v EU⁵⁴ so kombinacija med običajnimi nacionalnimi in tradicionalnimi mednarodnimi pogajanjmi. Stisnjena so v sendvič med pogajanjmi med članicami ter multilateralnimi na nivoju celotne EU – s pomembno vlogo Komisije, Sveta EU in Evropskega parlamenta. Izjemno zapletena so prav zato, ker sta zapletena in kompleksna tudi pravni sistem in sistem odločanja v EU. Število akterjev je veliko, saj ima EU 27 članic, poleg tega ima vsaka od institucij tudi svoje poglede in interese, te pa imajo za povrh še zunanji akterji. A to je zunanji pogled. Če pa črno škatlo EU odpremo, najdemo še cel kup odborov, delovnih skupin, skupin prijateljstva, prijatelje predsedstva in podobno. Vsako od teh skupin sestavljajo ljudje in vsak človek predstavlja interese tistega, ki ga je za to pooblastil. In kot smo že dejali, lahko predstavlja tudi svoje interese.

Države pri pogajanjih izhajajo iz svojih nacionalnih stališč. Že doma se pogajajo z različnimi deležniki, da bi uskladile njihova stališča v eno, nacionalno stališče, ki je že vnaprej omejeno tudi z dejstvom, da so države članice EU velik del suverenosti prostovoljno poverile v upravljanje EU. Pogajanja so tako uokvirjena med maksimalnimi nacionalnimi interesi ter interesi skupnosti. Članice takšna nacionalna stališča nato usklajujejo v medsebojnih pogajanjih. Šele na tretji stopnici nastopijo multilateralna pogajanja med vsemi članicami ter Komisijo, ki ima vedno tudi svoje interese.

Kadar govorimo o pogajanjih »v EU«, mislimo na pogajanja z institucijami EU – kadar govorimo o pogajanjih »z EU«, pa se to v bistvu nanaša na pogajanja z drugimi članicami EU ali pa na pogajanja z EU kot celoto (primer so pristopna pogajanja). V obeh primerih gre najprej

⁵⁴ Glede posebnosti pogajanj v Svetu ali v Evropskem parlamentu, ki so pogojena tudi s pravili odločanja v Svetu ali parlamentu, več v Marton Kovacs (2019; How to Run the European Parliament) in Erik Akse (ur., 2020; How the EU Institutions Work. Your Handbook and Guide to EU Decision-Making).

za dvostranska pogajanja, šele ko je ta dvostranskost »rešena«, pa se začnejo mnogostranska. In če so se dvostranska rešila v korist ene ali druge strani ali obeh, še ne pomeni, da se bodo mnogostranska sploh pozitivno rešila. Vzemimo za primer vključevanje Romunije in Bolgarije v schengenski sistem – za vstop vanj sta državi na dvostranski ravni, s Komisijo, uradno uredili vse potrebno, a zatakne se pri Svetu ministrov, v katerem sedijo predstavniki 27 držav članic.

Meerts (2004; in dopolnila avtorjev) je naštel šest razlogov, zaradi katerih so pogajanja v EU med najbolj zapletenimi na svetu:

1. V pogajanjih v EU se vseskozi prepletajo nacionalna in mednarodna pogajanja (igra na dveh ravneh), to pa jih še bolj zapleta.
2. Večina obravnavanih vprašanj v pogajanjih v EU je bolj notranjega, unijskega značaja in so v veliki meri nepomembna za mednarodni red, zato ne obstaja sankcija, če bi bila neuspešna.
3. Članice so bolj unijsko usmerjene, EU se največ ukvarja sama s sabo in manj z mednarodnimi problemi. Ta introvertna zaverovanost vase omejuje domet EU na mednarodnem parketu, kljub temu pa imajo rezultati pogajanj močne posledice za same članice ter njihov mednarodni položaj.
4. Pogajanja v EU se odvijajo stalno in trajajo običajno zelo dolgo, s tem pa so razmeroma neučinkovita.
5. Četudi je proces pogajanj kompleksen, obstaja med akterji v EU večja vrednotna in interesna homogenost, kar olajšuje celoten proces, če ga primerjamo z mednarodnimi pogajanjmi, v katerih nastopa mnogo več držav z zelo različnimi interesi.
6. Pogajalski interes držav članic EU je v pogajanjih v EU naravnan v večini primerov na doseganje konsenza, zato bolj upošteva skupnostne interese, izhajajoč iz evropskih vrednot.

Tako kot v vseh mednarodnih pogajanjih tudi v EU pomembno vlogo igrajo razlike v vrednotah. Prva, na katero opozarja Meerts (2004: 221), so tiste na relacijah sever–jug ter vzhod–zahod EU. Severna Evropa je po miselnosti drugačna od južne, ki je bolj čustvena in sproščena, uživaška, ki ceni družino. Razlike so tudi v stopnji razvoja, zlasti na relaciji

sever–jug in zato seveda različnih interesov. Ne gre zanemariti niti razlik v obravnavanju odnosov z ZDA; nekatere članice EU, denimo Poljska in Hrvaška, so čezatlantskemu sodelovanju bolj naklonjene kot druge. Seveda so znatne razlike tudi med starimi članicami, saj se nemški pogajalski slog precej razlikuje od francoskega in ta od britanskega, pa tudi med novimi članicami – poljski pogajalski slog je drugačen od ciprskega in malteškega.

Uspešnost pogajanj v EU je v veliki meri odvisna od strokovne pripravljenosti in pogajalske moči posamezne države oziroma sposobnosti uveljavljanja lastnih stališč. Najslabše je, če članica nima (pravočasno) oblikovanega svojega nacionalnega stališča do vprašanj na pogajalski mizi. Tudi časovnica je namreč pomembna; čim zgodnejši si v procesu oblikovanja stališč, večji je lahko tvoj vpliv. To posebej velja za majhne države, ki v poznejših, bolj »političnih fazah« odločanja, nimajo zadosti političnega vpliva. Velike države seveda razpolagajo z veliko količino neposredne trde moči, majhne pa se lahko bolj zanašajo na svojo mehko moč, a je ta tudi zelo omejena; ne nazadnje zaradi pomanjkanja ustrezno usposobljenega kadra, ki bi se pravočasno vključeval v pripravo in pogajanja na posameznih dosjejih. K mehki moči lahko prištejemo še tako imenovano psihološko moč, ki si jo lahko, pomanjkanju neposrednih virov moči navkljub, pridobiš s svojo strokovnostjo (četudi le pri posameznih vprašanjih⁵⁵ in morda le začasno), tako oblikovanim ugledom, svojo karizmo, sposobnostjo igranja poštenega posrednika in podobno. S tem je povezana tudi družbena moč ali dobri odnosi z drugimi državami. Ne nazadnje je vir moči tudi status države v EU, kar lahko definiramo kot to, kako druge države gledajo nanjo, ali jo spoštujejo ali morda celo občudujejo (Schaerer et al., 2020: 48).

Tudi razpolaganje z več alternativami (BATNA) krepi pogajalsko moč večjih držav in slabi majhne države z omejenimi alternativami. Močna alternativa zagotavlja večjo moč kot šibka ali če je država sploh nima.

⁵⁵ Specializacija na nekaj ključnih področjih v pogojih omejenih kadrovskih možnosti je zato za majhne države zelo smiselna.

Majhne države pogosto nimajo mnogo alternativ, in prepogosto nava-
janje, da za določeno stališče ni alternative na domači politični sceni,
slabi pogajalsko moč take države tudi navzven.

Zahvaljujoč močnim, trdim virom moči in večjim finančnim možnostim
(lobiranje in priprava pozicij namreč stane) lahko velike države upo-
rabljajo tudi bolj agresivne pogajalske taktike, saj lahko več tvegajo.
Majhne, posebej še neizkušene države članice te moči nimajo, zato je
nabor njihovih pogajalskih taktik omejen; manj lahko tvegajo, ker se
jim velike države lahko maščujejo. Uporaba agresivnejših taktik za šibke
partnerice torej ni primerna – ker nimajo moči, da bi jih udeležile,
tudi ne bi bile kredibilne. Nasprotno pa mehkejša taktika signalizirajo
fleksibilnost, pripravljenost na kompromis, kar je v precejšnji meri
usoda majhnih držav (Dür, 2010). Toda pomanjkanje usposobljenega
kadra, komunikacijskih ter lobističnih sposobnosti ovira uveljavljanje
mehke moči, s katero bi lahko majhne države nadomestile pomanjka-
nje neposredne/trde moči.

Žal imamo Slovenci na tem področju kar nekaj izzivov. Ti so pove-
zani z našim nacionalnim psihosocialnim profilom in visoko stopnjo
interovertiranosti, delno pa tudi s skromnimi izkušnjami na področju
vodenja in upravljanja državne politike. Študija prvega predsedovanja
Svetu EU leta 2008 je namreč pokazala, da so anketiranci med meh-
kimi znanji, ki so bila zanje pomembna v času predsedovanja, takoj za
angleščino uvrstili govorno sporočanje, sklepanje poznanstev, timsko
delo, retoriko in pogajalske veščine. Neformalnim stikom se je pripi-
sovala manjša pomembnost (Svetličič in Kajnc, 2009: 68).⁵⁶ Zato ne
preseneča, da Slovenija po študiji Naurina in Lindahla (2008) zaseda
še 23. mesto med 27 članicami EU glede na neponderirani indeks
kapitala mreženja ali zaželenosti pri oblikovanju koalicij v Svetu EU.
To je lahko tudi posledica naših šibkih lobističnih in pogajalskih spo-
sobnosti. Delno je to moč razložiti dalje še z dejstvom, da Slovenija

⁵⁶ Vmesni rezultati študije drugega slovenskega predsedovanja kažejo zelo podobne
značilnosti.

po svojih političnih in gospodarskih interesih v mnogo primerih tudi glede zunanjepolitičnih interesov ne spada med »naravne« koalicije srednjeevropskih, južnih ali severnih držav, prav tako ne v skupine malih ali velikih držav, slednjič pa tudi ne v skupine neto plačnikov ali neto prejemnikov sredstev v EU. Podobno pritrjuje tudi študija *European Council on Foreign Affairs* (Busse et al., 2020), po kateri se je Slovenija znašla med štirimi najmanj zaželenimi koalicijskimi partnerji. Še slabše smo se izkazali po stopnji vpliva države na odločanje v organih EU; deloma tudi zato, ker smo med državami, ki podcenjujejo udeležbo na sestankih v EU. Študija *Mislišča Europa* je pokazala, da je bila Slovenija v obdobju od 28. junija 2015 do 1. avgusta 2018 med tremi državami, ki so se najmanjkrat udeležile EU sestankov na ministrski ravni (Kos, 2018). Toda to ni bila novost Cerarjeve vlade; redke udeležbe na zasedanju teles EU so se prvičkrat zaznale že v času finančne krize 2008–2012, od takrat dalje pa se ta trend le še nadaljuje. Poznavalci radi pojasnijo, da je ta trend mogoče pripisati poleg introvertiranosti še dvema spremenljivkama; to sta pri slovenskih visokih uradnikih slabo znanje tujih jezikov oziroma angleščine, zlasti od propada Adrie Airways naprej pa tudi razumevanje sestankov v Bruslju kot veliko tratenje časa. Slednje se odraža tudi v tem, da na ministrstvih nadrejeni neredko z zadržkom podpišejo potni nalog za Bruselj, saj je zaradi slabih letalskih povezav (če nisi ravno nočni ptič, da bi ob drugi jutranji uri odšel v Zagreb ali Benetke) za pot v službi treba manjkati vsaj tri dni. A tudi prej so slovenski uradniki v Bruselj navadno potovali z Adriinim letom ob 6.45 z Brnika, kar pomeni, da so prišli neposredno na sestanek in se po sestanku tudi takoj vrnil v Slovenijo. Diplomati iz drugih držav so se včasih rahlo ponorčevali, da se slovenski uradniki v Bruselj vozijo kot z delavskim avtobusom, pri čemer pozabijo, da se večina posla, ki se potem udejanji na uradnem zasedanju, dogovori že večer prej v kakšni bruseljski pivnici ali pa ob hrustanju francoskih bagetk in sendvičev.

Nezavedanje, kako pomembno je biti v Bruslju čim večkrat *pri koritu*, kaže na to, da se Slovenci tudi ne zavedamo teže reka, da če te ni pri mizi, si na meniju (»You are at the table or on the table«). Zato je pomembno, da ob sestankih aktivno sodelujemo tudi v neformalnem

delu, da se pogajamo, stopamo v dialoge, predlagamo in preverjamo ideje. Resda že sama naša prisotnost zagotavlja določen vpliv, saj drugi tako težje sprejmejo rešitve oziroma predloge, ki nam ne bi bili pogodu oziroma s katerimi ne bi vsaj delno soglašali – toda ključno za uspeh v pogajanjih v Bruslju je predvsem to, da smo v neprestanih stikih s svojimi kolegi iz drugih držav. In za to moraš poznati tudi njihove kulturno specifične prednosti in slabosti. Te kompetence ima lahko le uradnik/diplomat, ki je dolgo na svojem delovnem mestu, ki se dolgo ukvarja z določenim dosjajem, to pa je v Sloveniji bolj izjema kot pravilo.

Glede na to, da ima EU zdaj 27 članic, ki morajo stalno usklajevati svoja stališča, pri veliki večini vprašanj iskati kompromise in konsenz ali pa poiskati podporo za večinsko odločanje pri drugih, je proces iskanja skupnih rešitev v EU silno zapleten, dolgotrajen in zahteva veliko energije ter potrpljenja. Da je tako, velja pripisati zasluge predvsem temu, da so vse države članice EU nagnjene k politiki doseganja konsenza kot mogoče rešitve v pogajanjih. To pomeni, da si bodo v veliki meri nasploh najprej prizadevale za iskanje konsenza kot rešitve, šele nato pa bodo iskale druge mogoče rešitve (denimo transcendenco ali prevlado, koder glasovanje s kvalificirano večino to omogoča). Na to konsenzualno politiko v EU je opozoril že Ungerr (1993: 82), ki je dejal, da se je iskanje konsenza v EU razvilo že v pravo umetnost (danes bi gotovo temu dodali še znanost).

Prigodek 15: Barnierjeva in Spaakova metoda pogajanj

V pogajanjih v Evropski uniji sta se razvili dve posebni metodi pogajanj. Spaakova metoda predvideva, da je večino pogajalskega dela opravljenega na nižji ravni, na kateri naj bi strokovnjaki s področja dorekli čim več (od dnevnega reda do vsebinskih vprašanj), višji ravni pa bi prepustili le majhne popravke ali bolje rečeno piljenje tega, kar je bilo v grobem že dorečeno. Da bi ta metoda delovala, je potrebna, kot rečeno, visoka stopnja zaupanja v pripravljalna telesa, pa tudi posameznike, ki v teh telesih sodelujejo. Druga, Barnierjeva metoda prav tako temelji na zaupanju, in sicer na ustvarjanju občutka, da vsi vpleteni akterji

dobivajo ključne informacije ter dajejo legitimacijo pogajalskemu procesu. Glavni pogajalec tako vse relevantne deležnike neprestano obvešča o napredku v pogajanjih, pobudah druge strani, pa tudi o svojih predlogih. S tem krepi svojo legitimacijo in moč, saj mu preostali deležniki zaupajo in dejansko dajejo bolj proste roke – če pa pride do konflikta oziroma če želi druga stran odsolirati in razbiti to enotnost, stopijo ti deležniki na stran glavnega pogajalca.

Vir: Prilagojeno na podlagi Laurent (1970) in Gostyńska-Jakubowska in von Ondarza (2020).

Pogajanja so življenjska kri EU. Zato ne preseneča figurativna ugotovitev, da je EU kompleksna tovarna govorjenja in pogajanj. Če upoštevamo, da ima EU 27 članic, se mednje razgrne kar 351 komunikacijskih linij, ki potekajo hkrati. To ni le zelo naporno, temveč tudi zahtevno, saj se medkulturni pogajalci sočasno ukvarjajo s pripadniki dvoje kultur, misliti pa morajo tudi na pripadnike tretjih kultur oziroma na to, kako bodo ti določen predlog sprejeli – ali pa ne.

Pri pogajanjih v EU obstaja še ena posebnost, ki jo moramo poudariti, in sicer da »zastonj kosila ni« (*there's no free lunch*), kar pomeni, da mora v pogajanjih vsaka članica vsaj nekaj dobiti. Pogajanja v EU so torej kot božično drevo (*win-win* rešitve). Če ponazorimo: prostotrgovinsko območje in carinska unija sta bila želja Nemcev, a so Francozi zato dobili kmetijsko politiko; Francozi so dobili pozneje enotno evropsko valuto, Nemci pa združitev Nemčije. Pri širitvi je vsaka od držav dodala svoj lonček. Nemci so EU razširili na vzhod, Francozi in Britanci na jug, Italija pa na Romunijo. V EU stvari tako še zmeraj potekajo na podoban način: danes lahko pristaneš na nekaj (koncesijo), če ti bo jutri to kdo priznal in ti dal kaj v zameno. Če tega ne izvajaš na tak način, si slab pogajalec, saj veliko popuščaš, dobiš pa skorajda nič.

Za pogajanja v EU so izjemno pomembne tudi delovne skupine. Te se ločijo, tako kot predsedovanja Svetu EU, na *Brussels-based* in *capital-based*. Delovne skupine, ki so *Brussels-based* (bruseljske delovne skupine), so tiste, ki so bolj splošne, bolj horizontalne oziroma v njih

večinoma delujejo predstavniki države, ki so zaposleni na stalnem predstavništvu v Bruslju; drugače je s *capital-based* (delovne skupine iz prestolnice), ki so bolj specifične, v njih pa državo navadno predstavljajo strokovnjaki z določenega področja, seveda skupaj z diplomati, ki delujejo na stalnem predstavništvu.

Še ena posebnost je v pogajanjih v Bruslju. Četudi v EU sicer velja načelo jezikovne različnosti in enakopravnosti vseh jezikov, se popolna enakopravnost jezikov, ki jo predvideva 342. člen *Pogodbe o delovanju Evropske unije*, v praksi ne uveljavlja v celoti. Podrobno je to urejeno v *Uredbi št. 1* iz leta 1958, ki razlikuje »uradne« in »delovne jezike«, to naj bi bili vsi jeziki Unije (trenutno 24), vendar posamezne institucije to lahko regulirajo s svojimi pravili. V praksi to pomeni, da je normativno vse zaščiten na najvišji ravni in uporaba lastnega jezika omogočena, dejansko pa se države in diplomati prostovoljno prilagajajo tako imenovanim velikim 5+ jezikom (angleščina, nemščina, francoščina, španščina, italijanščina), saj komunikacija tako poteka učinkoviteje in bolje (prim. Priebe, 2018: 52).

Poglejmo primer: v delovnih skupinah se v vaš jezik, če niste med najpomembnejšimi šestimi državami, prevaja samo na zahtevo (obstajajo določena sredstva, ki jih za to lahko uporabljate). Odbor stalnih predstavnikov (COREPER) načeloma uporablja francoski, angleški in nemški jezik, tolmačenje poteka v te tri jezike (razen izjemoma); v vseh 24 jezikov se običajno tolmači Svet ministrov (pa še to ne nujno). Podobno je z Evropskim parlamentom, v katerem lahko parlamentarci načeloma govorijo v svojem jeziku, vendar je kriza covida-19 pokazala, da je to hitro lahko »ovira«. Zaradi vsega naštetega je smiselno, da poznate, četudi se nameravate pogajati v lastnem jeziku, čim več jezikov Unije, saj s tem, ko razumete, kaj želijo povedati, zmanjšate možnosti za »izgubljenost s prevodom«. Tudi znanje francoščine – čeprav še vedno podcenjeno in čeprav v zadnjem času nekateri celo trdijo, da to več ne drži – je velik plus pri pogajanjih, sploh s starejšimi diplomati iz vrst Generalnega sekretariata Sveta ali Evropske komisije, ter za življenje v Bruslju nasploh.

V Bruslju sta, poleg držav članic, vsaj dve ključni telesi, ki imata vedno »svojo agendo«. Eno je Evropska komisija, drugo pa Generalni sekretariat Sveta EU. Prva si želi – ker je ključni zakonodajni organ EU, ki predstavlja EU tudi navzven – pridobiti čim več pristojnosti, neposredno ali posredno. Drugi pa, ki se vsakih šest mesecev ukvarja s predstavniki druge predsedujoče države, nikoli ne želi, da bi kakšna država evropsko ladjo zakrmarila v nevarne vode, zato bodo njegovi predstavniki pogosto predlagali preverjene in udomačene rešitve, takšne, ki so bile preizkušene, pa četudi bodo popolnoma v nasprotju z vašimi interesi. Besedne zveze, kot so »ne da se«, »nevarno je«, »tega ni še nihče počel« in »ali ste prepričani?«, so prijazna zavrnitev s strani zaposlenih na Komisiji ali v Generalnem sekretariatu Sveta. Ko jih zaslišite, se zavedajte, da se spuščate na nevaren teren. Podobno je tudi s tehnokratskostjo obeh organov, ki s pravno latovščino pogostokrat ubijeta vse mogoče diplomatske ali druge inovacije.

Prigodek 16: Zapleteno izrazje uradnikov v Bruslju

Christian Rauh (2022) je na podlagi analize 44.978 sporočil za javnost Evropske komisije med letoma 1985 in 2020 dokazal, da so predlogi Komisije – njena sporočila oziroma razprava o tem, kaj se na ravni EU sploh odloča – nejasni, prezapleteni, preveč tehnokratski in težko razumljivi celo strokovnjakom, kaj šele širši javnosti. The Economist (2022: 28) k temu dodaja, da so zapleteni izrazi, kot na primer COREPER (*Comité des représentants permanents*), za navadnega državljana popolnoma »čudni« in zvenijo kot ličarska delavnica.

Vir: Lasten prikaz.

Z vidika načinov pogajanja je treba poudariti, da se na delovnih skupinah pogajajo diplomati ali strokovnjaki, na ravni COREPER diplomati, na ravni Sveta EU pa politiki. S tem so ta medkulturna pogajanja sama po sebi že izhodiščno različna. Ker so pogajanja tako pogosta in pomembna, morajo biti diplomati, pa tudi strokovnjaki, ki pri tem sodelujejo, zelo dobri pogajalci ter ustrezno strokovno in komunikacijsko

pripravljeni. Priprave so ključne – ne le zaradi obvladovanja problematike, temveč tudi zaradi iskanja kompromisov in konsenza. Zato je odločilnega pomena premisliti, kako se pripraviti ter v katerem jeziku preštudirati gradivo za sestanke, na katerih imajo države le malo časa za predložitev svojih stališč. Slovenski diplomati pogosto poudarjajo, da jim je lažje gradivo študirati v angleščini ali francoščini kot v slovenščini, kar je z vidika učinkovitosti bolje, z vidika razvoja lastnega diplomatskega jezika pa slabše. Tudi teorija pogajanj poudarja, da se je treba vedno pripravljati v jeziku, v katerem pogajanja potekajo. Ko se začnejo, namreč ni časa za prevajanje iz lastnega materinega jezika in vanj, saj imaš včasih na razpolago le nekaj minut. Zato morajo biti intervencije zelo kratke, naravnane na problem na mizi, najbolje v obliki amandmajev in konkretnih predlogov. Velja pa za ta pogajanja enako kot za druga: vedno in povsod je treba biti pripravljen na inovativne rešitve, rešitve *zunaj škatle*, ki so na prvi pogled včasih sicer »vesoljske«, a lahko rešijo zastoje v pogajanjih.

Države morajo tudi vedeti, kdaj je primerno potiskanje (*push*) in kdaj vlečenje (*pull*) v ospredje problematike, ki je v nacionalnem interesu posamezne države. Prevelik in agresiven pritisk lahko povzroči sumničenje in negodovanje drugih članic, posebej če se ne nanaša na kak širši problem EU. In tako kot v poslovnih pogajanjih tudi v pogajanjih v EU ni modro, da drugo stran razburimo z nečim, kar je pomembno samo nam, posebno če je to zelo obrobno vprašanje, saj s tem izgubimo primerjalno prednosti pri kakšnem drugem vprašanju, ki bi imelo večjo relativno težo ne le za nas, ampak še za druge. Izkušnje slovenskih pogajalcev v EU kažejo, da je *barantanje* možno pri kakšni majhni zadevi, ko gre za res velike probleme EU, pa ne. V vsakem primeru moramo kot pogajalec v EU vedeti, kdo in zakaj nas podpira ter kdo in zakaj nas bo morebiti podprl ali nam nasprotoval. V fazi prepričevanja se moramo tako posvetiti predvsem tistim, ki so »mehki«; tistih, za katere vemo, da nas ne bodo *obrajtal*i ali nam bodo celo nasprotovali, pa niti ne naslovimo.

Drugačen pa je položaj, ko Svetu EU predsedujejo majhne države. Takrat imajo moč določanja dnevnega reda, ki se izpostavlja kot ena

od zelo pomembnih moči predsedujoče države, saj privzamejo vlogo poštenega posrednika (*honest broker*). Če kompromisa ni, so na razpolago različne metode, kako doseči konsenz oziroma večinsko sprejemljivo rešitev, če je način odločanja tak. Ena od metod, kako priti do kompromisov oziroma do konsenzualnih rešitev, je uspešno lobiranje. Pri tem je izjemnega pomena, da se nastopi pravočasno in da se pripravi ustrezno razumljivo pisno gradivo v podporo stališču, to pa naj ne bi bilo preveč nacionalno obarvano. Pogosto je treba za ta namen angažirati strokovnjake; vladni funkcionarji to storijo bolj izjemoma, čeprav bi bili njihovi predlogi na taki osnovi bolj kredibilni. Izhodišče bi morali biti skupnostni interesi oziroma vsaj interesi več članic. Da bi prepričali državo, naj spremni svoje nesprejemljivo stališče, je včasih potrebno celo povratno lobiranje. Spet se tu pojavi vprašanje, kdo je dovolj motiviran, da se bo na lastno pobudo angažiral – razen seveda, kadar gre za večjo škodo, ki bi jo dotična država lahko utrpela.

Pomen lobiranja v EU lepo ponazarja veliko število lobistov (12.479, po podatkih za 5. februar 2023) ter lobističnih organizacij (okoli 5500), ki delujejo v Bruslju. Skladno z dogovorom *Inter Institutional Agreement* (IIA), sprejetim leta 2011, sta bila ustanovljena enoten register lobističnih organizacij ter poseben sekretariat, ki nadzira delo lobistov, njihovo neposredno ali posredno ter formalno in neformalno lobiranje. Leta 2019 je Evropski parlament sprejel novo zakonodajo, zaradi afere Katar pa je glede registriranja vseh, ki lobirajo v Evropskem parlamentu, v letu 2023 sprejel še dodatne ukrepe. Teh kanalov, kot že omenjeno, Slovenija ne uporablja v zadostni in učinkoviti meri. Deloma je tako tudi zato, ker je v naši miselnosti kar globoko vtisnjeno zmotno prepričanje, da je lobiranje nekaj slabega, škodljivega, če ne celo koruptivnega. K temu prispevajo mediji, ki poročajo predvsem o zlorabah lobiranja, manj pa o družbenokoristnem lobiranju. Zanimivo je, da je o lobiranju narejenih le malo empiričnih raziskav (na Slovenskem to preučujeta le Danica Fink Hafner in Meta Novak) – morda tudi zato, ker se raziskovalci zavedajo, da bo zlorabe težko dokazati. Toda lobiranje je lahko povsem legitimno, zakonito in etično zavzemanje za interese (Cizelj in Mlakar, 2023: 14).

Drugi pristop, ki ga lahko uporabi predsedujoča država pri iskanju rešitve v EU, so skupine prijateljev predsedstva (*Friends of the presidency groups*) ali pa podobno mislečih držav (*like-minded groups*), znotraj katerih lahko preverja svoje ideje, ki bi jih podala kot predlog za pogajanja sedemindvajseterice. Tretji pristop je, da države, ki nasprotujejo predlogu, neformalno povabimo, naj obrazložijo svoje nasprotovanje na tako imenovanih zaupnih *spovedih* (confessionals). S tem skušamo ugotoviti, zakaj in kako bi bilo mogoče take zadržke odpraviti. Tudi o *velikih kosih* se ne pogajamo hkrati. Na ravni EU je v pogajanjih pogosto pomembna taktika *salami*, s katero velik problem »razrežemo« na manjše koščke ter jih del po del zavijamo v manjše paketke. V več manjših paketih se namreč oblikujejo različne koalicije, države pa nekatere dele predloga navadno podprejo, drugih pa ne – a če so podprle že dele predloga, bodo na koncu verjetno podprle tudi celoten predlog. Predsedujoča država pa mora zagotoviti, da sama nima nobenih interesov s tem paketom. Toda misliti mora tudi na prihodnost, kajti »paket« je treba zastaviti tako, da bo lahko v prihodnosti, ko ne bo več predsedujoča, usmerjen v njeno korist. Zato ne bodimo naivni: četudi predsedujoča država v času predsedovanja naj ne bi imela na mizi ureničevanja nacionalnih interesov, teh ne more popolnoma izključiti. Če namreč to naredi, ni naredila prav nič koristnega. Le neumna je bila.

Prigodek 17: O relativni moči v pogajanjih

Malo po hrvaškem vstopu v Evropsko unijo je pri določenem dosjeju prišlo do zastoja, saj so se države razdelile v dve skupini – »za« in »proti« predlogu. Eden od predstavnikov držav Evropske unije je tako poklical na hrvaško predstavništvo pri EU in povedal, da pričakujejo, da bo Hrvaška podprla to skupino. Četudi v Svetu EU Hrvaška predstavlja le 0,85 % vseh glasov (Slovenija 0,47 %), je tako postala ključna država članica, ki je odločala o prihodnosti določenega dosjeja. Ta primer jasno pokaže, kako pomembna je v pogajanjih relativna, ne absolutna moč.

Vir: Lasten prikaz.

9 KAKO SE POGAJATI S KITAJCI

*Vrhunska odlika ni zmagati v vsaki bitki,
temveč poraziti sovražnika brez boja.*

Sun Cu

9.1 Uvod

Kitajska postaja vodilna gospodarska sila in motor svetovnega gospodarstva.⁵⁷ Večina držav je to spoznala dokaj pozno. Tudi Slovenija, čeprav smo z njimi začeli poslovati že zelo zgodaj (Svetličič, 2021). Oviri na poti h krepitvi sodelovanja s Kitajci sta tudi slabo poznavanje njihove kulture, ob tem pa še stereotipne predstave o Kitajcih in tem, kako se pogajati z njimi. Z vidika naše kulture so pogajanja s Kitajci dramatično drugačna prav v vsem: od pristopa do prioritet, pa tudi načel (vloga odnosov, zaupanja, ponosa, ugleda) ali obnašanja nasploh. To potrjuje tudi kitajska beseda za pogajanja – *tan-pan*. Gre za besedno kombinacijo znakov, ki združujejo koncepta razprave in presoje, in sicer v obliki dvoreznega meča – obe strani namreč učinkovito režeta. Če je za nas cilj pogajanj izpogajati pogajalski predmet, je za Kitajce cilj pogajanj predvsem vzpostavitev zaupanja (Red Bear, 2021), tako da lahko obe strani učinkovito sodelujeta pri oblikovanju vzajemno koristnih sporazumov.

Videnje Kitajske se največkrat interpretira skozi prizmo naše kulture, skozi naša vrednostna očala. »Večino zahodnih predsodkov proti kitajski filozofiji je mogoče razumeti kot rezultat zahodne nevednosti, ki je tudi vzrok za nerazumevanje Kitajske. Površno razumevanje ali bolj naravnost rečeno široko razširjeno nerazumevanje starodavnih kitajskih besedil še naprej prevladuje v zahodnih teorijah o Kitajski« (Rošker, 2021: 133). Čeprav Roškerjeva to nevednost izpostavlja na

⁵⁷ Poglavje je prirejeno in dopolnjeno na podlagi spoznanj iz članka Marjana Svetličiča (2022; How to negotiate with the Chinese?). Koristni so bili tudi predlogi nekaterih predstavnikov Slovensko-kitajskega poslovnega sveta, Zvoneta Dragana in recenzentov.

področju filozofije, se da ta posplošiti tudi na vedenje o kitajski kulturi nasploh. Če hočemo pospešiti medsebojno gospodarsko sodelovanje in se izogniti mnogo oviram ali celo napakam na tej poti, je torej nujno resnično razumeti kitajsko kulturo, pa tudi svojo – ali drugače povedano, tudi kako *oni* vidijo *nas*. To ni niti najmanj lahko, saj gre pri Kitajcih za izjemno intenzivno mešanje različnih starodavnih kultur s sodobnejšimi spoznanji. Poleg tradicionalnih razlik med spoloma, v starosti, veri, izobrazbi ... se prepletajo še drugi podedovani in na novo ustvarjeni vzorci.

Pa še nekaj: tudi posploševanje nacionalnih, torej »kitajskih« kulturnih vzorcev na vsakega posameznega pogajalca je zelo spolzek teren. Kako lahko namreč opredelimo tipičnega Kitajca v tako obljudeni in populacijsko heterogeni državi? Ko govorimo o Kitajcih, zato mislimo na neko prototipno obnašanje skupine, ne pa na vedenje vsakega posameznega Kitajca. Kajti znotraj Kitajske obstajajo velike razlike med pokrajinami, mesti in vasm, pa tudi med velikimi in malimi mesti. Da nas posploševanja in stereotipi ali celo predsodki ne bi zavajali, moramo na te razlike pomisliti pri vsakih posameznih pogajanjih. Navkljub nevarnosti posploševanja pa je kar blizu resnici prepričanje, da so Kitajci trdi pogajalci, morda med najtršimi nasploh (Harris in Moran, 1990: 403). Nekateri celo pravijo, da so rojeni za posel, ki ga mednarodno opravljajo že več tisoč let.

Zaradi vse večjega pomena Kitajske v svetovnem gospodarstvu je zlasti v zadnjem desetletju nastalo veliko knjig, priročnikov in člankov o tem, kako poslovati s to deželo. Eden od problemov večine teh knjig je, da so nastale na Zahodu, kar pomeni, da delujejo prek stereotipov o Kitajski, morda celo tistih prastarih ali pa tistih, ki se nanašajo na Kitajsko pred 50 ali 70 leti, ne pa na Kitajsko danes; Kitajsko, ki je v zadnjih 30 letih prešla čez številne uspešne razvojne faze in postaja najmogočnejša sila na svetu.

9.2 Splošne značilnosti kitajskih pogajalcev in njihovih strategij

O kitajskih pogajalcih bi težko opredelili popolnoma enoznačne lastnosti, saj so te kombinacija različnih kulturnih vzorcev. Zato je lahko zavajajoče govoriti o enem, monolitnem kitajskem pogajalskem slogu – ali nasploh trditi, da so Kitajci *taki* ali *taki*. Ko uporabljamo tovrstne trditve, mislimo na to, da so Kitajci *pretežno taki* ali pa da je *nekaj usidrano* v kitajsko tradicijo – da torej *praviloma razmišljajo tako*, nikakor pa ne, da vsi Kitajci sledijo takšnim vzorcem. Njihov pogajalski slog je torej kombinacija podedovane birokratske, ideološko obarvane marksistične miselnosti iz socialističnih časov⁵⁸ (pri starejših) na eni strani – na drugi strani pa vpliva zahodne kulture, potrošniške miselnosti ter dobičkonosne naravnosti pri mlajših, posebno tistih, izobraženih na Zahodu. Ti pogajalski slogi se močno razlikujejo tudi med pokrajinami in med pogajalci, ki imajo različno izobrazbo in izkušnje. Na kitajski strani imamo pogosto inženirje, ki v pogajanjih iščejo najboljše tehnične rešitve. Pravnikov je na Kitajskem na splošno razmeroma malo. Lam in Graham (2007: 85 in 97) navajata, da je bilo v prvi polovici 2000. let na Kitajskem okoli 10 pravnikov na 100.000 prebivalcev (do leta 1978 jih sploh ni bilo), medtem ko jih je bilo v istem obdobju v ZDA več kot 310 na 100.000 prebivalcev (v Nemčiji pa denimo 150).

Modernizacija seveda vpliva tudi na pogajalski slog Kitajcev: v poslovno močnem Šanghaju je birokratski slog pogajanj redkejši, v Pekingu pa po drugi strani močnejši. Birokratskost *ubija* ustvarjalnost, kar pomeni, da bodo tudi pogajalske rešitve zaradi nje veliko bolj »v škatli« kot zunaj

⁵⁸ Fang (2006: 52–54) govori o kombinaciji vplivov sodobnega političnega sistema Ljudske republike Kitajske (LRK) ter vseh različnih razmer, ki tam vladajo (pravni sistem, birokratizem, neenakost razvoja, socialistično planiranje, velikost, zaostalost ...), in vpliva konfucionizma ter starodavnih strategemov. Pogoji LRK so kot *komandna platforma*, konfucijanstvo kot *stroj*, kitajski strategemi pa *eklektični deli* kitajske poslovne kulture. Vse tri protislovne sile oblikujejo dinamičen kitajski pogajalski slog.

nje. Še ena zanimivost pogajalskega sloga na Kitajskem je nekakšno zlitje treh pristopov: maoistične ideologije, konfucijanske filozofije in suncujevske strategije (prim. Fang, 2006). Zlasti slednje je specifična Kitajske, česar v razumevanju njenega pogajalskega sloga ne gre zanemariti. Gre namreč za starodavne vplive 36 stratagemov ali strategij neznanega avtorja⁵⁹ in Suncujeve umetnosti vojskovanja (*The Art of War*), katerih glavno sporočilo je distributivnost pogajanj, toda brez (fizičnega) boja. Če to začnimo še s temelji konfucijanske filozofije, ki v kombinaciji z budizmom poudarja visoka moralno-etična načela (bistveni so medčloveški odnosi; harmonija, zaupanje, iskrenost), lahko ugotovimo, da postaja svet pogajanj s Kitajci izrazito kompleksen in večplasten.

Kitajci raje kot o pogajanjih govorijo o razgovorih, saj izraz pogajanje zanje lahko pomeni razhajanje ali celo konflikte,⁶⁰ čemur pa se želijo za vsako ceno izogniti (Fang, 2006: 54). Pri tem opozarjamo, da se z vplivom stratagemov, pa tudi Suncuja danes – najpogosteje zaradi strahu pred »kitajsko nevarnostjo« (Svetličič, 2020), pa tudi zaradi prevladujoče etnocentričnosti v zahodni literaturi – močno pretirava. Logika stratagemov (zvičajnost, nenačelnost, obravnavanje trga kot bojnega polja in iz tega izhajajoče pojmovanje pogajanj kot vojskovanja) lahko v pogojih močnega nezaupanja med partnerji začne izstopati, pri čemer postane zavajanje zelo pomembna zmagovalna lastnost. Zdi se, da je svoj pogled na popolno zveličavnost trga in doseganje dobičkov za vsako ceno Zahod začel pripisovati Kitajcem.

⁵⁹ Barkai (2008) navaja tudi njihovo moderno interpretacijo, ki pa je zelo zahodnjaško ali ameriško pristranska. Za nabor stratagemov prim. Ghauri in Fang (2001: 27).

⁶⁰ Kitajska beseda za pogajanja, *tan-pan*, že sama vsebuje konotacijo soočanja. Uporablja se v primeru bolj formalnih (npr. diplomatskih) pogajanj ali s potencialnimi sovražniki ali tekmeci. Večina Kitajskih poslovnežev ne uporablja *tan pan* za pogovore s poslovnimi partnerji, pač pa raje besedno zvezo *shang-liang*, ki pomeni »pogovarjati se o poslu«. Kitajci namreč »poslujejo« s potencialnimi partnerji, »pogajajo« se pa s tekmeci ali potencialnimi sovražniki (Movius et al., 2006: 408).

V pripravi na pogajanja⁶¹ s Kitajci je zato bistveno ugotoviti,⁶² kakšno težo bi lahko imel vsak od naštetih treh pristopov/slogov ter kateri bi lahko v našem konkretnem primeru prevladal. Upoštevajmo to, da je njihov slog pogajanj izjemno fleksibilen, prilagojen razmeram in zato lahko pogosto tudi v nasprotju sam s seboj.⁶³

Šestintrideset stratagemov precej odstopa od konfucijanske etike, ki postavlja v ospredje harmonične odnose v družbi, izogibanje konfliktom ter ohranjanje ugleda (obraza), kolektivistične (družinske) vrednote in interese kolektiva, *guanxi*, spoštovanje starejših in hierarhije, medtem ko se individualizem razume kot sebičnost. Medsebojne obveznosti, ki so bistveni element konfucijanske tradicije, ovijajo posameznika v mrežo odnosov, ki omejujejo njegovo osebno pobudo (Solomon, 2005: 31) in ga podrejuje skupnosti. »Kitajci *pretežno* [dodala avtorja] razmišljajo v smislu celote, holistično, medtem ko Američani razmišljajo zaporedno in individualistično, pri čemer zapletene pogajalske naloge razdelijo na vrsto manjših vprašanj,« trdita Graham in Lam (2003: 14),

⁶¹ V vsakem primeru pa morajo pogajalci vedeti, da se bodo Kitajci na pogajanja z vami zelo temeljito pripravili, in to ne le v oziru na pogajalski predmet, pač pa tudi na osebe, s katerimi se bodo pogajali. Neki ameriški menedžer je bil »presenečen, da vedo toliko o meni, o moji izobrazbi in celo mojih najljubših jedeh ter hobijih« (Paik in Tung, 1999).

⁶² Fang (2006: 55) ugotavlja, da je kitajska fleksibilnost pri izbiranju strategij odvisna od »stanja *guanxi* in zaupanja med strankama na začetku pogajanj«. To pomeni, da moramo, če želimo, da izberejo konfucijanska načela vzajemnosti, ustvariti v začetku pogajanj (ali že pred njimi) visoko medsebojno stopnjo zaupanja in vzdrževati pristen *guanxi*. Če tega ni, obstaja velika verjetnost, da bodo Kitajci izbrali pristop stratagemov. Ne glede na vse pa je vedno dobro poznati osnovne značilnosti stratagemov in pripraviti tudi obrambo pred njimi, saj je za Kitajce običajno, da vojne raje vojskujejo na »psihični« način, prav tako pa komunicirajo v veliki meri posredno.

⁶³ To potrjuje tudi raziskava med slovenskimi poslovneži, ki sta jo opravila Kuljaj in Makovec Brenčičeva (2005: 476), ki pravi, da si slovenski poslovneži, ki so delovali na Kitajskem, niso bili enotni v tem, katero strategijo Kitajci najpogosteje uporabljajo. Nekateri so trdili, da gre za taktiko dobim–zgubim, drugi, da želijo le zmagati; tretji pa, da želijo Kitajci vedno najti rešitev, ki bi bila na dolgi rok koristna za vse.

ki še poudarjata, da »ko se pogajate na Kitajskem, bodite pripravljeni razpravljati o vseh vprašanih hkrati in v navidezno naključnem vrstnem redu. Nič ni dogovorjeno, dokler ni dogovorjeno vse« (ibid.: 13).

V tem kontekstu Nisbett (2003: XVI in XVII) dodaja naslednje ugotovitve:

Svet se zdi Azijcem bolj zapleten kot zahodnjakom, kajti pozorni so na širok spekter dogodkov, iščejo razmerja med stvarmi in mislijo, da ne moreš razumeti posameznega dela, ne da bi razumel celoto. Zahodnjaki živijo v enostavnejšem, bolj determinističnem svetu. Osredotočajo se na pomembne predmete ali ljudi, namesto na širšo sliko. Mislijo, da lahko nadzorujejo dogodke, ker poznajo pravila, ki urejajo vedenje predmetov. [...]

Kolektivna ali soodvisna narava azijske družbe je skladna s širokim, kontekstualnim pogledom Azijcev na svet in njihovim prepričanjem, da so dogodki zelo zapleteni in odvisni od številnih dejavnikov. Individualistična ali neodvisna narava zahodne družbe se zdi skladna z zahodnjaško osredotočenostjo na določene predmete, ločeno od njihovega konteksta, in s prepričanjem zahodnjakov, da poznajo pravila, ki urejajo predmete, zaradi česar lahko kakor nadzorujejo tudi obnašanje stvari.

Kitajske vrednote se nam, zahodnjakom, zdijo tuje, zato za naše razumevanje kitajske kulture in njihovega pogajalskega sloga predstavljajo izziv. Tabela 26 prikazuje posamezne, recimo skupne značilnosti, ki lahko določajo posamezne kitajske pogajalce ali pa tudi ne – seveda v različnih kombinacijah in z različno težo, posebno še, če upoštevamo velike razlike med pokrajinami, vasmimi ter med velikimi in majhnimi mesti ali tipi pogajalcev (po izobrazbi, starosti, izkušnjah ...).

Tabela 27: Izbor ključnih kitajskih vrednot

Zvestoba	Harmonija	Kolektivizem
soglasje	družina	ponižnost
skromnost	spoštovanje do starejših	spoštovanje hierarhije (načelo senioritete)
zaupanje	občutek dolžnosti	strpnost
potrpežljivost	sočutje	tradicija
vztrajnost	iskrenost	moralnost
izogibanje konfliktom	patriotizem	pomen medčloveških odnosov
ponos (ohranjanje obraza; <i>mianzi</i>)	resnica je nevaren koncept	prijateljstvo in modrost

Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2018: 455).

Upoštevaajoč vse povedano, Ghauri in Fang (2001) o pogajanjih s Kitajci govorita kot o tako imenovanem trifaznem modelu *ping-pong*. S *ping-pongom*⁶⁴ želita ponazoriti pogosto preskakovanje tem in pogajalskih faz, ki se jih Kitajci ne držijo strogo, temveč jih prilagajajo okoliščinam. V osnovi pogajalski proces sestavljajo tri faze: (1) predpogajalska faza (lobiranje, spoznavanje, ustvarjanje zaupanja ...), zatem (2) formalna pogajanja (izmenjava informacij, prepričevanje in koncesije ter sporazum ...) ter končno (3) popogajalska faza (implementacija dogovorjenega, reševanje problemov, ponovna pogajanja ...). Vse to lahko traja zelo dolgo.

V prvi fazi sta ključna spoznavanje, vzpostavljanje zaupanja ter lobiiranje. Za Kitajce se poslovanje lahko odvija le med ljudmi, ki se medsebojno spoštujejo in si zaupajo. Brez zaupanja ni uspešnih pogajanj. Zato nikar na pogajanja ne pošiljajte pravnikov, saj Kitajci to lahko razumejo kot nezaupanje. Kitajcem je treba znati nazorno in prepričljivo predstaviti argumente, kakovost izdelkov ali storitev (tudi po večkrat

⁶⁴ Pri tem verjetno implicitno napeljuje tudi na otoplitev odnosov med ZDA in Kitajsko v 70. letih, ki se je začela s tako imenovano *ping-pong diplomacijo*.

in različnim skupinam), seveda kot sestavni del njihovih razvojnih/političnih prioritet (podjetja, regije, države). Ne bodite presenečeni, če vas veliko sprašujejo. S tem dobivajo nove informacije, ki so pomembne za njihovo odločanje. V tej fazi bodo Kitajci pokazali izjemno gostoljubnost.

Formalna pogajanja se običajno začnejo s »pismom o nameri«, ki ga kitajska stran pošlje tujemu partnerju. Pri prepričevanju posegajo po različnih taktikah: od laskanja do izpostavljanja problemov, ki jih ima druga stran, celo sramotenja, zavajanja in tudi soočanja med tujimi konkurenti (možna so tudi paralelna pogajanja z več partnerji hkrati). Pri koncesijah pogosto sledijo stratagemu št. 17, po katerem želijo izmenjati svoje male koncesije za velike koncesije partnerjev.

Čeprav se pogodbe praviloma udejanjajo, vseeno pogosto prihaja do problemov v implementaciji dogovorjenega v popogajalski fazi. Razmere se lahko na Kitajskem, v tako veliki državi in zapletenem sistemu, hitro spremenijo, kar predpostavlja pomen fleksibilnosti pri mogočih prilagoditvah dogovorjenega. Spremenjene razmere so za Kitajce povsem legitimen povod za prilagajanje dogovorjenega, saj pogodbo razumejo bolj kot okvir za reševanje problemov, ki nastopijo v času njenega uresničevanja.

Ker so Kitajci v pogajanjih in odnosih nasploh dolgoročno usmerjeni, je priprava dolgoročne strategije sodelovanja s kitajskimi partnerji tudi za nas nujna. Pri tem je ključno upoštevati kraj pogajanj znotraj Kitajske, panogo, partnerjeve osebnostne značilnosti, hierarhijo, starost in delovno dobo ter še marsikatero osebnostne značilnosti.⁶⁵ Na tej podlagi se lahko soočamo s tremi vrstami strategij: (a) zmaga–zmaga (*win-win*; konfucijanstvo), (b) zmaga–izguba (*win-lose*; kitajski

⁶⁵ Lam in Graham (2007: 152) navajata osem značilnosti, ki naj bi jih imeli (ameriški) pogajalci s Kitajci: sposobnost poslušanja, cenjenje medosebnih odnosov, ekipni duh, samozaupanje, visoki cilji, socialne kompetence, vpliv v organizaciji, ki ji pripadaš, ter jezikovne kompetence.

stratagemi in zvijače) ter (c) suncujski pristop. Ko je zaupanje visoko, bodo Kitajci, sledeč strategiji sodelovanja, nagnjeni k pogajanjem s ciljem *win-win*. Ko pričakujejo in iščejo dolgoročne odnose, bodo prevladale konfucijanske vrline dobrohotnosti in sočutja, poštenosti, pravičnosti in zvestobe. Ko pa je zaupanje nizko, bodo Kitajci, zlasti mlajši, ki radi zmagujejo, posegli po tekmovalni strategiji (Liu in Wilson, 2011). Tudi raziskava Pfajfarja in Małecke (2020) je pokazala, da se bodo kitajski pogajalci v primeru močne hierarhije in razdalje moči poskušali zateči k bolj tekmovalni oziroma distribucijski (*win-lose*) pogajalski strategiji.

Tujci pogosto pozabijo, da se morajo pred začetkom pogajanj o projektu pogovoriti tudi s pokrajinskimi oblastmi ali celo s predstavniki državne oblasti, kajti gospodarstvo in politika sta tesno prepletena. Pri tem se morajo tuji poslovneži zavedati, da je tako večnivojsko navezovanje stikov (*guanxi*) lahko tudi spolzek teren, saj se utegne hitro razumeti kot korupcija.⁶⁶ Zlasti v začetnih fazah je vzpostavljati dobre odnose s političnimi oblastmi skoraj tako pomembno kot s poslovnimi partnerji. Pogajanja na Kitajskem imajo torej veliko več politične razsežnosti, še posebej v zadnjih letih, ko Komunistična partija ne velja več za vzporednega agenta v pogajanjih, ampak je postala glavni akter. Spoštovanje integritete političnih akterjev (ustanov in posameznikov) in njihovega ugleda je pri tem ključnega pomena. Pred začetkom konkretnih pogajanj je tako zdaj treba pridobiti zeleno luč strankinih funkcionarjev oziroma politikov, ki ugotavljajo, ali je projekt sestavni del državnih in regionalnih razvojnih prioritet. Takšna usklajenost je zelo pomembna in jo je treba jasno izpostaviti od vsega začetka pogajanj. Pogajanja lahko potem potekajo precej gladko in hitro. Srečanja s poslovnimi in/ali uradniki morajo biti uradna, saj se lahko neformalni *guanxi* z njimi šteje za nezakonito dejanje.

⁶⁶ *Guanxi* in razumevanje česa kot korupcijo sta po mnenju Luo (2008: 188) vse bolj prepletena.

Na podlagi vsega predstavljenega Lam in Graham (2007: 184) dajeta osem splošnih napotkov, kako biti prepričljiv v pogajanjih s Kitajci:

1. Veliko sprašujte; včasih je koristno narediti se malo neumnega in dejati na primer: »Nisem povsem razumel, kaj ste mislili, ko ste rekli ...«
2. Razložite svoje potrebe in preference ter se sklicujte na mednarodno uveljavljene standarde.
3. Če njihovi odgovori niso zadovoljivi, lahko uporabite taktiko *tišine*. Morda jim bo dala misliti in bodo začeli spreminjati svoje pozicije.
4. Če nič naštetega ne deluje, pokličite na pomoč posrednika.
5. Izogibajte se agresivnim taktikam, četudi mislite, da ste močnejši.
6. Pustite partnerjem dovolj časa za razmislek. Kitajci se odločajo počasno, za odločitve potrebujejo veliko časa.
7. Predlagajte, naj razlike med vami poskuša na neformalen način rešiti posrednik.
8. Če nič od gornjega ne deluje, predlagajte sestanek vrhovnega menedžmenta.

Fang (2006: 55–57) ugotovitve Lama in Grahama (2007) dopolnjuje še na naslednji način (dopolnjeno z našimi komentarji):

1. Pogajalska ekipa mora biti ustrezna, sestavljena tudi iz starejših pogajalcev in pogajalcev, ki so na visokih položajih. Biti mora tudi stabilna (ne menjujte članov, če ni nujno).
2. Pokažite kitajski strani, da ima vaš projekt politično podporo.
3. Ugotovite, kdo so dejanski odločevalci, kajti ti so lahko tudi zunaj pogajalske mize.
4. Vzpostavite dobre odnose in zaupanje.
5. Ponudba mora biti ekonomsko upravičena, ne pa napihnjena, da bi z barantanjem dosegli želeno ceno.
6. Pomagajte kitajskim partnerjem premagati morebitne birokratske ovire z oblikovanjem takega jezika pogodbe/dogovora, ki bo to podpiral.
7. Povabite kitajske pogajalce, naj vas obiščejo, da bi si ogledali vaše podjetje/ustanovo, in tako okrepite medsebojne odnose ter zaupanje.

8. Bodite potrpežljivi, kajti pogajanja so zapletena in trajajo dolgo.
9. Pazite na ohranjanje obraza in omogočite *podarjanje* ugleda.
10. Zaradi velikih razlik med provincami obravnavajte Kitajsko kot *Združene države Kitajske*.

9.3 Komunikacijske značilnosti kitajske kulture

Ena glavnih razlik med zahodnim in prevladujočim kitajskim slogom pogajanj je način komunikacije. Medtem ko ima večina zahodnjakov raje neposredno komunikacijo, vključno s tikanjem, imajo Kitajci raje posredno. Vedno jih moramo naslavljati z naslovi in priimki: predsednik Ši, profesor Li. Njihov kolektivni duh se odraža v uporabi besede *mi*, v pogajanjih in srečanjih nikoli ne uporabljajo besede *jaz*. Njihova pisma so običajno zelo dolga. Najprej izražajo, kako predani so grajenju dobrih odnosov z drugo stranjo kot partnerjem, kako pomembno je to zanje in za obe strani. Šele temu sledi konkreten predlog. Na neki način je kitajsko sporočanje bolj podobno diplomatskemu tipu zelo vljudnega in posrednega komuniciranja v primerjavi z zelo kratkim neposrednim tipom komunikacijskega sloga zahodnjakov v slogu »pojdemo k bistvu«. Preveč vljudna komunikacija z obilico laskanja je na Zahodu sumljiva (»nekaj mora biti zadaj,« si mislimo) vendar na Kitajskem ni tako. Tam je laskanje povsem normalno in nujno.

V kitajski tradiciji je, da se manj zanašajo na izgovorjene besede in več pozornosti posvečajo drži, mimiki in tonu glasu. Najraje imajo kratke in jasne replike. Glasno govorjenje ni sprejemljivo, saj lahko ruši harmonične odnose. Raje govorijo tiho in zelo radi imajo dvoumnost – tako besed kot tudi stavkov in povedi. Nebesedna komunikacija je razmeroma pomembnejša kot pri drugi medkulturni komunikaciji in pri pogajanjih znotraj kultur, čeprav je v smislu sloga bolj implicitna kot očitna. Kitajci pogosto uporabljajo govorico telesa, ki je neznancem zahodnjakom lahko nerazumljiva, nekatere zahodnjaške govorice telesa lahko razumejo

napačno (Woo et al., 2001: 352). Nasmeh je s svojo večpomenskostjo tipičen primer tega. Pogosto se nasmihajo, pa ne veš, kaj pravzaprav mislijo.

Še pomembnejše od gornjih ožjih načel komuniciranja je, kako sploh začeti pogovore s Kitajci, da bi ustvarili dober prvi vtis in tako oblikovali ustrezen, ustvarjalni okvir za potencialno bodoče sodelovanje. Pogosta napaka evrocentričnega pristopa je bodisi neposreden ali pa posreden pridigarski uvodni nastop, poudarjajoč pomen naše civilizacije, kulture, vrednot – oziroma še slabše – poudarjanje razlik med nami in Kitajsko, zlasti z izpostavljanjem tega, kako velik problem so odsotnost demokracije, kršenje človekovih pravic, avtoritarnost režima, državocentričnost, odsotnost stabilnosti, zbirkratiziranost in tako dalje. To gotovo ne vodi do zelenega cilja, ampak se iz iskanja skupne rešitve obrne v distributivna pogajanja. Kitajci bodo v teh primerih formalno »poskušali zmanjšati konfrontacijo ali razlike v pogledih s subtilno in posredno predstavitevijo svojih stališč« (Solomon, 2005: 6), realno pa prešli k distributivnim pogajanjem in stratagemskemu pristopu. Zato se izogibajte takemu etnocentričnemu evangelizmu, jezi ali razočaranju, saj vam to ne bo pomagalo. Povzdigovanje glasu ali jeza se štejeta za neprimerni, vodita v izgubo spoštovanja in ugleda ter pogosto v konec pogajanj. Na jezo druge strani Kitajci se običajno odzovejo tako, da začnejo drugo stran prepričevati. Ogibajo se pozicijskim pogajanjem, h katerim se ob izbruhu jeze radi zatečemo v *lineranoaktivnih* kulturah. Lewis (2006: 497) zato poudarja, da je pomembno »brati med vrsticami«, saj so kitajski argumenti pogosto krožni. Karrass (v Graham in Lam, 2003: 17) Lewisovo razmišljanje nadgrajuje, ko svetuje, da je »pametno biti malo neumen. Postavite ista vprašanja več kot enkrat.« S tem bi se strinjal tudi Montesquieu, ki pravi, da se moramo, če želimo v življenju uspeti, delati neumne, a hkrati biti modri.

Ker Kitajci neradi sporočajo slabe novice, se bodo skladno z načelom ohranjanja ugleda (*mianzi*) raje izognili besedi »NE«. Štejejo jo za neprimerno ne le v odnosu do sogovornika, ampak tudi do sebe. Namesto »NE« bodo raje rekli »to bo težko« ali pa bodo namigovali, da je to

dobra ideja, vendar potrebuje čas, ali pa da to ni dober argument ali da je to zelo zahtevno vprašanje, da bodo malo razmislili o tem in podobno. Enako velja tudi za besedo *vi* – namiguje namreč, da je sogovornik storil kaj nápak, kaj nepredvidljivega ali nesprejemljivega, da je česa kriv in podobno – to bi lahko kršilo načelo čuvanja obraza. Če porečejo: »To ni priročno,« ne pomeni, da se nanje obrnite kasneje, ampak so na posredni način dejali »NE«. S tem, ko ne rečejo »NE«, se Kitajci tradicionalno izogibajo razkritju neprijetnega dejstva, saj bi s tem lahko užalili drugo stran, jo spravili v zadrego ali pa povzročili konflikt. Tujci lahko to izogibanje razumejo kot zavajanje, čeprav je običajno le način, kako se izogniti konfliktu (Zhang et al., 2015).

Še en precej pogost način posrednega nestrinjanja in izogibanja neposrednemu »NE« je razkritje niza ugovorov na vaš predlog, s čemer v bistvu sporočajo svoje nestrinjanje. Če ugodite prvemu ugovoru, lahko začnejo z razlago drugega in tako naprej. Ne reči »NE« je lahko tudi način odlašanja ali poskušanja dobiti več koncesij ali informacij. Tudi sprememba teme je lahko način izogibanja reči »NE«.

Zavrnitev predloga je lahko tudi molk ob predlogu. Tišina je v Aziji, zlasti na Japonskem, zelo sporočilna. Temelji na filozofiji, da je tisto, kar ni bilo povedano, enako pomembno kot tisto, kar je bilo. Tišina ima lahko veliko pomenov. Lahko kaže skrbno razmišljanje, pozornost na to, kar druga stran govori, ali pa nestrinjanje. Odvisno od konteksta je lahko v kombinaciji z zaprtimi očmi tudi znak, da je na mizi nekaj na prvi pogled zapletenega, težko sprejemljivega, nekaj, kar si zasluži dodatno razmišljanje. Za zahodnjake je tišina znak nelagodja, nevednosti, kaj storiti, medtem ko je za Kitajce čas za razmislek. Ker zahodni poslovneži tega niso vajeni, se počutijo nelagodno in mislijo, da je z njihovim predlogom nekaj narobe. Zato pogosto začnejo svoj predlog rahljati ter dodatno popuščati, da bi prekinili molk. Na ta način slabijo svoj pogajalski položaj. Kaj torej storiti v takih primerih? Navaditi se je treba na tišino, da vam v tem primeru ni nelagodno; morda se tudi sami odzovite s tišino in potrpežljivo počakajte na njihovo odziv. Preprosto povedano – za Kitajce vse razen zelo jasen »DA« prej pomeni »NE«.

Na drugi strani so problemi tudi z njihovim neposrednim »DA«. Ta namreč ne pomeni vedno, da se strinjajo z vami. Lahko preprosto pomeni le, da so vas slišali – ali pa lahko sporočajo, da imajo težave z vašim predlogom oziroma vašo izjavo. Takšen »DA« lahko dejansko pomeni nestrinjanje. Ko boste dobili jasen »DA«, zato vedno pazite, kaj Kitajci z njim sploh sporočajo.

Za Kitajce je nasmeh tradicionalno zelo pomemben, a dvoumen, večpomenski in ambivalenten komunikacijski znak. O tem pričata tudi kitajska pregovora »človek brez nasmeha ne bi smel odpreti trgovine« ter »prijaznost in prijateljstvo dajeta denar« (Graham in Lam, 2003: 11). Nasmehniti se drug drugemu ni le instrument za ohranjanje harmoničnega odnosa med poslovnimi partnerji, ampak je lahko tudi znak, da se njihova pogajalska stran počuti nelagodno zaradi tega, kar ste pravkar rekli ali naredili. Ko so Kitajci živčni ali v zadregi, se bodo običajno živčno nasmehnili ali smejali in si z rokami pokrili usta. To je lahko odgovor na neprijetno zahtevo, občutljivo vprašanje, ki je bilo izpostavljeno, ali napako, ki jo je zagrešila nasmejana oseba ali druga oseba v bližini (Woo et al., 2001: 352). Nasmeh ima še druge konotativne vrednosti: lahko pomeni zanikanje, veselje ali jezo, zaupanje ali nezaupanje.

Zavedati se je treba tudi, da obstajajo razlike med mladimi pogajalci, izobraženimi v tujini, in starimi; med tistimi z mednarodnimi izkušnjami in tistimi brez njih. Mednarodno izkušeni menedžerji lahko rečejo »NE«, kot to počnejo zahodnjaki. Vljudnost in harmonični odnosi v zavest novih, mlajših menedžerjev iz sodobnih predelov Kitajske, ki so zadnje desetletje trgovali z zahodnjaki, niso tako globoko vpeti kot v kolektivistično zavest starejših. Mladi se lažje oddaljijo od tradicionalnih kulturnih vrednot konfucijanstva, kakršne so kolektivism, poslušnost, podrejenost, in so pri poslovanju lahko zviti, vztrajni in iznajdljivi ter želijo voditi pogajalski proces. Danes se lahko srečamo tudi z vulgarnim individualizmom, kakršnega vidimo v mnogo drugih kapitalističnih gospodarstvih in morda še najbolj v tistih tranzicijskih, ki tako pogosto »udomačijo« najslabši tip kapitalističnih vrednot in metod iz Dickensovih časov.

Kitajci kot vsi pogajalci večinoma radi prisilijo sogovornika, naj spregovori prvi, naj razkrije svoje stališče, na katero se nato »ustrezno« odzovejo. Freeman (2005: 186) opozarja, da so kitajski pogajalci zvesti kitajskemu pregovoru, da na Kitajskem prvi spregovori gost, v tujini pa gostitelj.

Znanje mandarinščine, bodisi pri pogajalcih samih ali pa pri njihovih tolmačih, je pomembna prednost pri pogajanjih s Kitajci, čeprav večina mladih menedžerjev in diplomatov tekoče govori angleško. Zakaj? Graham in Lam (2003: 8) pojasnjujeta, da »samo materni govorec kitajščine lahko prebere in razloži razpoloženje, intonacije, izraze obraza in govorico telesa, ki jih kitajski pogajalci kažejo med formalnim pogajalskim srečanjem.« Minimalni standard za tujce/nas bi bil, da se naučimo vsaj nekaj osnovnih besed, da bi pokazali, da nas zanimajo in da cenimo njihovo kulturo. Recimo, da znamo pozdraviti v mandarinščini *nin hao* ([ni-hao] 'pozdravljeni'), se zahvaliti *xiexie* ([šješje] 'hvala'). To gotovo izboljša pogajalsko vzdušje, vsaj v začetni fazi. Prednost pred drugimi si ustvarimo tudi tako, da svoje ponudbe napišemo v mandarinščini. Tudi z uporabo palčk in naročanjem tradicionalne kitajske hrane, čeprav to ni naša najljubša jed, pokažemo cenjenje njihove kulture. Tako izkazujemo tudi spoštovanje in zanimanje za lokalno kulturo, kar vse krepi vaš pogajalski položaj. To je na neki način vaša »zavarovalna polica« pred napakami, ki jih boste v takih pogajanjih neogibno storili.

9.4 Paradoksalni dualizem v odnosih s tujci in kako se z njim soočiti

Kitajci so, tudi zaradi slabih zgodovinskih izkušenj, do tujcev nasploh nezaupljivi. To je eden od razlogov, zaradi katerih je v začetnih fazah potreben posrednik, ki seznani poslovne partnerje drugega z drugim. Da naj bi Kitajci v preteklosti videli tujce kot »manjvredne, pokvarjene, dekadentne, nelojalne, nestanovitne, pogosto hegemonске, barbarske in v bistvu hudiče« (Lewis, 2006: 485), je bil seveda pretiran zahodni stereotip. Vsekakor je s tem stereotipom danes krepko drugače, saj je

doktrina »bogateri je božansko« na Kitajskem odprla vrata številnim zahodnjakom, kar pomeni, da so se vse intenzivneje srečevali z našo kulturo, s tem pa tudi spoznali, da nismo tako hegemoni in barski, kot so si to morda predstavljali pred stotimi ali petdesetimi leti. Po drugi strani pa Američani vidijo kitajske pogajalce kot neučinkovite, posredne in celo nepošteno (Graham in Lam, 2003: 1; Fang, 2006) ali pa so jih, v času prvega vala *rumene nevarnosti*, videli celo kot drugorazredne ljudi (Svetličič, 2020). To se je zdaj spremenilo. Fang (2006) je poudaril, da Kitajci zdaj tujo stranko večinoma dojemajo kot iskreno. Vračajo z iskrenostjo in vzpostavljanjem zaupljivega odnosa, kar poslovanje med partnerjema bistveno olajša.

Druga zelo razširjena prototipska značilnost kitajskih pogajalcev je njihova paradoksalna dvojnost *jin-jang* (Fang, 2006). Lahko so istočasno tako iskreni kot zavajajoči, pozitivni in negativni, varčni in potrošni, dolgoročno in kratkoročno usmerjeni, tradicionalni in moderni, vse to je odvisno od statusa, situacije, konteksta in zaupanja med pogajalskimi partnerji. Stare vrednote soobstajajo in se mešajo z novimi, a se ne zlivajo druge v druge, temveč mešajo, kar pomeni, da Kitajci živijo oba skupka vrednot in ciljev obenem.

Njihovo vedenje je večinoma drugačno glede na to, ali se soočajo z mlajšimi ali starejšimi, šibkimi ali močnimi pogajalci, s člani svoje skupine, s katero so tesno povezani oziroma imajo z njo odnose *guanxi*, ali pa s posamezniki zunaj take skupine. Kitajec, ki je zelo prijazen, ki spoštuje svojega šefa in kolege, je obenem lahko zelo trd in neprijazen do potencialnega kupca, dobavitelja ali tujca. To dvojnost je treba ustrezno upoštevati tudi pri ustvarjanju *guanxi*. Ta namreč ni vedno recipročen, kot bi lahko mislili glede na izkušnje v naši kulturi. Chen (2001) poudarja, da je *guanxi* odvisen od položaja strank. To pojasnjuje, zakaj stranka z nižjo/šibkejšo močjo včasih morda ne bo prejela vzajemne usluge enake vrednosti, vendar se bo vseeno odločila za nadaljevanje odnosov *guanxi* oziroma ostala v omrežju *guanxi*, da bi ohranila svojo konkurenčnost. Takšno *jinjango* vedenje je v zahodni poslovni literaturi znano kot *coopetition* (sodelujoče konkuriranje), ko dva partnerja hkrati tekmujeta in sodelujeta.

Ker so Kitajci v pogajanjih in odnosih nasploh usmerjeni dolgoročno, je priprava dolgoročne strategije za izgradnjo odnosa s kitajskimi partnerji nujna. Upoštevajoč takšno dolgoročno naravnost, je Bill Gates opredelil svojo strategijo nastopanja na Kitajskem, rekoč: »Čeprav se na Kitajskem letno proda okoli tri milijone računalnikov, ljudje za programsko opremo zdaj ne plačujejo. Vendar nekoč bodo. Vse dokler pa jo bodo kradli, hočemo, da kradejo našo, ker bodo tako postali zasvojeni z njo, mi pa bomo že naslednja desetletja našli način, kako to unovčiti« (Lim in Graham, 2007: 342).

Guanxi oziroma pomen odnosov

Ker smo do tod večkrat omenili različne odtenke principa *guanxi*, je prav, da ga v tem razdelku natančneje pojasnimo in razdelamo. Vsebinsko najboljši prevod besede *guanxi* oziroma *zveze* bi bil *socialni kapital*, ki je tako pomemben, da včasih nadomešča šibko vlogo in nerazvitost formalnih ustanov, nefleksibilnost pravnega sistema in zakonov.⁶⁷ To obenem pomeni, da se bo pomen *guanxija* zmanjševal vzporedno z razvijanjem formalnega pravnega sistema, krepitevijo zaupanja vanj s strani akterjev, večjo liberalizacijo poslovanja ter vstopanja mlajših menedžerjev v poslovanje. Zdaj pa še vedno velja, da bo, »ko več podjetij tekmuje za naročilo od kitajskega kupca, pogodbo običajno pridobilo podjetje z najboljšim *guanxijem*« (Movius et al., 2006: 409). Tudi slovenska raziskava je pokazala, da je »brez vstopa v krog *guanxi* težko poslovati na Kitajskem« (Kuljaj in Makovec Brenčič, 2005: 427).

Guanxi izhaja iz kitajske zgodovine (Chen, Chen & Huang, 2015) in predstavlja temeljne povezave med ljudmi, ki jih Kitajci gojijo vsak dan v vseh svojih interakcijah, vključno s tistimi z družino, prijatelji, znanci in poslovnimi partnerji. Dobesedno pomeni *guanxi* dobre odnose ali

⁶⁷ Mrežo *guanxi* v bistvu sestavljajo sorodniki, sošolci, sodelavci, dolgoletni poslovni partnerji, sosedje in novi prijatelji. Ne uporablja se le po potrebi, temveč ga je potrebno nenehno vzdrževati in razvijati (občasna prijateljska srečanja, večerje, kosila in podobno).

prijateljstvo. V naših krajih bi *guanxiju* rekli »veze in poznanstva« – oziroma da je bolj pomembno, *koga poznate*, kot *kaj veste*. *Guanxi* se torej nanaša na odnos, ki obenem temelji na kognitivnem in emocionalnem zaupanju in relativno koristi obema stranema (kar ne pomeni, da obema stranema koristi v enaki meri). Je okvir za vzpostavljanje in vzdrževanje osebne kredibilnosti partnerjev. Ko pa je ta enkrat vzpostavljena, se »trdno zasedra v njihov spomin« (Trček v Kuljaj in Makovec Brenčič, 2005: 476).⁶⁸

Guanxi sestavljajo tri dimenzije: *ganqing* ([gančing] čustvena navezanost in naklonjenost), *renqing* ([renčing] vzajemna izmenjava naklonjenosti) in *xinren* ([šinren] 'medosebno zaupanje'). Yen et al. (2017) so na podlagi analize primerov 300 kitajsko-ameriških poslovnih odnosov pokazali, da ima vsaka od teh dimenzij različne učinke na zmanjševanje konfliktov pri uresničevanju nalog ter pri čustvenih sporih. *Ganqing* in *xinren* znatno zmanjšujeta čustvene in delovne konflikte, medtem ko *renqing* nima bistvenega vpliva na njihovo zmanjšanje. Res pa je, da postanejo učinki *ganqinga* in *renqinga* pri zmanjševanju čustvenih in delovnih konfliktov pomembnejši pri poslovanju z bolj izkušenim kupcem (z daljšo delovno dobo), medtem ko je vpliv *xinrena* na zmanjševanje delovnih konfliktov v primerjavi z manj razvitimi poslovnimi odnosi manjši v zrelejših odnosih (tistih z daljšim trajanjem odnosa).

V okviru *guanxi* je treba poleg naštetega upoštevati tudi načelo ohranjanja ali podeljevanja ugleda ali obraza⁶⁹ in socialnega položaja ter spoštovanje posameznika v skupini (*mianzi*).⁷⁰ To načelo pomeni, da pogajalcev na drugi strani, pa tudi tistih v svoji ekipi, nikoli ne smeš užaliti, kritizirati pred drugimi, jim povedati v obraz kakšne neprijetne novice, ker

⁶⁸ Gre za Vinka Trčka, nekdanjega profesorja na Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo, danes Fakulteti za družbene vede.

⁶⁹ Primer: Lam in Graham (2007: 177) navajata vodilnega kitajskega poslovneža, ki je ameriškemu partnerju jasno povedal: »Če vaš šef ne bo prišel na pogajanja, mi ne boste podarili obraza. Ne bom pa se pogajal s *small potato*.«

⁷⁰ Gre za načelo, ki ga poznajo tudi druge azijske kulture, med drugim Japonci (*omoiyari*), Korejci (*kibun*), Tajci (*krengchai*) ter Filipinci (*pakikisama*) (Lam in Graham, 2007: 138).

bi tako ogrozil njihov družbeni položaj in bi s tem izgubili ugled v svoji skupini. Dobro pa jih je pohvaliti, ker jim na ta način ugled v skupini utrdimo (podeljevanje obraza). »Kitajci delajo s tujimi poslovneži v rokovnicah. Težko se jim je približati, saj imajo dva obraza. Nikoli ne veš, kaj resnično mislijo. Kar se danes dogovoriš, jutri ne velja več,« je poudaril eden od sogovornikov v raziskavi Kuljaja in Makovec Brenčičeve (2005: 475). Iz spoštovanja tega načela se kitajski menedžerji v pogajanjih zato izogibajo popuščanju, ker ne želijo biti videni mehki v očeh svojih podrejenih. Veliko novih predlogov in koncesij bo zato sprejetih na sprejemih ali zabavah v majhnih skupinah, daleč stran od pogajalske mize. Uradni bodo postali, ko jih bodo potrdili nadrejeni, in šele nato našli tudi pot na pogajalsko mizo (prim. Movius et al., 2006: 417).

Lahko bi dejali, da sta *guanxi* in *mianzi* dva temelja kitajskega komuniciranja in tudi njihovih medkulturnih pogajanj. Načelo ohranjanja in podeljevanja ugleda je posebno pomemben instrument ohranjanja harmonije v medsebojnih odnosih. Za Kitajce je harmonija pomembnejša od resnice, resničnosti, neke trditve ali predloga. »Odsotnost sočasnega obstoja obeh vidikov zaupanja lahko Kitajci razumejo kot pomanjkanje lojalnosti in iskrenosti« (Meyer 2014: 169). Za Kitajce osebni in poslovni odnosi sovpadajo, zanje je poslovanje osebna stvar. Ali kot to lepše poudari Meyerjeva (2014: 173) – Kitajci so lojalni osebi, ne podjetju.

Prigodek 18: Guanxi in Nestle na Kitajskem

Ko se je ameriško podjetje Nestle pogajalo s Kitajci, je naletelo na hladen odziv na svoje dokaj velikodušne predloge. Pogajanja se enostavno niso premaknila z mrtve točke. Povprašali so svojega kitajskega konzultanta, v čem je problem. Ta jim je svetoval, da morajo s partnerji najprej vzpostaviti *guanxi*, torej naj se gredo s partnerji zabavati in naj zaenkrat odmislijo pogajanja. Potem ko so to storili in se naslednji dan vrnili za pogajalsko mizo, so ugotovili, da se je dinamika odnosa med njimi in kitajskimi partnerji spremenila. Kitajska delegacija je bila namreč bolj gostoljubna in dojemljiva za predloge.

Vir: Predelano na podlagi Red Bear (2021b).

»Na Kitajskem posrednik – ne pogajalec – najprej izpostavi vprašanje, o katerem je treba razpravljati. Tak posrednik pogosto rešuje tudi eventualne spore« (Graham in Lam, 2003: 8). Na ta način se Kitajci tudi izogibajo izgubi ugleda, ki bi utegnili nastopiti, če bi v pogajanjih prišlo do problemov, saj se z njimi sooči posrednik, ne oni neposredno. Svoje ideje lahko tako posredujejo posredno in ne direktno, s čimer se izognejo eventualni zadregi, sramoti, če bi se zgodilo, da bi bil predlog za drugo stran nesprejemljiv in bi ga zavrnil.

Guanxi pri izmenjavi koncesij in uslug temelji na vzajemnosti. Pozorni moramo biti na to, da ne pričakujemo, da bi se *guanxi* izrazil takoj, saj je lahko za njegovo udejanjanje treba kar nekaj časa – predvsem zato, ker se Kitajcem nikamor ne mudi, živijo in mislijo dolgoročno, se pa vedno spomnijo, če so komu dolžni kakšno uslugo, in te vrnejo. Nagnjeni so h gradnji dolgoročne vzajemnosti. Če to spregledate ali zavestno ignorirate, na Kitajskem tega ne bodo razumeli le kot neolikanost, ampak še huje – kot nemoralnost. Zato pazite, da ne bi bili označeni za *wang' en fuyi* ('tisti, ki rad pozablja na usluge in se izogne pravičnosti in zvestobi'), ker to lahko zastrupi vodnjak za vse prihodnje posle (ibid.: 8).

Guanxi je vzpostavljen med posamezniki, ne med organizacijami. Zato je, kot smo že dejali, stabilnost članov pogajalskih ekip, ki sodelujejo v pogajanjih, zelo pomembna. Ne zgodi se pa tako redko, da kitajska stran celo večkrat zamenja pogajalsko skupino. Eden od razlogov, vsaj v zgodnjih obdobjih odpiranja njihove države, je bil ta, da so pogajanja jemali kot študij, veliko so spraševali in se na ta način učili. Danes je to bolj taktika, s katero preverjajo iskrenost ponudbe druge strani.

Še en poudarek, povezan z *guanxi*, moramo izpostaviti – za Kitajce je naravno stanje, da »skušajo vzpostaviti pozitivno razpoloženje z natančno orkestracijo gostoljubja (razkošna kosila/večerje, ogledi znamenitosti, kulturne prireditve in podobno), medijske igre, zdravice in protokola« (Solomon, 2005: 6). Kissinger (1979: 709) je slikovito opazil, da je »najizjemnejši dar Kitajcev sposobnost, da *natančno načrtovano* postane *spontano*.« Ker »veliko pričakujejo od svojih prijateljev, se je

treba upreti laskavosti, da ste *stari prijatelj*, ali čustvenosti, ki jo kitajska gostoljubnost resnično vzbuja« (Solomon, 2005: 9). Verjamejo, da je na drugo stran najbolje vplivati, ko je vzpostavljen osebni odnos. Toda zavedajmo se tudi, da Kitajci tradicionalno ne pripisujejo velikega pomena prostemu času, kar pomeni, da prostočasne aktivnosti niso najboljše za krepitev *guanxija*.

Guanxi je treba uporabiti pred začetkom pogajanj, že v fazi iskanja partnerjev. To je ključ za odpiranje vrat. Najprej poiščete partnerja, ki je v dobrih odnosih z vašim potencialnim partnerjem ali lokalnimi oblastmi, kjer ima podjetje svoj sedež, nato z njim ustvarite *guanxi*, da vas lahko predstavi bodočemu partnerju. Odnose je najbolje razviti med neformalnimi srečanji, preden se začnejo uradna pogajanja. Empirične raziskave potrjujejo, da so takšna začetna neformalna srečanja s Kitajci bistvenega pomena, saj navadno radi razvijejo odnos, preden pride do dejanskih pogajanj. »Kitajci tradicionalno menijo, da sta forma in ritual enako pomembna kot vsebina in ju ne razumejo za 'ločeno od vsebine'« (Solomon, 2005: 45). Vodje morajo kakovostno preživeti nekaj časa s svojimi kitajskimi partnerji. To je pogosto prilžnost, ko se razrešijo nekatera najtežja vprašanja.

Pri negovanju takih odnosov, izkazovanju spoštovanja in hvaležnosti igra pomembno vlogo obdarovanje, zato je pomembno poznati nekaj osnovnih načel, povezanih z darili v kitajski kulturi. Dajanje daril ali njihova izmenjava sta lahko eden od načinov za izboljšanje odnosa in sta pomembna v poslovnih in družbenih odnosih nasploh. Izberite zato za Kitajce primerna darila, a naj ta ne bodo razkošna (Lewis, 2006: 497). Uradna politika kitajske poslovne kulture prepoveduje dajanje daril, saj to velja za podkupovanje in za nezakonito dejanje. Poslovneži morajo biti zato zelo pozorni pri dajanju daril ali vseh drugih načinov obdarovanja, ki bi lahko spodbudili poslovanje, kaj kmalu označeno za korupcijo. Pri dajanju daril je zato pomembno poudariti, da ga dajejo v imenu svoje organizacije (podjetja, ustanove, ministrstva) in je namenjeno partnerskemu podjetju, ustanovi, ministrstvu – ne pa posamezniku (Morrison in Conoway, 2006: 98). Razmere na področju

korupcije se sicer izboljšujejo, saj je Kitajska zdaj nekje na sredini držav po stopnji zaznane korupcije (65. mesto po *Corruption Perception Indexu*). To je tudi posledica uradne politike, ki se bori proti korupciji, posebno potem, ko je predsednik Xi Jinping napovedal protikorupcijsko kampanjo po 18. nacionalnem kongresu KPK novembra 2012, saj je korupcijo na Kitajskem označil za zelo resen problem. Mnogo je bilo politikov in poslovnežev, ki so jim koruptivna dejanja uničila kariero.⁷¹

Darila se lahko zasebno dajejo samo kot simbol prijateljstva. Darilo naj ne bo drago ali ekstravagantno, temveč nekaj, kar bi prejemnik cenil, ali pa nekaj praktičnega. Najbolj sprejemljivo oziroma nevtralno darilo je šopek rož. Izogibajte se škarjam, nožem ali drugim ostrim predmetom, saj bi to Kitajci razumeli kot prekinitev odnosa. V skladu z uradno politiko in svojo skromnostjo bodo Kitajci darilo večinoma večkrat zavrnil, preden ga bodo sprejeli, da se ne bi zdeli pohlepni.

Tako v medkulturnih pogajanjih nasploh kot tudi v kitajski kulturi imajo velik pomen barve, zato bodite zelo previdni, kako zavijate svoja darila. Po možnosti jih zavijte v rdeč papir, ki je za Kitajce barva sreče, in nikakor ne v belega, ki je barva smrti oziroma žalovanja.

Odnos do časa

Kitajsko dojemanje časa je glede na njihov kompleksnejši pogled na svet povsem drugačno od našega. Imajo ves čas tega sveta. O stvareh se bodo odločili, ko se bo to njim zdelo najprimerneje. Kitajci verjamejo v nenehne spremembe, razmišljajo krožno, pri čemer se stvari vedno vračajo v neko prejšnje stanje. Zanje je vse relativno. Zelo dobra ponazoritev za to je odziv Li Ruoguja, namestnika guvernerja Ljudske banke

⁷¹ Ang (2021) ugotavlja, da je bilo do leta 2018 zaradi korupcije kaznovanih 1,5 milijona uradnikov. Vzporedno z ekonomskim razvojem in reformami v zadnjih štirih desetletjih je tudi korupcija na Kitajskem doživela strukturni razvoj. Preusmerila se je od bolj neposrednih oblik podkupovanja k dostopu do denarja.

Kitajske, ko je maja 2004 v razpravi o menjalnem tečaju renminbija dejal (navedeno po Frankel, 2007):

Poslušal sem obe strani. Mislim, da imajo tisti, ki pozivajo k fiksnemu tečaju, kratkoročno prav. In tisti, ki pozivajo k drsečemu tečaju, imajo dolgoročno prav. Kako dolg je kratek rok, se sprašujete? Morate razumeti. Kitajska je stara osem tisoč let. Ko torej rečem kratkoročno, je to lahko sto let.

Hitrost je lahko tako ne samo nevljudna, ampak tudi nevarna, zavažajoča, lahko ustvari nezaupanje v odnosu, ki naj bi bil dolgoročen. Vrline so vztrajnost, visoka stopnja potrpljenja in realen pristop; hitrost pomeni kaos in ustvarja nered. »Dogovori so običajno doseženi v zadnjem trenutku pogajalskega srečanja – ali celo tik po izteku roka« (Solomon, 2005: 7). Čeprav konfucijanska ideologija poudarja potrebo po usmerjanju časa in energije v vzpostavljanje odnosov, čas postaja vse redkejša dobrina tudi za tradicionalne kitajske pogajalce, ki se soočajo s pritiski globalizacije in zahodnimi vplivi.

Ker pogajanja pogosto trajajo dolgo, se kitajski pogajalski slog med pogajanjem temu primerno lahko spremeni. To ponazarja dinamično naravo kulture in potrebo po njenem stalnem preučevanju. Njihov pristop k pogajanjem je urejen, linearen in zaporeden, korak za korakom. Najprej se posvetijo vzpostavitvi ustreznega okvira in zaupanja ter sklepanju prijateljstev, nato pa nadaljujejo z določenimi vprašanji. Njihov pristop se razlikuje od standardnega pogajalskega pristopa, po katerem bi začeli visoko, da bi v igri delitve razlike dobili več. »Kitajci ne začenjajo s pretirano pozicijo, iz katere bi se potem počasi pomikali v slogu rezanja salame. Namesto tega raje že na vsem začetku postavijo razumen predlog ali rešitev in se nato tega držijo« zaključuje Kissinger (1979: 753). V skladu s tem organizirajo pogajanja tako, da pri določenih vprašanjih poudarjajo najprej skupne točke, spretno uporabljajo nejasne formulacije – reševanje težjih vprašanj in razhajanj pa prelagajo na kasnejše faze pogajanj. Na ta način želijo »vzajemnim interesom omogočiti, da postopoma prevladajo nad spornimi točkami, in spodbuditi rast medsebojnega zaupanja« (Freeman, 2005: 183).

Sestanki

V kitajski tradiciji je, da imajo raje formalne sestanke, čeprav so ti zanje lahko le krinka, saj se odločitve dejansko pogosto sprejemajo zunaj njih. Kot ugotavljajo Woo et al. (2001: 351), se na

Kitajskem pogajanja običajno začnejo pred začetkom prve faze razprave in končajo, ko strani zapečatita dogovor. Čeprav se lahko na splošno domneva, da se večina pogajanj začne ob vstopu v sejno sobo, ni vedno tako. Lahko se začnejo precej pred tem. Nič nenavadnega ni, da so posamezniki, ki prihajajo na poslovne sestanke, predmet prikritih opazovanj, zlasti ko gre za ohranjanja ugleda.

Na formalna srečanja se je treba dobro pripraviti, saj so odnosi pomembnejši od posla (sestaneke lahko preložijo, ker je prišel *stari prijatelj*) in na sestanke ne gre zamujati, saj je točnost zanje vrlina. Kitajci običajno pozdravljajo z rahlim priklanjanjem, čeprav je rokovanje tudi že dokaj običajno. Je pa modro počakati, da oni prvi ponudijo roko. Formalnost je zaželena tudi pri oblačenju; cenjena je klasična obleka. Namen tovrstnih srečanj je pogosto zbiranje informacij. Izmenjava vizitk pred sestankom ali srečanju je nasploh silno pomembna. Vizitke tujcev naj bodo po možnosti dvostranske z angleškimi napisi na eni strani in kitajskimi znaki na drugi. Vizitke pazljivo primemo z obema rokama in jih pozorno preberemo, ne da bi jih dali takoj v žep. Tudi izročajmo jih vedno z obema rokama, in to tako, da je kitajski prevod obrnjen navzgor, da ga lahko zlahka preberejo. Ne pozabite, da vizitka predstavlja osebo, zato vizitko natančno preučite. Lahko jo odložite na mizo pred seboj, da jo boste med sestankom po potrebi pogledali, in si s tem omogočite ustrezno naslavljanje sogovornikov.

Vodjem in starejšim pogajalcem je treba izkazati veliko spoštovanje, saj kitajska kultura zelo spoštuje starost in položaj. Razpored sedenja lahko razkrije, kdo je glavni, saj ni nujno, da tisti, ki sestanek vodi, tudi odloča. Praviloma govori le vodja oziroma samo eden. Ravna se po kitajskemu reklu, ki pravi: »Ekipa mora govoriti z zunanjim svetom v istem

tonu.« Vodje običajno žrtvujejo osebne cilje za cilje skupine (Movius et al., 2006: 416). Pogosto glavni odločevalec ni predsednik, ampak je to njegov namestnik. V pogajalski ekipi je lahko le en odločevalec, drugi pa odločilni »prišepetovalec« odločevalcu. Najpomembnejše in najtežje odločitve vedno sprejme lastnik podjetja, če je podjetje zasebno, ali najvišji gospodarstvenik v državnih podjetjih, včasih pa tudi politik. Vodje imajo vedno prav, četudi dejansko nimajo. Tako je zato, ker bi drugače kršili zapoved spoštovanja starejših in hierarhične odnose ali pa vodji krnili ugled, kar bi bilo v nasprotju s konfucijanskimi načeli.

Zato bodite dobro pripravljeni na srečanja ne le o vprašanjih na mizi, ampak tudi o zgodovini dvostranskih odnosov in osebah, ki sodelujejo pri pogajanjih. Le tako se je mogoče zoperstaviti tradicionalno izjemno dobro pripravljenim kitajskim pogajalcem. Spoznavanje oseb na drugi strani mize, njihovih osebnostnih lastnosti, značaja, izobrazbe, statusa v podjetju/družbi in zasebnem življenju ali njihovih hobijev je v pripravah na pogajanja s Kitajci zato ena izmed glavnih prioritet. Toliko bolj tudi v izogib napakam s stereotipiziranjem partnerjev, saj so med njimi lahko velike razlike in se lahko bistveno oddaljijo od naših naučenih nacionalnih stereotipov. Dodatna težava pri njihovih osebnostnih lastnostih je ta, da Kitajci tradicionalno le redko pokažejo čustva z mimiko, imajo pokrski obraz, skrivajo svoja čustva. To predstavlja dodatno težavo pri »dešifriranju«, kaj si mislijo o vaših predlogih.

Zaradi vseh navedenih razlogov pogajanja potekajo počasi in lahko dolgo trajajo, saj se Kitajci radi ponavljajo, so previdni ter potrpežljivi. Pogajajo se brez naglice, korak za korakom, gledajo dlje od dogovora in dajejo prednost medsebojnemu zaupanju na dolgi rok. Zahodnjaki zato včasih težko ostanejo mirni, postanejo nestrpni, začnejo govoriti glasneje, da bi tako pospešili pogajanja. Ne pozabite: glasno govorjenje, izkazovanje arogantnosti ali neupoštevanja drugih je nekaj izmed tabujev v stiku s Kitajci. Takšno vedenje bi lahko spodkopalo zaupanje med partnerjema in kitajsko stran utegnili tudi nenamerno spraviti v zadrego.

Pogodbe

Kitajska kultura postavlja vrednote in načela nad denar in smotrnost. Lahko bi celo rekli, da obstaja določena konfucijanska odbojnost do pravnega obravnavanja problemov, saj pravniki pogosto razumejo pogajanja kot soočanje dveh sprtih strani, ki sta si nasprotni, si ne zaupata in je zato njun odnos treba pravno normirati. Kitajci stavijo predvsem na odnose in ljudi, manj na pogodbe (čeprav se tudi to spreminja). Logika, racionalnost in formalna pogodba zato pomenijo dajanje *več jajc v isto košaro*, kar je razumljeno kot napačno vedenje. Podpis prvega »pisma o nameri« je pomemben okvir, odskočna deska za kasnejše in natančnejše pogodbe. Brez takega *pisma* je skoraj nemogoče uspešno sodelovati. Freeman (2005: 183) ugotavlja še, da

Kitajci⁷² ne zaupajo brezosebnim ali legalističnim pogajanjem. V pogajanjih poskušajo identificirati naklonjenega oziroma simpatičnega sogovornika in si z njim (ali z več njimi) prizadevajo vzpostaviti osebni odnos, občutek prijateljstva in vzajemnosti. Še večji poudarek kot večina njihovih tujih kolegov pripisujejo pridobivanju skupnih zavez določenim načelom, ki naj bi bila vodilo ključnih vprašanj sodelovanja na dolgi rok.

Medtem ko je v večini zahodnih držav *svéta*, pomeni pogodba na Kitajskem v veliki meri simbol odnosa. Podpis pogodbe za Kitajce ni zaključek posla, kot je pri večini pripadnikov *linearnoaktivnih* kultur, pač pa se razume le kot začetek *guanxi* (Movius et al., 2006: 420). Najboljša ilustracija večjega pomena odnosov v primerjavi s formalnimi pogodbami je njihova primerjava z zakonsko zvezo kot dolgoročnim obojestransko koristnim dogovorom, kot se je figurativno izrazil Freeman (ibid.: 183):

Za mnogo kitajskih poslovnežev je poslovna pogodba podobna predporočni pogodbi. Določa, kdo bo kaj dobil, če zakonska zveza razpade. Po kitajskem mnenju morata obe strani razumeti

⁷² Na tem mestu velja ponoviti splošno opombo, da je vsakršno posploševanje obnašanja vprašljivo, saj med Kitajci obstajajo ogromne razlike.

pogodbo kot zakonsko zvezo, s katero se ne urejajo dnevni odnosi, ampak tisti načelni in okvirni. Če se bo treba sklicevati na podrobnosti te pogodbe, da bi rešili težave v razmerju, je zakon, tako kot poslovno sodelovanje, na poti k razpadu.

Elastičnost pogodbenih odnosov in pogodb (ter določil v njih) je za Kitajce logična, saj izhajajo iz prepričanja, da prihodnosti ne moremo napovedati in nam kot taka ostaja neznana, zato vseh podrobnosti v pogodbi za neznano prihodnost ne moremo predvideti. Pogodba je torej le začetek razmerja in predmet ponovnih pogajanj skladno spreminjanjem okoliščin (Paik in Tung, 1999). Ključnega pomena je torej, da se pušča Kitajcem dovolj časa za sprejetje in potrditev sporazumov – za nas pa, da ne živimo v prepričanju, da bo končna pogodba takšna, kakršna je bila podpisana. Za Kitajce pogodba odseva odnose, ohranjanje dobrih odnosov pa je pomembnejše od katerega koli kosa papirja, katere koli besede, katerega koli člena pogodbe. Te določbe se ne štejejo za dokončne.

Kitajci bodo, ko bo to služilo njihovim namenom, iskali spremembe v interpretaciji pogodbe, in sklenitev sporazuma je priložnost za pritisk na drugo stran za nove koncesije. Če pa sami ne morejo uresničiti dogovora, bodo nasprotno stran prosili za razumevanje njihovih težav na podlagi prijateljstva ali pa se bodo izgovarjali in odgovornost previtali na drugo stran (Solomon, 2005: 7).

Vendar so se vse te predpostavke v zadnjem času nekoliko spremenile. S plezanjem po tehnološki lestvici so kitajski partnerji začeli bolj ceniti podrobne specifikacije. Radi večkrat preletijo podrobnosti, da bi razjasnili nejasne točke in se izognili nesporazumom. Poleg tega bi morali pogajalci vedeti, da so na kitajskih sodiščih veljavne samo pogodbe ali sporazumi, napisani v kitajščini/mandarinščini. Zato je treba prevod skrbno pripraviti, imeti pa dobrega tolmača/prevajalca.

Nasploh velja, da se je treba izogibati reševanju sporov na kitajskih sodiščih, kajti tujim podjetjem na njih le težko uspe, čeprav se je v zadnjem času tudi to malo izboljšalo. Tudi to, da je kitajski pravni sistem z očmi zahodnjaka, zlasti Američana, še vedno slabše razvit in slabo

uveljavljen, pojasnjuje, zakaj je spore modreje reševati sporazumno, zunaj sodnih poti. In seveda: četudi tujemu podjetju na sodišču uspe, je te odločbe težko uveljaviti, sploh če gre za odločbe proti podjetjem v državni lasti (PON Staff, 2023a).

Za zaključek: Kitajska je tako pomemben poslovni partner, da mora krepitev sodelovanja postati prednostna naloga slovenske politike, saj na Kitajskem prav politika vzpostavlja formalen okvir za delovanje podjetij. Obenem je treba upoštevati tudi to, da se navkljub zelo dinamičnemu preteklemu razvoju Kitajske na tem področju v prihodnosti obetajo izzivi, kar bo zadevalo tudi slovenska podjetja. Slovenska politika mora skupaj s podjetji domisliti najboljšo možno strategijo za sodelovanje s Kitajsko. Glede na relativno majhnost Slovenije je ena od možnih rešitev za slovenska podjetja koncentracija sodelovanja na določene regije/mesta. Toda predpogoj za uspešno sodelovanje je poznavanje in razumevanje kulture, kar pomeni, da moramo pred začetkom poslovanja na Kitajskem vedno v ozir vzeti tudi pomen *guanxi* odnosov, primerno sestaviti pogajalsko ekipo, se zavedati svojih prednosti in slabosti ter okrepiti poznavanje partnerja. Tudi informacije moramo pridobivati iz prve (kitajske) roke, saj zanašanje le na tiskovne agencije (npr. Reuters) ali druge zahodne vire ni dovolj. Tako se tudi lažje izognemo stereotipom. Dolgoročna usmerjenost in potrpežljivost sta predpogoj uspešnega sodelovanja. Ne pričakujmo rezultatov čez noč. Prijateljstva in harmonični odnosi so poleg visoke kakovosti blaga in storitev tista čarovnija, potrebna za uspeh na Kitajskem.

Vse to lahko udejanji le, če sledimo zlatim napotkom, ki jih pogajalcem s Kitajci polaga na srce Lewis (2010):⁷³

⁷³ Še podrobnejše napotke, kako se pogajati s Kitajci, dajeta Lam in Graham (2007: 151–173), pri tem pa poudarjata pomen izbire pogajalske ekipe, potrebnega izobraževanja naše ekipe, vloge žensk v pogajanjih, izbire lokacije, izmenjevanja koncesij in kanalov komuniciranja, vloge časa v pogajanjih s Kitajsko in podobno.

1. Pazljivo jih poslušajte.
2. Ne prekinjajte jih oziroma ne nasprotujte jim odkrito, saj lahko s tem prekršite načelo ohranjanja ugleda.
3. Spoštujte starejše in načelo senioritete.
4. Ne povzročite, da bi kdo izgubil ugled/obraz.
5. Oblikujte posredne predloge, a dovolj jasne, da jih razumejo.
6. Bodite dvoumni, da pustite odprte možnosti.
7. Pazite na to, da so vaše izjave zanje vaše obljube.
8. Dajte prednost diplomaciji pred resnico.
9. Upošteвайте pravila, vendar jih razlagajte prožno.
10. Spodbujajte harmonijo.
11. Uporabljajte mreže, *guanxi* in *mianzi*.
12. Govorite počasi, ne hitite in ne pritiskajte nanje.
13. Upošteвайте razdaljo moči in hierarhijo.
14. Večkrat preglejte, kar vam dajo v roke ali v pogodbo.
15. Posvečajte se osebnemu stiku in odnosu z njimi.
16. Trdo delajte pri gradnji zaupanja.
17. Računajte na dolgoročne odnose in se s tem v mislih tudi pogajajte.
18. Bodite točni, saj je točnost znak spoštovanja.

10 POGAJANJA Z RUSI

*Ne morem predvideti odziva Rusije.
Je uganka, zavita v tančico skrivnosti,
znotraj neznanke.
Toda morda obstaja rešitev te neznanke.
Imenuje se ruski nacionalni interes.*
Winston Churchill

*Rusije ne morete umeti,
z metrom je ne morete izmeriti,
Rusiji ni para na svetu ...
zato ji lahko le verjamete.*
Fjodor Tjučev

10.1 Uvod

Odnose med Slovenci in Rusi zavija slovenska stran mnogokrat v neka-
kšne romantične predstave o tem, kako nas bodo Rusi cenili, ker smo
slovanskega porekla tako kot oni. Da gre za zgrešeno razumevanje, je
opozoril že Aškerc (prim. Benedejčič, 2021: opomba 93), seveda pa
tudi mnogoteri poznejši dogodki. Tako kot niso odnosi prav nič ro-
mantični, temveč utilitaristični (Mancevič, 2015), takšna so tudi poga-
janja z Rusi. Ideja o tem, da bo nekaj kozarcev ali steklenic vodke rešilo
vsa odprta vprašanja med slovenskimi in ruskimi pogajalci, je zarjavela
in v ruskem svetu le še redkokje uporabna, saj se je ruski pogajalski slog
v zadnjih treh desetletjih zelo spreminjal in je določene obrazce opustil,
prilagodil pa se je določenim novim svetovnim trendom v pogajanjih.

Pogajanja z Rusi imajo – tako kot Janus – dva obraza. Pri mlajših
menedžerjih, ki so bili izobraženi na Zahodu in delujejo v tržno
usmerjenih podjetjih, pogajanja pogosto potekajo po zahodnih vzor-
cih, tako da ne preseneča, če v Moskvi kdaj srečaš pogajalca, ki goji
bolj zahodne vrednote kot pogajalec, ki prihaja iz zahodnega sveta,
ki se obnaša po zahodnih vzorcih ter tudi pogajanja vodi po načelu
dobim–dobiš (*win-win*). Na drugi strani pa so starejši pogajalci, ki

so bistven del svoje socializacije in poklicne poti prehodili v starejših časih, veliko bolj tradicionalni, »skladni« z našimi pričakovanji o tem, kako bi morala potekati pogajanja z Rusi. Njihova glavna značilnost je zazrtost v preteklost, kar označuje tudi Putinova izjava, da je bil razpad Sovjetske zveze ena največjih zgodovinskih napak. Poleg zazrtosti v preteklost ter zavezanosti k tradicionalnim vrednotam je vsaj od Petra Velikega dalje Rusija močno usmerjena v razmišljanje o moči države. Tako ne čudi izjava o tem, da so sami »Tretji Rim« (torej da so po Rimu in Bizancu zdaj oni varuhi morale in dediščine),⁷⁴ kar pomeni, da bodo naredili vse, da bo njihova država v očeh drugih razumljena kot močna, pomembna in prestižna. Ta pogled se je v Rusiji z agresijo na Ukrajino še okrepil.

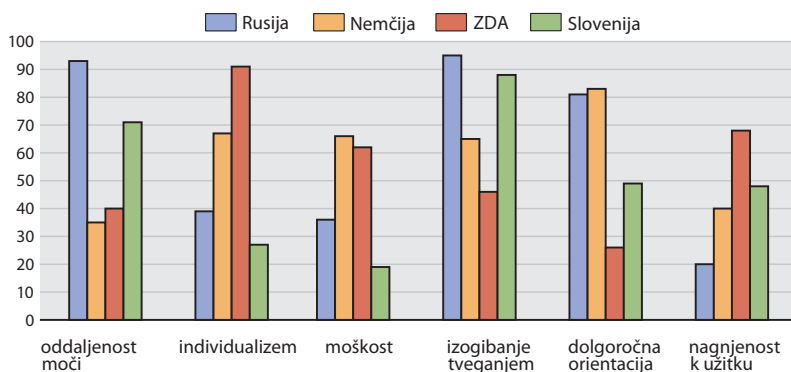
Hofstede (2023) rusko kulturo definira kot zelo hierarhično, kolektivistično, s pomembno izraženimi moškimi lastnostmi. Kaj to pomeni? To, da Rusi cenijo in spoštujejo hierarhijo, močno državo ter jasne procese odločanja, ki so pogosto zelo birokratski (denimo za potovanje z vlakom v drugo regijo morate imeti s seboj »notranji« potni list), medtem ko so postopki za uradni potni list ali za pridobivanje vizuma za potovanje v Rusijo zelo zapleteni in podrobni. Zato ne preseneča, da naj bi imelo po nekaterih ocenah potni list, primeren za potovanja v tujino, manj kot 30 % Rusov. Kolektivizem se v ruski kulturi izraža na dva načina: prek socialne kontrole in potrebe po sprejemanju drugih. Četudi je od razpada Sovjetske zveze dalje socialna kontrola s porastom individualizma postala malce ohlapnejša, ostaja v Rusiji še vedno visoka. Socialna kontrola pa nima samo »kontrolnega« elementa, ampak tudi pomen za sprejetost v družbi. Naumov in Petrovskaja (2011: 6) opozarjata, da je sprejemanje v družbi za Ruse zelo pomembno, zato bodo skušali s svojimi aktivnostmi narediti vse, da jih družba ne bi izločila. Obenem pa potreba po sprejemanju ne pomeni, da so pripravljeni

⁷⁴ Benedejčič (2021: op. 41) navaja, da je teorijo o Moskvi kot o tretjem Rimu leta 1510 formuliral menih Filofej ter je bila še pozneje sprejeta kot "splošno dejstvo".

cilje družbe popolnoma postaviti pred svoje osebne cilje, kar pomeni, da kolektivistične vrednote prevladajo nad individualnimi.

Da se je izražanje moškosti pri Rusih v zadnjih letih še okrepilo, potrjuje tudi Naumov in Petrovska (2011), ki sta pred leti izmerila nižjo stopnjo moškosti ruske kulture od tiste, ki jo v zadnjih podatkih, ki so razvidni s spodnje slike, navaja Hofstede (2023). Pri tem obstaja med ruskimi regijami mnogo razlik. Latov in Latova (2008) navajata, da je element moškosti veliko bolj prisoten na jugu Rusije kot na njenem skrajnem jugovzhodu, kjer se ruska kultura srečuje z vzhodnoazijskimi (prim. tudi Balykina, 2015).

Slika 37: Razporeditev značilnosti po izbranih državah



Vir: Hofstede (2023).

Rusi so nasploh nagnjeni k izogibanju tveganjem. To kažejo različni primeri iz ruske zgodovine, med drugim tudi vedno prisotne težnje, da bi vojne, v katerih so sodelovali, bili kot pozicijske vojne, saj z njimi želijo »ohranjati« pridobljene položaje. Zanje je strategija sprejemanja tveganj napačna strategija in jo razumejo kot »rusko ruleto«. V tem kriteriju so nasploh podobni številnim slovanskim narodom, ki prav tako ne marajo tvegati. Pojasnilo za zavračanje tveganj je v literaturi pogosto tako imenovana ruska duša, ki naj bi bila zaprta vase, melanholična ter nasploh nepripravljena sprejemati nove stvari. Povedano drugače: Rusi

cenijo stabilnost, predvidljivost in premočrtnost. Od tod tudi znana togost Rusov v pogajanjih, saj jo razumejo kot delitev obstoječe pogače, ne pa kot ustvarjanje nove.

Rusi so v pogajanjih izredno pragmatični, kar seveda ne pomeni, da so praktični. Če se Američani odzivajo na nove informacije, imajo Rusi že pred pogajanjem pripravljene »predalčke« z različnimi scenariji, kako se pogajati, kako ravnati ter kako se odzivati na predloge druge strani. Ta njihov pragmatični pristop jih zavezuje k procesu pogajanj, ne pa k odzivanju na pogajalske partnerje. Sami pogajalskega partnerja razumejo kot »drugo stran«, ki ima svoje interese, zato s to stranjo ne iščejo skupnih interesov, ampak le dele teh, v katerih se njihovi interesi prekrivajo z interesi druge strani. Povedano velja resda bolj za »stari« ruski pogajalski slog in za pogajalski slog predstavnikov ruskih državnih podjetij ali državne administracije, manj pa za »novi« družbeni (kapitalistični) razred, ki se je oblikoval po letu 2000.

Rusko kulturo nasploh preveva določena stopnja pesimizma in vdanosti v usodo, kar se včasih kaže v ciničnem odnosu do sveta (»nič se ne da«). V navezavi na kolektivizem lahko ugotovimo, da so za rusko kulturo pomembne družbene institucije, še posebej družina; prednost dajejo starejšim pred mlajšimi, čeprav se tudi to postopoma spreminja.

Če rusko kulturo umestimo v Hallovo razporeditev značilnosti kultur, lahko ugotovimo, da je *visokokontekstualna* in *polihronska*. Lewis (2018: 35) jo umešča med *linearnoaktivne* in *multiaktivne* kulture, pri čemer je zelo blizu *multiaktivnim*, tako kot Italijani (od tod morebiti tudi posebna zgodovinska vez med obema narodoma, ki se kaže v tradicionalno dobrih odnosih, gospodarskem sodelovanju in naklonjenosti pri urejanju dvostranskih političnih vprašanj) in Španci. Kot poudarja sam, so Rusi zelo zgovorni in odprti, a je vedno treba paziti, iz katere regije je ruski pogajalec, ki sedi na drugi strani mize – bolj ko je s severa, bolj je blizu *linearnoaktivnim* kulturam.

Na *multiaktivnost* ruske kulture in močan kolektivizem opozarja tudi Robertsova (1993: 9–10, 11, 24), ko pravi, da ruska kultura ne pozna zasebnosti. Prav tako pa Rusi ne razumejo, da bi si kdo v kakšnem trenutku dneva morda želel biti sam (in zreti v prazno). Če bi se to zgodilo, bodo hitro pograbili priložnost in se začeli z vami pogovarjati o vsem mogočem, da bi pregnali vašo osamljenost. Tudi v vas se bodo »z veseljem vtaknili«, ko se vas bodo dotaknili ali vas vprašali, če vas ne zebe, ker se jim zdite premalo oblečeni. Ne bodite začudeni, če boste v restavraciji naenkrat ugotovili, da zraven vas sedi pomemben ruski pesnik ali pisatelj, vaši gostitelji pa ga bodo (četudi ga ne poznajo) odšli pozdravit, se mu zahvalili za njegove pesmi oziroma prozo in tudi vas povabili k temu.

Kot predstavniki *multiaktivne* kulture se Rusi radi dotikajo in objemajo. Tako z ljudmi, ki jih vsaj malce poznajo, kot tudi s popolnimi neznanci se Rusi lahko pozdravijo z objemom. Radi se zapletajo v pogovore o življenju, o bistvu sveta in tudi o tem, kako bi morale biti zadeve v svetu urejene. Zelo cenijo vaše poznavanje njihove kulture in zgodovine, pa tudi to, da razumete njihovo (vedno) zahtevno situacijo, v kateri se niso znašli po svoji krivdi. Druženje z Rusi vedno poteka ob hrani in pijači; nekoč ob obilici pitja vodke, danes pa malo manj.

Rusi zelo radi uporabljajo besedo »normalno«. S to besedo opisujejo vse – od počutja do stanja v državi. Vikanje in tikanje potekata podobno kot pri Slovencih. Z ljudmi, ki jih poznamo ali so nam blizu, se tikamo; z ljudmi, ki jih ne poznamo ali želimo do njih vzdrževati razdaljo, se vikamo. Seveda pred prehodom iz vikanja na tikanje vprašamo, če je to zanje sprejemljivo, razen če je na drugi strani pogajalec veliko starejši. V tem primeru prepustimo po bontonu to vprašanje njemu. Tudi krajsanje imen je v ruski kulturi nekaj običajnega. Če ste Aleksander, ne boste nikoli Aleks, kot v zahodni kulturi, ampak Aljoša ali Saša; če ste Anastazija, boste Nataša, Nastja ali Staša; tudi ruski Dimitrij bi lahko bil Dima, Fjodor bo postal Fedja, Peter bo Petja, Zofija bo Sonja, Tatjana bo Tanja, Mihael bo Mika in tako dalje. O »junakih« preteklih časov bodo včasih govorili tudi v akronimih, kot MELS (Marx, Engels, Lenin in Stalin) ali ZIKATA (Zinovjev, Kamenjev in Trocki) (Roberts, 1993: 19–24).

S padcem komunizma se je v Rusiji okrepil pomen religioznosti. Skoraj 50 % Rusov trdi (World Value Survey, 2022), da je vera pomembna oziroma zelo pomembna, kar kaže na neke vrste proces ponovnega popravoslavljena Rusov, ki je se začelo z vzponom Putina na oblast in njegovo močnejšo povezavo z Rusko pravoslavno cerkvijo. Religioznost je sicer v ruski kulturi izjemno fragmentirana, sočasno pa je pravoslavlje pomembno za razumevanje ruske duše in tudi pogajalskih slogov. Ruski center za raziskovanje javnega mnenja je 9. marca 2022 objavil raziskavo o religioznosti, ki navaja, da se 68 % Rusov opredeljuje za pravoslavce, 6 % se umešča v islamsko veroizpoved, 20 % je ateistov. Do podobnih rezultatov je nekaj let poprej prišel tudi Inštitut Gallup (2017). Seveda vere in religioznosti ne gre razumeti samo v osebni pomenu, torej kot vprašanja osebne vere, temveč tudi v družbenem in kulturnem.

Da je v ruski kulturi retradicionalizacija vse bolj prisotna, potrjuje tudi Stepanova (2023), ki izpostavlja ne samo dogodke v ruski družbi, ampak tudi vse bolj aktivno sodelovanje med državo in cerkvijo, ki skupaj določata ključne okvire razvoja ruske družbe. Sama navedene poskuse ilustrira z nastankom dokumenta *Večne vrednote – osnova ruske identitete*, ki ga je leta 2011 izdal Odsek za sodelovanje med cerkvijo in državo pri Moskovskem patriarhatu. Ta dokument med ključne vrednote ruske družbe umešča vrednote pravičnosti, svobode, solidarnosti, sprave, samoomejevanja, žrtvovanja, domoljubja, duhovne in materialne blaginje ter vrednoto družinskega življenja. Lebedeva in Tatarko (2018) k tem dodajata še vrednoto varnosti, lastnih dosežkov, tradicije in državnega ugleda; Evason (2017) pa še vrednote dobrodelnosti, tovarištva, previdnosti, zaščite in soodvisnosti. Najnovejša raziskava World Values Survey (2022) kaže, da so Rusi zelo ponosni na svojo državo (50 % vprašanih). So pa v veliki meri nezadovoljni s svojim življenjem in tudi svojega prostega časa ne cenijo preveč. Spoštujejo svojo vlado (več kot 50 %), a trdijo, da korupcija ni sprejemljiva (60 %).

Evanson (2017) ugotavlja še štiri značilnosti ruske kulture, na katere je treba biti pozoren pri pogajanjih z njimi:

1. Prvo srečanje z rusko delegacijo je običajno zelo hladno, saj se Rusi, dokler vas bolje ne spoznajo, redko nasmehnejo. Sami svojo resnost in hladnost sicer razumejo kot izraz spoštovanja do druge strani. Ko vas spoznajo bolje, se razživijo, postanejo bolj topli ter z vami delijo svoje mnenje in cenijo, če ga sprejmete. To je izkaz pristnega odnosa,⁷⁵ ki ga želijo vzpostaviti z vami.
2. Za Ruse so pravila tako kot resnica – nekaj relativnega. Zato radi obidejo pravila, pogodbe, s katerimi jih želite zavezati, se jim zdijo nepotrebne oziroma so lahko bolj smernice pa kot nekaj, kar bi človek res želel udejanjiti. Bolj kot pogodba šteje stisk rok in dogovor. Če pa pogodbo podpisujete, potem pazite, da ne boste vztrajali v vseh prenatančnih določilih, saj vas bodo imeli za pedantneža in pusteža (rus. *suhar*, kar pomeni tudi prepečenec).
3. Tudi za Ruse velja podobno kot za Slovence, da je njihova socialna mreža ni le mreža sama na sebi, temveč zaradi kolektivističnosti kulture postane tudi njihovo varno zavetje. Tako bodo, če bodo kaj potrebovali, redko ravnali po postopkih, ampak se bodo raje obrnili na koga, ki koga pozna, da jim to uredi oziroma po domače *zrihta* (rus. *blat*). Tako uslugo bodo tudi bolj cenili kot pa storitev, do katere bi lahko prišli po uradnih kanalih. In seveda bodo, če bo to v njihovi moči, takšno uslugo tudi vrnili.
4. Že omenjeno samoomejevanje je pomemben element ruske kulture, ki se pojavlja v različnih oblikah: od ljudi se pričakuje, da se ne hvalijo s svojimi dosežki, znanjem in sposobnostmi, razen če gre za dosežke njihovih otrok. Tu je hvala ne samo dovoljena, ampak družbeno zaželena. »Skromnost«, ko govorijo o sebi, je vidna tudi, kadar gre za vprašanje njihovega bogastva, pa tudi počutja. Rusi bodo v teh primerih načeloma vedno poudarjali, da »niso tako bogati, kot se zdi«, »da denar ni vse« in podobno. Če boste Rusa vprašali, kako je, vam ne bo nikoli odgovoril »Super!« ali »Odlično!«, ampak bo njegov odgovor bolj v smeri »Gre ...«, »Ni mi hudega ...« ali pa »Še kar gre ...«. In to tudi tedaj, kadar mu bo šlo najboljše v

⁷⁵ Crystal (2023) opozarja, da je ruski izraz *otnošenija* veliko bolj poveden in širši od izraza *odnos*.

življenju. Se pa tudi to počasi spreminja, zlasti ko gre za premožne, mlajše Ruse, ki se v tujini radi obnašajo bahavo.

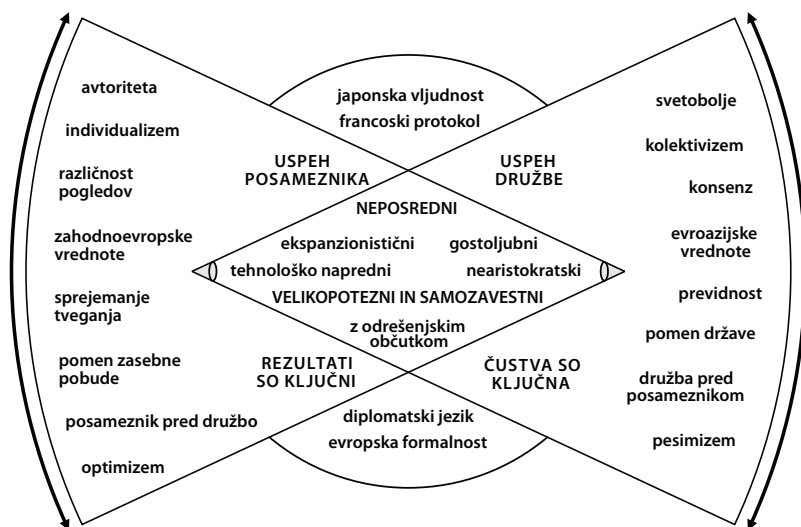
Seveda se te in druge ruske vrednote udejanjajo tudi na pogajanjih. Robertsova (1993: 39) pri tem opozarja na pomen pravoslavnih praznikov in godov, ki so v ruski kulturi zelo pomembni. Rusi praznujejo tako godove kot rojstne dneve, tako da ne pozabite na to, da ima pogajalec na drugi strani mize na dan pogajanj morda god. Če ga ima, mu prinesite bombonjero ali šopek rož in mu voščite (z izrekom: »Z imeninoj«). S tem boste vzpostavili občutek prijetnosti, da ste se spomnili nanj, kar bo gotovo upoštevano tudi v pogajalskem procesu.

Ruska kultura je izredno zapletena in zato pozna tudi nekaj tabujev (povezanih predvsem z družbenim in osebnim svetoboljem), o katerih se ne govori, in tega ne smete nikoli prekršiti. Morrison in Conavay (2006: 423) med drugim navajata, česa poleg politike in zgodovine ne smete nikoli početi z Rusi ali pred njimi:

1. V zaprtih prostorih ne sedite v plašču, saj s tem sporočate, da vas zebe. Posledica bo, da bodo verjetno vključili ali pojačali ogrevanje.
2. Roke imejte zunaj žepov, saj roke v žepih simbolizirajo, da nekaj skrivate.
3. Nikoli ne sedite z razširjenimi nogami, saj to ni primerno.
4. Na ulici ne žvižgajte in ne dajajte drugih vidnih znakov veselja oziroma žalosti.
5. Nikoli ne sprašujte, kje je stranišče, sploh ne oseb drugega spola, ampak se o tem pozanimajte sami.

Kljub naštetim tabujem pa ne bodite presenečeni, če boste vašega pogajalskega partnerja zvečer sredi hotelskega hodnika zalotili v pižami. To ni nič nenavadnega, saj se hotelski hodnik šteje za delno zasebno področje.

Slika 38: Ruski (desno) in ameriški (levo) pogled na svet



Vir: Prilagojeno na podlagi Lewis (2018: 351).

10.2 Priprave na pogajanja in slogi vodenja

Za Ruse so pogajanja stvar, ki traja dolgo. Kot pripadniki *multiaktivne* kulture počnejo več stvari hkrati, obenem pa od vas pričakujejo, da se boste na pogajanjih osredotočili na njihove predloge. Neredko nastopajo v pogajanjih neposredno, jasno in tudi trdo. Politika »vzemi ali pusti« je pogosta nasploh v meddržavnih pogajanjih, pri čemer radi poudarjajo darežljivost svojih predlogov.

Prva ovira, ob katero boste trčili, je ruska nezainteresiranost za pogajanja. Četudi v pogajanjih vedno velja, da vanje vstopite le, če vam želja ni uspelo uresničiti na drugačen način, pa ruski pogajalci v vseh fazah pogajanj kažejo izrazito nezanimanje za proces pogajanj oziroma poudarjajo,

kako so jim ta pogajanja odveč. A ne nasedite: za to dimno zaveso se skriva izjemno dobra priprava za vse faze pogajanj, prav tako pa tudi jasna strategija in različne taktike, ki jih bodo s pridom uporabili takoj, ko bodo videli, da so vas prepričali, da naj jih pogajanja ne bi zanimala.

Pogajalske skupine se v Rusiji oblikujejo na podlagi hierarhije, kar pomeni, da je jasno, kdo je glavni pogajalec in kdo odloča. Ta, ki odloča, redko odloča sam. Obstajajo namreč odločevalci tudi zunaj pogajalske skupine, ki so lahko celo pomembnejši od odločevalca v pogajalski skupini (podobno kot pri Kitajcih). Tako naj vas ne preseneti, če bodo v nekem trenutku prekinili pogajanja, ker se bodo morali posvetovati – a to ne v skupini, pač pa z odločevalci zunaj skupine. V diplomatskih pogajanjih je zadeva še bolj kompleksna kot v poslovnih, saj na teh pogajanjih pogosto sedijo tudi »zunanji opazovalci«, ki pripadajo bodisi posebnim vladnim uradom ali pa celo varnostni službi FSB. Njihova naloga je opazovanje ne samo vas in vaših predlogov, temveč tudi nadzor nad rusko pogajalsko delegacijo, njihovimi predlogi in tudi odzivi.

Prigodek 19: Neusklajena sprememba členov meddržavnega sporazuma

Pred leti so potekala pogajanja med delegacijo Republike Slovenije in delegacijo Ruske federacije o sklenitvi meddržavnega sporazuma. Postopek je bil dolgotrajen in zahteven, slovenska delegacija je na pogajanjih v Moskvi večkrat doživela določene prijeme, ki so bili nenavadni. Prvi je bil ta, da je bila ruska delegacija poučena o vseh značilnostih slovenskih pogajalcev (tudi o osebnostnih značilnostih), drugi pa ta, da so en dan izpogajali določen člen sporazuma, naslednje jutro pa z začudenjem ugotovili, da je ruska stran v sporazum vnesla tudi neizpogajana oziroma umaknjena določila. Ko je slovenska stran na to opozorila, je ruska stran dejala, da so res spremenili ta člen v prejšnjo (neusklajeno) obliko, a so to naredili zato, ker so se sami pogovarjali med seboj in so ugotovili, da bo sporazum s prejšnjim (neusklajenim) členom boljši od predlaganega, ki bi vseboval usklajeni člen.

Vir: Lasten prikaz.

Zgornji prigodek jasno ponazarja njihovo nepredvidljivost v pogajanjih in občutek dominantne pozicije oziroma težnjo po prevladi v interpretaciji pogajalskih pravil igre. V pripravah na pogajanja z Rusi je zato pomembno zelo natančno vnaprej določiti pravila igre. Sami bodo vedno poudarjali objektivna merila, a si jih bodo interpretirali po svoje.⁷⁶ Močan pomen interpretacije ima svoje korenine v njihovem odnosu do resnice. Rusija po Lewisu sodi med države, v katerih se o tem, kaj je res, lahko pogajamo. Prav tako je stvar interpretacije to, kaj ste dorekli oziroma česa ne. Zato je pomembno, še posebej, če pogajanja vodite skladno s pravili, da najprej preverite, ali jih razumete vsi enako. Rusi veliko dajo na proces pogajanj, tako da se bodo usklajenih pravil držali.

Drugi poudarek, ki terja natančno pripravo, je določanje dnevnega reda. Rusi ga bodo radi napolnili s številnimi točkami, saj bodo s tem želeli pridobiti primerjalno prednost, da se bodo na dnevnem redu višje znašle predvsem njihove točke. Tudi če boste svoje točke postavili visoko, bodo sami večkrat skušali spreminjati dnevne rede ali pa kar govoriti o čem, česar ni na dnevnem redu. Ni tudi redko, da med razpravo o točki »a« odprejo še točko »b«, »c«, »d« ... ali pa kar vse, ki so na dnevnem redu – s pojasnilom, da so točke med seboj povezane in jih ne moremo obravnavati ločeno drugo od druge.

Kot nekdo, ki razume resnico relativno, torej kot stvar, o kateri se je mogoče pogajati, se Rusi pogajajo na izrazito asimetričen način. Zanje je resnica o tem, kaj ste se dogovorili, interpretativna vedno v njihovo korist. Ne bodite torej začuden, če boste resnico skušali interpretirati vi, oni pa vas bodo hitro speljali na led s kakšnim zapisnikom ali zabeležko o tem, kaj ste izjavili oziroma kako ste rekli, da stvari razumete, četudi ste to morda dejali bolj v širokem tonu razprave. Za Ruse velja, da si zapomnijo vse, kar ste dejali, in če je treba, v pogajanjih to pogosto uporabijo tudi proti vam.

⁷⁶ Če vam Rusi porečejo, da se o nečem »načeloma strinjajo«, to pomeni, da se s predlaganim ne strinjajo in bodo to skušali spremeniti ali obvoziti.

Kot člani *polihrone* kulture razumejo čas kot relativno kategorijo, zato so pogajanja z Rusi pogosto dolgotrajna in kompleksna. Nič posebnega ni, če se na pogajanjih od začetka od konca prvega kroga ne zmenite ničesar, saj se jim nikamor ne mudi. Računajo namreč s tem, da se vam vendarle *mudi* in da boste, ker si boste želeli čimprejšnjega zaključka pogajanj, v drugem ali tretjem krogu postali bolj popustljivi; to lahko pripelje do zaključka pogajanj, ki je bolj v njihovo korist. Če bodo ugotovili, da boste na to taktiko pristali, jo bodo opustili, saj bodo videli, da ne načrtujete nobenih koncesij za zgodnejše sklepanje sporazuma. Zato bodo »iz predalčka«⁷⁷ potegnili drugo taktiko (denimo asimetrično izvajanje moči nad drugo stranjo) in kolo se bo nadaljevalo.

Povedano pokaže, da Rusi v pogajanjih cenijo predvidljivost, čeprav so sami pogosto nepredvidljivi. Zato nikar ne vlecite iz rokavov neznanih idej, ki bi lahko ustvarile nelagodje; Rusov tudi ne pozivajte, naj se osredotočijo na iskanje kompromisne rešitve, ki bo dobra za obe strani. Kot smo že dejali, Rusi delijo pogačo, tu pa kompromis v korist obeh po njihovem mnenju ni mogoč; sami namreč kompromis razumejo kot znak šibkosti, zato se mu bodo ogibali (Lewis, 2018: 351–353).

Lewis (2018) in naši sogovorniki ugotavljajo, da Rusi v pogajanjih pogosto kombinirajo taktiko potisni–potegni (*push–pull*). Osnovna pogajalska taktika je vedno *potisni*, kar pomeni, da bodo v pogajanjih na različne načine na vas pritiskali z namenom, da bi sprejeli njihov pogled, njihove predloge in tudi njihovo razumevanje stvari. Če bodo

⁷⁷ Rusko *predalčkanje* v pogajanjih je opazil tudi nekdanji poljski veleposlanik v Moskvi Jerzy Bahr (umrl 2016), ki je o ruskem pogajalskem slogu dejal to: »Njihovo načelo je priprava vseh možnosti, ki se lahko zgodijo, skupaj z natančno analizo posledic vsake rešitve. Imajo celo opcije za vsako okoliščino«. Taisti diplomat navaja primer ene epizode pogajanj med Poljaki in Rusi na sledeč način: »Spominjam se določene situacije – nomina sunt odiosa, ker gre za enega najbolj nadarjenih in najbolj obetajočih politikov, kar jih ima Poljska. Z naše strani smo 'zaigrali' ostrino, iskrenost, nekakšno slovansko spontanost. In partner je ostal suh, natančen, hladno presojujoč naše resnične in domnevne slabosti« (povzeto po Benedejčič, 2021: 418, 419).

videli, da so pri tem uspešni, lahko pričakujete še večje pritiske in poskuse obvoza že dogovorjenega, spreminjanje strategije, tudi grožnje v slogu, da »boste vi na slabšem«. Drugače se bodo obnašali, če bodo ugotovili, da njihova taktika potiskanja v kot ne deluje; v tem primeru se bodo brez težav potegnili nazaj, morda malce resignirano poudarili, da ni možnosti za doseganje skupnega sporazuma, a vam bodo s tem odprli prostor za realna pogajanja oziroma vsebinsko določanje prioritete o pogajalskem predmetu.

Prigodek 20: Ruska natančnost

Na relativno razumevanje pravil igre opozarja nekdanji ameriški veleposlanik in general Edward L. Rowny, ki se je z Rusi pogajal v času vladanja predsednika Richarda Nixona. Tako pravi:

»Na začetku pogajanj so mi Rusi predlagali, naj bi imel vsak pogajalec enako časa za predstavitev svojih stališč. Strinjal sem se in Rusi so na plano potegnili šahovsko uro, s katero bi merili čas, ki ga bo vsak pogajalec lahko namenil za predstavitev stališč. Ko so izmerili 'moj čas', je general Trusov uro ponastavil in določil enak čas še zase. Po zaključku so spet ponastavili uro in določili enak čas še za generala Bieletskega. Ugovarjal sem, da gre za prevaro, saj so Rusi svoj čas že potrošili z generalom Trusovim. Odgovorili so mi, da sem pristal na enako odmerjen čas za vsakega pogajalca, ne za pogajalsko skupino. In da se na njihovi strani pogajata pač dva pogajalca, ki jima pripada zato enak čas kot meni. Naučil sem se, da je treba biti pri Rusih pozoren na podrobnosti povedanega in zato ne prehitro sklepati o tem, kaj smo se dogovorili.«

Vir: Rowny in Kazel-Wilcox (2017).

Navezujoč se na strategijo potisni–potegni, moramo dodati še eno podrobnost. Če boste za svojim predlogom trdno stali, vam Rusi, ko se bodo do njega opredeljevali, nikoli ne bodo neposredno povedali, da se z njim ne strinjajo, ampak se bodo raje kot »nasprotujemo« ali »ne strinjamo se« posredno izrazili, denimo »da je predlog nedodelan«, »da so vaše določbe nepotrebne, saj ste se o njih že dogovorili« ali pa »da

je predlog odvečen, saj se o tem strinjate» (Garthoff, 1977: 18). Če se vam to zgodi, nikoli ne vztrajajte pri (jezikovno) prvotnem predlogu, temveč ga preformulirajte. A pazite, da vsebina ostane enaka.

Tako Robertsova (1993) kot Garthoff (1977) poudarjata pomen neformalnih pogajanj. Ob dolgih kosilih ali večerjah lahko pred začetkom uradnih pogajanj ali po njih nekatera nerešena vprašanja na ta način rešimo v ožjem krogu z nekaj najpomembnejšimi pogajalci obeh strani. Če se boste takšnega kosila ali večerje udeležili, je zato pomembno, da imate pooblastila, da se o določeni tematiki lahko pogajate, ne da bi morali vseskozi obveščati vaše nadrejene oziroma odločevalce, ki jih na tem kosilu ali večerji ni. Na teh kosilih ali večerjah se pogostokrat o tematikah oziroma procesu pogajanj spregovori veliko bolj iskreno, saj se pričakuje, da tega, kar bo tam povedano, ne boste nosili drugam ali o tem komur koli razlagali. Toda v nasprotju z denimo Latinoameričani ali Španci in Italijani (podobnimi *multiaktivnimi* kulturami) v teh neformalnih trenutkih ne boste spreminjali toka pogajanj ali dorekli drugačnega pogajalskega predmeta. Kosila/večerje so namenjene predvsem osvetljevanju argumentov, vidikov, razlaganju stvari okoli pogajalskega predmeta ali procesa, ki bi pospešile formalna pogajanja. Ta v ruski kulturi so in še vedno ostajajo edina prava pogajanja.

Naštete kulturne značilnosti seveda vplivajo na ruski način vodenja pogajanj, zato je pomembno vedeti, da dajejo Rusi pri vodenju poudarek hierarhičnemu odločanju. Kot ugotavljajo House et al. (2014: 201), so Rusi izrazito nenaklonjeni participativnemu odločanju, torej da bi odločala celotna skupina, ki sodeluje na pogajanjih. V vzorcu 24 preučevanih držav teh avtorjev so se Rusi znašli na repu lestvice tistih, ki pri vodenju in pogajanjih izraziteje izbirajo sodelovalni pristop pred tekmovalnim. Taista raziskava ugotavlja, da bodo Rusi v pogajanjih zasledovali strategijo samozaščite (str. 222), kar pomeni, da se bodo skušali izogniti pogajanjem ali okviru, ki bi lahko povzročil, da bi v pogajanjih izgubili, in bodo vse postopke zelo natančno podvrgli birokratskim odločevalskim mlinom (str. 355), to pa z upanjem, da bodo s tem dosegli večjo primerjalno prednost pred drugo stranjo.

Nasvete za obnašanje z ruskimi partnerji Acuff (2008: 145–146) razgrinja v šestih točkah:

- Ruski pogajalci vas bodo lahko za razvedrilo povabili v restavracijo ali v cirkus, redko boste povabljeni domov. Če boste, potem imejte vedno s seboj majhno darilo za soprogo in otroke (šopek rož in majhno čokolado ali igračo).
- Lahko se zgodi, da boste na večerji priča številnim zdravicam. Bodite pripravljeni nanje, pa tudi na to, da bo treba po zdravici piti.
- Po jedi posedite še malo pri mizi in pohvalite gostitelja, kako odlično je vse pripravil.
- Z ruskimi ženskami se rokujete redko, bodite pozorni na to, kako bo to storila druga stran.
- Pri sebi imejte več malih daril, ki jih lahko podarite ob različnih priložnostih.
- Bodite primerno oblečeni, da vas ne bo zeblo ali vam, zlasti v moskovskih poletnih mesecih, ne bo prevroče.

Prigodek 21: Ruski odnos do žensk

Leta 2009 je državna sekretarka Hillary Clinton zaprosila Rose Gottemoeller, strokovnjakinjo s področja oboroževanja, naj bi z Rusi (pogajalec na ruski strani je bil Anatolij Ivanovič Antonov, ki je od leta 2017 ruski veleposlanik v ZDA) izpogajala *New START Treaty* (naslednico START I). Gottemoellerjeva v svojem daljšem zapisu pojasnjuje, da je vedela, da bo kot ženska v »moškem svetu« jedskega orožja naletela na ovire, da pa ni pričakovala takšnih, kakršne so sledile. Rose Gottemoeller je Antonova spoznala v Moskvi že prej, saj je tam vodila *Carnegie Moscow Centre*. »V času mojega službovanja v Moskvi sva občasno skupaj sedela in pojedla kosilo ter se pogovarjala o nadzoru nad konvencionalnim in jedrskim orožjem po koncu druge Busheve administracije. Ker sva se že poznala od prej, sva lahko preskočila fazo pogajanj *spoznajmo se*, kar je pogajanja pospešilo, obenem pa je to med nama ustvarilo tudi nekakšno ozračje zaupanja. To ozračje zaupanja pa se je kmalu začelo krhati. Junija je ruski časopis objavil članek, v katerem je zapisal, da Antonov z menoj nikoli ničesar ne bo dosegel, ker sem »zelo zahtevna pogajalka«. Jasn

mi je bilo, da želi nekdo Antonova onesposobiti ali vsaj spodnesti. Ne samo, da je bila težava v tem, da sem bila zahtevna pogajalka. Težava je bila že v tem, da sem bila *pogajalka*. Tega sem se zavedela in se zbal, da bi Antonova zaradi tega članka lahko še zamenjali, to pa bi zaustavilo pogajanja. Če drugega ne, bo Antonov ta članek razumel kot signal, da mora postati trši od mene. In tudi to bo pogajanja upočasnilo. Zgodilo se je (samo) slednje. [...] »Prvo lekcijo« sem doživela nekaj tednov za tistim, ko sta se predsednik Putin in Obama sestala v Moskvi. Na tem sestanku me ni bilo, za to je poskrbel Antonov osebno. Ko sta se naši pogajalski delegaciji ponovno sestali, je z žarom pripovedoval, da je smel srečanju obeh predsednikov prisostvovati le on in da nam bo zato tudi poročal o tem, o čem so tekli pogovori, saj jaz ne morem (ker me tam ni bilo). »Druga lekcija« je sledila nekaj tednov zatem v Ženevi, ko sem ga povabila na kosilo. Zamudil je 50 minut, v restavracijo vstopil počasi, kot da se mu nikamor ne mudi, pa tudi izgovor, zakaj zamuja, je bil nesmiseln. Po mojem je upal, da me zaradi zamude tam ne bo več (tako bi lahko krivdo za izpad kosila prevzel name), a ker sem bila ostala, sem hladno predlagala, naj naročiva. Vsekakor je medvrstično sporočilo razumel in nikoli več zamujal na povabila na kosilo ali pijačo. [...] Naredila sem še eno napako, odzvala sem se na povabilo na večerjo, na kateri naj bi bile prisotne tudi članice delegacije Antonova. Moja miselnost je bila taka, da bom, če se udeležim večerje, podprla delo žensk v njegovi delegaciji. Napaka. Na večerjo sem prišla *prepozno* [kar pomeni, da je bilo vabilo namenoma poslano z navedeno poznejšo uro začetka – op. av.], ko je bila večerja že v polnem teku. Antonov je naročal rundo za rundo, nazdravljal in razglašal o pomenu žensk v pogajanjih v funkcijah pomočnic in skrbnic, da vse teče tako, kot mora. Tudi meni je nazdravil z nekaj takimi bedastimi opazkami, a na to se ni nihče oziral. Postalo mi je jasno, da ženske v ruski diplomaciji še dolgo ne bodo razumljene kot enakopraven partner. [...] V *State Departmentu* so mi svetovali, naj bom odločnejša, naj pokažem zobe. Vztrajala sem pri svojem, dokler *State Departmenta* naposled nisem vendarle *ubogala*. Od takrat dalje so me ruski pogajalci jemali veliko bolj resno. Nisem bila več le *punčika*, ampak enakovredna pogajalka, ki zna, če želi, zadeve tudi zaostri.

Vir: Povzeto in prilagojeno na podlagi Gottemoeller (2021).

10.3 Kako se pogajati z Rusi

Začetek pogajanj

Sestanek z Rusi načrtujte pravočasno – načeloma vsaj tri tedne prej, še bolje pa je, da si zastavite daljšo časovnico, saj je tri tedne za dobro pripravo lahko premalo. V pripravah na sestanek natančno naredite načrt dela, pri čemer si vmes pustite dovolj prostega časa, da boste lahko svoj načrt, če bo treba, prilagodili. Ne zamujajte! Rusi ne marajo, da druga stran zamuja, ne zdi pa se jim nič narobe, če zamujajo oni. Bodite lepo oblečeni, priložnosti primerno. Temna obleka za moške in ženski kostim sta za spoznavno srečanje z drugo stranjo primerna ne glede na vročino ali mraz.

Ko vstopite v sobo, v kateri se boste srečali, se najprej razglejte po sobi in premislite, ali vam takšen aranžma ustreza. Če vam ne, ne predlagajte takoj njegovih sprememb, ampak počakajte, da se z drugo stranjo vsaj malo spoznate; šele nato predlagajte spremembe. Za predlaganje sprememb imejte vedno objektivno pojasnilo (denimo da vam sonce sije v oči in podobno). Rokujete se po hierarhiji in te ne preskakujete; rokujete se vedno z moškim, glede rokovanja z ženskami pa najprej opazujte, če vam ponudijo to možnost. Ni namreč nujno, da bi bilo to sprejeto z odobravanjem.

Vaše srečanje bo potekalo po ustaljenem postopku.. Najprej si boste dali opraviti z rokovanjem. Pazite na to, da se z njimi ne pogovarjate že med hojo, preden se posedete. Rusom je namreč nenavadno govoriti med hojo, zato se bodo, ko vam bodo kaj razlagali, pogostokrat ustavljali. Glavni pogajalec se bo vedno usedel na sredino skupine. Sledile bodo vljudnostne fraze, najprej od gostitelja, vi pa jih šele nato vrnite. Pohvalite njihovo mesto oziroma podjetje ter jim malce polaskajte. Poudarite, da ste veseli, da ste se končno spoznali tudi osebno, ker da vam osebni stik veliko pomeni.

Če bodo med pogajanci veliko govorili, bodite tudi vi gostobesedni. Rusi imajo zelo radi govorance, sploh če te obsegajo tudi poudarke o pomembnosti njihove zgodovine, kulture in podobnega. Bodite pozorni na podrobnosti v njihovih govorih, saj lahko tudi s tem počasi razkrivajo področja svojih koncesij. Vedno imejte pripravljena majhna, vljudnostna darilca, ki jih boste podarili drugi strani, morda tudi njihovim družinskim članom, če jih boste imeli priložnost spoznati. Ta naj odsevajo vas, vaše podjetje ali vašo državo. Nikoli ne boste zgrešili z dobrim vinom ali čokolado.

Osnove komunikacije z Rusi

Ne le posrednost, pripravljenost na trda pogajanja ter poskus doseganja lastnih koristi tudi s pomočjo sile (pritiska) – pri pogajanjih z Rusi je treba računati tudi z določenimi posebnostmi v komunikaciji. Katz (2017) tako opozarja, naj se zavedamo, da je glavni jezik pogajanj v Rusiji, predvsem z državnimi oblastmi in državnimi podjetji, ruščina. V zasebnih podjetjih je sicer malce drugače, saj se je tam mogoče pogajati tudi v angleščini, a tega Katz ne priporoča in izpostavlja, da je najbolje, da si pri pogajanjih z Rusi omislite tolmača. Pri tem se zavedajte, da si morate tolmača izbrati sami, ne pa pristati, da dobite tolmača, ki vam ga predlaga ruska stran, saj ne boste nikoli vedeli (dokler ga ne preizkusite), koliko ta res govori vaš oziroma angleški jezik in ali res dela (samo) za vas.

Komunikacija z Rusi je odvisna od pogajalcev, pogajalskega predmeta ter tudi sektorja, v katerem se pogajate. Pogajanja z državnimi oblastmi bodo bolj posredna, pogajanja v zasebnem sektorju pa bolj neposredna in s tem bližja *linearnoaktivnim* kulturam. Ne prestrašite se, če bodo Rusi v pogajanjih večkrat izrekli svoj »NE« (njet). Pomembno je, da ugotovite, ali leti »NE« na predlog, na proces ali celo na kaj drugega. Rusi radi uporabijo to besedo, ki je neke vrste folklorni izraz (ki jo tudi pripadniki zahodnih kultur dobro poznamo še iz časov zunanjega ministra Andreja Gromika, ki se ga je prijelo poimenovanje Mr. Njet). Na drugi strani pa bodite pozorni na geste, ki jih boste uporabljali. Naša »figa« (palec med kazalcem in sredincem, rus. *dulja* ali *šiš*) je za Ruse

dokončna zavrnitev vašega predloga; naš znak za O. K. (skupaj povezana palec in kazalec) je za Ruse žaljiv, saj označuje žensko spolovilo. Na drugi strani je v Rusiji sredinec razumljen nevtrarno, običajno kot sredstvo za podkrepitev kakšnega poudarka (prim. Katz, 2017).

Splošna načela pogajanj z Rusi

Dosedanja razprava je pokazala, da je treba biti na pogajanja z Rusi zelo dobro pripravljen, saj prostora za improvizacijo ni oziroma je ta skoraj nemogoča. Prior (2007: 150–155) navaja šest vidikov, na katere moramo biti pozorni, ko se pogajamo z Rusi, ki jih dopolnjene prikazujeva v nadaljevanju:

1. Pomen odnosa (Kdo komu kaj počne in zakaj)

Ruska družba je izrazito relacijska, kar pomeni, da odnosi veliko štejejo. Ti odnosi so lahko različni: asimetrični, simetrični, podrejenostni ali nadrejenostni. Zato se je treba o tem, s kom se pogovarjate, kakšna so njegova pooblastila, koliko lahko zares odloča ter kje je njegovo mesto v ruski družbi, temeljito podučiti še pred pogajanjem. Pri tem pa ne pozabite, da je ena od najpogostejših taktik, ki jo Rusi v pogajanjih uporabljajo, taktika *dober dečko – slab dečko* (*good cop-bad cop*).

2. Dejavnik strahu

Rusi ne marajo presenečenj niti nenavadnih predlogov, ki niso bili najavljeni. Razmišljanje zunaj okvirov jim je tuje, tudi odločajo ne, če za odločanje nimajo pooblastil. Če jih torej želite prestrašiti, tudi s taktiko *Odidi!*, ste na napačni poti. Rusi razumejo, da lahko samo oni prestrašijo drugo stran. Vaša odločitev za enako taktiko bi vodila v propad pogajanj.

3. Potemkinova vas

Rusi v pogajanjih pogosto uporabljajo taktiko slikanja popolnoma drugačne slike stvari od dejanske. Pogosto je tako s konkretnimi poslovnimi ponudbami, statističnimi podatki ali drugimi zadevami, pri čemer vam bodo običajno prikazali veliko lepšo sliko od tiste, ki bi jo videli, če bi sami analizirali določene podatke, zgradbe, posle ... in slikali resnico.

Tudi če jih ujamete na laži, se bodo izmuznili s tem, »da se niste dobro razumeli«, »da je bilo napačno tolmačeno«, in s podobnim.

4. Dejavnik »podmazovanja«

Glede na drugačno kulturno in zgodovinsko tradicijo od *linearnoaktivnih* kultur je dejavnik »podmazovanja« del ruske kulture. Ni nujno, da s »podmazovanjem« mislimo vedno le korupcijo (čeprav je te v Rusiji veliko), ampak bolj običaje, prijeme in ukrepe, ki naoljijo družbeni (u)stroj, da bi deloval. To podmazovanje se lahko pojavlja od oblik »rihtanja« do tega, kar kitajska kultura imenuje *guanxi*.

5. Osebni dejavnik

Rusi politiko in gospodarstvo razumejo zelo osebno. Zanje ni nobena stvar objektivna, dana in depersonalizirana. To kaže že tako imenovano srednje ime, ki ga ima vsak Rus (rus. *ime otčestva*) in nadomešča priimek (kot primer Aleksander Sergejevič (Puškin), Lev Nikolajevič (Tolstoj), *carina* Aleksandra Fjodorovna ...), še bolj pa se to pokaže v primerih pogajanj, koder sta osebni odnos in občutek zaupanja predpogoja za kakršen koli uspešen pogajalski proces.

6. Dejavnik tujosti

Rusi ne marajo tujcev⁷⁸ in tudi ne želijo imeti preveč odnosov z njimi. To je pogojeno zgodovinsko, pa tudi kulturno, saj jih v odnosih s tujci njihova reaktivnost in zaprtost pogosto spravlja v neprijeten položaj. Zato je recept za uspešna pogajanja naslednji: v pripravah poiščite ruskega človeka, ki bo v pogajanjih z rusko stranjo zastopal vaša stališča. Njega namreč ne bodo razumeli kot tujca, poleg tega vam bo lahko pomagal tudi bolje dešifrirati njihovo nebesedno govorico. To je lahko tudi tolmač, le primerno mora biti usposobljen (poleg znanja ruskega jezika mora zelo dobro poznati tudi kulturo).

⁷⁸ To je v vsej zgodovinski perspektivi težko popolnoma posplošiti, saj je na primer tudi Peter Veliki, ki je veliko popotoval po tujini, vse z namenom spoznavanja evropskih znanj in tehnologij, najemal tuje strokovnjake za delo v Rusiji.

Prior (2007) in Garthoff (1977: 22–24) svoj pogled na to, kako se pogajati z Rusi, združujeta v pet ključnih točk:

1. Cilji pogajanj morajo biti jasni in konsistentni.

Če sami niste jasno določili svojih ciljev, vam jih bodo Rusi pogosto želeli spreminjati. Namesto tekmovalne strategije, ki jo imajo Rusi zelo radi, vas bodo prisilili v strategijo prilagajanja in si pri tem večji del kolača odrezali sami, vam pa bodo ostale le drobtine.

2. Kanali, po katerih vodite pogajanja, morajo biti razumljeni kot nedotakljivi.

Rusi ne marajo tega, da vseskozi spreminjate značilnosti procesa pogajanj, zdaj neformalno zdaj polformalno zdaj formalno. Sami v pogajalskem procesu stavijo na uradne kanale komuniciranja, vse drugo lahko služi le kot podpora uradnim kanalom. Ne pričakujte, da bi posel sklenili na neuraden način, uradno pa ga nato le potrdili. Za Ruse je pomen uradnega komuniciranja med stranmi visoko na lestvici prioritete.

3. Umaknite nepotrebne ovire in dozirajte dovolj informacij.

Rusi ne marajo skrivaštva. Če dobijo občutek, da kaj skrivate ali česa ne želite deliti z njimi, postanejo sumničavi in bodo pogajanja zapustili. Zato je pomembno, da imate sami dovolj informacij, ki jih lahko delite z njimi, seveda na način, ki bo v podporo vam, ne njim.

4. Ustvarite dovolj pogajalskega prostora med svojimi interesi in pozicijami.

Za Ruse je pomembno, da v pogajanjih na prvi pogled dobijo veliko, saj si s tem ohranjajo dostojanstvo. Če želite biti v pogajanjih uspešni, ustvarite dovolj pogajalskega prostora med svojimi interesi in pozicijami, ki bodo Rusom na eni strani omogočile občutek, da so dobili veliko (torej da ste vi veliko popustili), obenem pa boste dosegli vse interese, ki ste si jih zastavili.

5. Bodite potrpežljivi in trdni v premislekih, toda ne trmoglavi.

Rusi cenijo trdnost stališč in so pripravljeni na dolgotrajna pogajanja, ne marajo pa pristopa z glavo skozi zid. Če boste brez utemeljitve

vztrajali pri svojih stališčih, bodo razumeli, da se zares ne želite izpogajati. Tako bodo morda pogajanja celo zapustili, krivdo za neuspešna pogajanja pa (z veseljem) zvalili na vas.

Temu strokovnjaki Alliancexperts (2023) dodajajo še naslednja navodila za uspešna pogajanja z Rusi:

- a. Zadnja ponudba ni zares »zadnja«. Tudi o njej se da pogajati.
- b. Če je cena ključni dejavnik vaših pogajanj, jo »oblecite« v odnos. Poudarite, da gre za ceno, ki velja samo zanje oziroma samo za njihov nakup – da nihče drug ne bo dobil take cene.
- c. Pri predstavitvah uporabite veliko slikovnega in grafičnega materiala. Rusi radi vidijo dobre predstavitve, ki pustijo vtis.
- d. Ne pozabite na odnos do druge strani tudi potem, ko ste dosegli želeno. Če tega namreč ne boste storili (kontaktirali z njimi vsaj za praznike), naslednjič najverjetneje posla ne bo ali pa bo pod skoraj nemogočimi pogoji.

Namesto zaključka: tako kot vsaka medkulturna pogajanja so tudi tista z Rusi zelo kompleksna, zapletena in nepredvidljiva. Za ta pogajanja so zato potrebne temeljite priprave, v katerih je treba upoštevati, tudi če gre za poslovna srečanja, geopolitične in diplomatske razsežnosti. Tradicionalna nezaupljivost Rusov do tujcev dviga pomen ustvarjanja medsebojnega zaupanja na višjo raven kot v pogajanjih z drugimi, denimo *linearnoaktivnimi* in z določenimi *multiaktivnimi* kulturami.

Pri pogajanjih z Rusi se je treba zavedati, da se hierarhičnost in visoka strukturiranost njihove družbe odražata tudi v pogajalskem procesu. Čeprav so Rusi pogosto tekmovalni, še posebej mlajši, je treba z njimi vendarle iskati vzajemno koristne rešitve, do katerih vodijo kompromisi. Bodimo pripravljeni na veliko neformalnih srečanj pred pogajanjem in po njih ob obilici hrane in pijače in s številnimi zdravici. Na koncu koncev pa tako kot vsi pogajalci predvsem zasledujejo svoje

interese, ti pa niso vedno le materialni. Prestiž in ponos sta za njih včasih celo bolj pomembna od pogajalskega predmeta.

Prigodek 22: Pogajanja s Putinom skozi oči ameriških državnih sekretarjev

V posebnem projektu Harvard Business School so ameriški državni sekretarji predstavili svoje videnje in razumevanje pogajanj s Putinom ter njegovih pogajalskih značilnosti, kot so jih zaznali sami. Te so med drugim:

- ponos na Rusijo in nase,
- inteligentnost, toda sumničavost,
- občasno je negotov, a je vedno dobro pripravljen glede podrobnosti,
- če se s kom pogaja, ga mora ta spoštovati, če ga ne, potem se z njim niti ne pogaja,
- spoštuje trde pogajalce, neposredne ponudbe in ljudi, za katere ve, da lahko uresničijo obljubljeni,
- ne mara slabosti v pogajalcih in tudi šibkih pogajalcev ne.

Colin Powell je izpostavil, da ga je Putin spoštoval, ker sta oba vojaški duši; Rex Tillerson je menil, da ga je Putin spoštoval, ker je bil poprejši direktor naftne družbe, kar je kazalo njegovo moč; Condoleezza Rice je izpostavila, da ji je pomagal njen akademski status in renome specialista za Rusijo. Hillary Clinton se je zavedala, da je Putin ne ceni, zato je naredila vse, da bi vzpostavila odnos z njim. To ji je uspelo s pohvalo Putinove skrbi za ohranjanje divjine in sibirskega tigra. Po tej pohvali se je Putin odprl in pogajanja so lažje stekla. Vsi sogovorniki so poudarjali, da je bilo v njihovih srečanjih s Putinom pri njem pogosto občutiti grenak priokus zaradi podcenjevanja pomena Rusije v mednarodni skupnosti ter ob tem tudi neke vrste nostalgijo po veliki in ugledni Sovjetski zvezi. Zato so sami poudarili, da je treba v pogajanjih z Rusi/Putinom pokazati, kako pomembna je ruska vloga v mednarodnih odnosih, jih pazljivo poslušati ter iskati – ne glede na razlike in drugačne poglede – skupne točke o pogajalskem predmetu, pa tudi o odnosih z Rusijo nasploh.

Vir: Prilagojeno in dopolnjeno na podlagi Shonk (2022b).

11 POGAJANJA V DRŽAVAH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

11.1 Uvod⁷⁹

Slovenska podjetja največ izvozijo v države EU, največ izhodnih tujih neposrednih investicij pa imajo v državah nekdanje Jugoslavije. Z njimi imajo zelo različne odnose – od načeloma dobrih do odličnih, od enostransko dobrih do enostransko slabih, pa tudi do odnosov, ki obstajajo predvsem na politični ali predvsem na gospodarski ravni. Zato je treba, če želimo biti v pogajanjih s partnerji iz držav nekdanje Jugoslavije učinkoviti in uspešni, vzpostaviti mostove med različnimi kulturami na tem območju. In teh različnosti ni malo. Če si izposodimo besede Branka Horvata (1971: 71) o balkanskem *babilonu*, lahko rečemo, da je bilo območje držav danes nekdanje Jugoslavije (takrat pa Socialistične federativne republike Jugoslavije): »Ena država z dvema pisavama, tremi religijami, štirimi jeziki, petimi narodi in s šestimi državami, imenovanimi republike.« Te razlike so se seveda z razpadom skupne države še podeseterile, kar pomeni, da so danes veliko vidnejše in vplivnejše, kot so bile pred tridesetimi ali petdesetimi leti.

Seveda je življenje 70 let skupaj in 30 let narazen ustvarilo številne stereotipe in predsodke, ki krepko zaznamujejo vsakdanjik tega območja. Zavedanje, da smo si kljub določenim podobnostim (zgodovinskim in kulturnim ter verskim) različni (Bjelić in Savić, 2002), je seveda izhodišče za razmišljanje o tem, kako vstopiti v pogajalski proces s pripadniki kultur s tega območja.

⁷⁹ Če ni drugače navedeno, to poglavje v največji meri temelji na delih Rašković in Svetličić (2011); Udovič et al. (2012); Udovič et al. (2017) ter na informacijah obeh avtorjev, ki sta jih dobila v času svojega večdesetletnega dela s strokovnjaki in praktiki s področja držav nekdanje Jugoslavije.

Prigodek 23: Zakaj si na področju nekdanje Jugoslavije na Evroviziji vedno damo najvišje točke?

Navkljub vsej tej heterogenosti so nekatere vezi ostale in še kar vztrajajo. To je potrdil tudi ameriški udeleženec konference Svetovnega zavarovalniškega združenja v Ljubljani leta 2012, ko je enega od avtorjev vprašal naslednje: »Močno poudarjate različnosti tega balkanskega prostora, ampak povejte mi, zakaj na Evroviziji popevke bivših jugoslovanskih republik praviloma dobivajo visoko število točk od poprejšnjih 'bratskih republik'?« Priznam, na to vprašanje nisem imel prepričljivega odgovora.

Vir: Lasten prikaz.

Še ena značilnost tega območja je v mednarodnih ekonomskih odnosih izrazito prisotna, to pa je slabšalna kontekstualizacija območja držav nekdanje Jugoslavije, včasih na kratko imenovana tudi *balkanizacija*. S tem izrazom se pogosto označuje razkrajanje družb na posamezne dele, nestabilnost in konflikte, vojne ... kar vodi do tega, da se do držav in kultur tega območja vzpostavlja visoka stopnja nezaupanja in tvori veliko predsodkov. To je še bolj značilno za tiste, ki s tem območjem niso imeli stika ali so bili ti stiki redki. Ti razmišljajo na način, da je celotno območje držav nekdanje Jugoslavije homogeno (kar seveda ni) in ga vedno slikajo kot binarne pozicije: (1) racionalno (oni) *vs* iracionalno (območje držav nekdanje Jugoslavije); (2) središče (oni) *vs* obrobje (območje držav nekdanje Jugoslavije) ter (3) civilizacija (oni) *vs* barbarstvo (območje držav nekdanje Jugoslavije) (Bjelić, 2002: 3).

Prigodek 24: Mnenja slovenskih diplomatov in poslovnežev o državah/ kulturah z območja nekdanje Jugoslavije

Na več pogovorih s slovenskimi diplomati in poslovneži so bila mnenja o tem, kakšni so odnosi Slovenije z državami nekdanje Jugoslavije, različna. Sogovorniki pa so se v veliki meri strinjali z naslednjim:

1. Naše okolje in podjetniki bistveno premalo poznajo Hrvaško in njene potenciale.
2. Pozabljamo, da v zvezi s Srbijo lahko govorimo skoraj o monarhiji, v kateri monarh odloča tudi o konkretnih poslih.
3. Naša ljubezen do Makedonije je enosmerna cesta po načelu *ja te ljubim, a ti me bacaš*, podobno je z Bosno in Hercegovino, pri kateri nikoli ne veš ne samo, kakšen predpis je bil sprejet, ampak tudi tega ne, zakaj in kako naj ga interpretiraš.
4. Kosovo se ukvarja predvsem s političnimi težavami, kar za kulisami priznajo tudi sami Kosovci, ko včasih iskreno povedo, da njihovo vodstvo po nepotrebnem *zapenja* s Srbi in dela dolgoročno škodo.
5. Črna gora je ena od držav, ki se v zadnjih letih soočajo s politično nestabilnostjo, kar škoduje tudi njenemu ugledu in sposobnosti udejanjanja poslovnih interesov.

Vir: Lasten prikaz.

11.2 Tipični stereotipi o kulturah držav nekdanje Jugoslavije

Balkan je gotovo eno izmed številnih območij na svetu, za katero obstaja ogromno predsodkov, »polnih neracionalnih opisov in stereotipov predstav« (Goldsworthy, 2002). Zgodovinske knjige prikazujejo Balkan kot območje umorov in maščevanja. Britanski novinar Simon Winchester je v svoji knjigi *The Fracture Zone: A Return to the Balkans* (1999) zapisal, da je »ta nenavaden in divji Balkan« barbarski in drugačen od preostale Evrope. Njegovi prebivalci da so »neukročena in razdeljena ljudstva Balkana, videti skoraj kot druga vrsta« (Winchester,

1999, v Šabec, 2006: 124). Balkan običajno priplava na površje svetovnih medijev samo, če gre za kakšne probleme, vojne, atentate, nacionalistične spore in podobne negativne novice.

Nevarnost takih posploševanj je seveda zakrivanje ogromnih zgodovinskih ter kulturnih razlik med narodi in nacijami s tega področja. Zelo slikovito mnenje Davida Andersona, nekdanjega veleposlanika ZDA v Jugoslaviji – o Jugoslovanih – to zelo slikovito ponazarja (Anderson v Hill, 1995: 280, po Šabec, 2006: 123):

So perverzna skupina ljudstev, po svojem vedenju blizu plemenskosti, sumničavi in nezaupljivi drug do drugega, prijazni na videz, ampak v resnici zelo cinični, v stalni pripravljenosti na boj, ponosni na svojo borbeno zgodovino in popolnoma nesposobni soočiti se z modernim svetom.

Mesec dni pred napadom zveze NATO na Zvezno republiko Jugoslavijo leta 1999 je Jason Fields, novinar agencije Associated Press, opisoval situacijo v bivši Jugoslaviji takole (Šabec, 2006: 124):

Kar je uničevalo Balkan v času vseh teh generacij, je sovraštvo Srbov do Hrvatov. Hrvatov do Slovencev. Slovencev do Črnogorcev. Črnogorcev do Muslimanov. Muslimanov do Makedoncev. Makedoncev do Albancev. Vse te etnične skupine (ki so zunanjemu svetu povsem identične) pa imajo nekaj skupnega: Balkanski polotok. Najti kar koli drugega, kar bi jim bilo skupno, bi bil izziv.

Britanski televizijski novinar Michael Nicholson pa je balkanska sovraštva opisal še bolj radikalno (Šabec, 2006: 124):

Krutost balkanskih ljudstev je bila na trenutke tako primitivna, da so jih antropologi primerjali z amazonskim Yanamamo, enim od svetovno najbolj brutalnih in primitivnih plemen.

Teza o etničnem sovraštvu med narodi nekdanje Jugoslavije je skratka zelo popularna v interpretacijah razpada Jugoslavije (Skoko, 2010: 57). Debeljak (2004: 92–97) ugotavlja, da se pri razumevanju Balkana

na njem samem krešeta dva pristopa, ki obstajata sočasno. To sta (1) *zahodni pokroviteljski moderni eksotizem*, ki Balkan razume kot homogeno celoto, ga idealizira, prikazuje kot vir čistosti in ugodja ter strasti, torej kot vse tisto, česar zahodne kapitalistične kulture nimajo (več), ter (2) *romantični antikapitalizem*, ki Balkanu pripisuje nekakšno čistost, nedotaknjenost, nepokvarjenost in predvsem prijetnost ljudi in kulture – vse to, kar bi si človek v izhodišču želel za svoje idealno življenjsko okolje.

Da je razširjenost predsodkov in stereotipov o Balkanu jedro problema razumevanja njega samega in kultur, ki izhajajo s tega območja, trdi Velikonja (2023), ko pravi:

Balkanistični stereotipi so se pojavili v točno določenem zgodovinskem obdobju, v času razpadanja avstrijskega in otomanskega imperija v centru takratnega sveta, v zahodni Evropi. Tam so producirali – tako kot za ves ostali svet, za svoje kolonije – vzvišeno podobo nad divjaštvom in barbarstvom Balkana (in vsega ostalega nezahodnega sveta). Na ta način so upravičevali svojo politično in ekonomsko nadvlado nad njimi.

Vsaj tako pomembno kot poznati predsodke drugih o narodih držav nekdanje Jugoslavije ter prave kulturne lastnosti teh narodov je pomembno poznati in zatem premagovati tudi predsodke oziroma negativne stereotipe, ki jih imajo posamezne kulture s tega območja druga o drugi, saj so na tem področju morda še močnejše usidrani kot drugod. Ti so velikokrat sovražni in nestrpni (Šabec, 2006: 116) in lahko zato močno ovirajo medsebojno sodelovanje.

Da moramo biti pri tem pozorni na optiko, s katero gledamo na kulturo določenega naroda/nacije v nekdanjem jugoslovanskem geografskem prostoru, z ilustrativnim primerom opozarja Nagy (1995, po Šabec, 2006: 125), ko pravi:

Srbom se pripisujejo lastnosti folkloristične, rustikalno preproste, orientalsko mistične in avtoritarne nacije. Zdi se, da obstaja zlasti

pri reprezentacijah Srbov izrazita ambivalentnost, ki jo je mogoče zaslediti že v zapisih iz 19. stoletja. Srbi so bili namreč pomembna manjšina v tedanji Madžarski in madžarski avtorji iz tistega časa jih opisujejo kot ponosne, moralne, dostojanstvene, radodarne in izredno gostoljubne ljudi, ki veliko dajo na svoj videz, verne, a ne fanatične, temperamentne, strastne tako v ljubezni kot sovraštvu, pa tudi maščevalne in znane po preklinjanju, ter kot velike pivce.

Seveda stereotipi prevevajo vse ravni družbe, zato proti njim niso odporni niti mladi oziroma študentje. To je pokazala tudi raziskava Udoviča in Svetličiča (2010), ki je temeljila na prvinskih priključitvah značilnosti »ti-pične« kulture z območja držav nekdanje Jugoslavije (tabela 27).

Tabela 28: Navedbe slovenskih študentov o najpogostejših nacionalnih lastnostih državljanov nekdanje Jugoslavije

Slovenija	Hrvaška	Srbija	BiH	Črna gora	Makedonija
Delaven	Nacionalist	Temperamenten	Odprt	Len	Delaven
Zadržan	Ponosen	Nacionalist	Neizobražen	Veseljak	Prijazen
Zavisten	Temperamenten	Ponosen	Gostoljuben	Brezskrben	Odprt
Nevoščljiv	Tekmovalen	Veseljak	Prijazen	Odprt	Gostoljuben
Ubogljiv	Skop	Tekmovalen	Delaven	Temperamenten	Nacionalist

Vir: Udovič et al. (2012).

Tabela 28 razkriva elemente nacionalnih stereotipov slovenskih študentov v odnosu do predstavnikov preostalih držav nekdanje Jugoslavije ter visoke stopnje »zaznane« značajske raznolikosti. Tudi novejša raziskava (Pajnik et al., 2016; Vehovar in Tiran, 2016; Lavrič et al., 2019; Feher in Forjan, 2023) kažejo na trdovratnost stereotipov posameznikov iz kultur držav nekdanje Jugoslavije o posameznikih iz teh istih kultur. Ponovno pa opozarjamo na nevarnost prenašanja kolektivnih/nacionalnih značilnosti na vsakega posameznika, ker ti lahko bistveno odstopajo od kolektivnih klišejev. Rezultati jasno kažejo, da v pogajanjih s posamezniki

kulturami s tega območja ni mogoče uporabljati le enega pristopa, pač pa je nujno upoštevati te razlike (Rašković in Svetličič, 2011: 789).

Skupna značilnost posebnosti na območju držav nekdanje Jugoslavije je tudi močna etnocentričnost oziroma povečevanje lastne kulture in podcenjevanje druge. Temu pritrjuje tudi Turjačanin s svojo raziskavo, v kateri je raziskoval etnične stereotipe na vzorcu mladih Bošnjakov in Srbov v Bosni in Hercegovini (BiH). Njegova raziskava (2004) je pokazala, da so stereotipi Srbov o Hrvatih podobni stereotipom Bošnjakov o Hrvatih. Po tej raziskavi so Hrvati tradicionalni, religiozni, nacionalistični, dvolični ter hvalisavi. Na drugi strani pa Srbi Bošnjake označujejo za tradicionalistično-konservativne, religiozne, nazadnjaške in primitivne. Zaznavanje Srbov je v očeh bošnjaških anketirancev izrazito negativno, saj ne obsega niti enega pozitivnega atributa (Turjačanin, 2004: 366). Podobno je mogoče reči za zaznavanje Bošnjakov pri Srbih, s tem, da je ta stereotip manj določen.

Iz odgovorov anketirancev je razvidno, da je vojna zagotovo izoblikovala izrazito negativne stereotipe drugih o drugih. Bošnjaški anketiranci so Hrvate najpogosteje obravnavali kot religiozne in nacionaliste (tradicionalnost) ter kot zvite in dvolične. Stereotipi Bošnjakov o Srbih so izključno negativni. Med najpogosteje omenjenimi značilnostmi so tiste, ki se nanašajo na agresivnost: nasilnost, okrutnost, surovost in bojevitost. Mnogo je tudi značilnosti, ki govorijo o negativnih značajskih lastnostih: podlost, neiskrenost, pohlepnost, nepoštenost, dvoličnost. Bošnjaki Srbe obravnavajo tudi kot tradicionalne z značilnostmi religioznosti in nacionalističnosti.

Do podobnih ugotovitev sta v svoji raziskavi, ki je bila izvedena v Srbiji, prišla tudi Popadić in Biro (1999). Raziskovala sta heterostereotipe Srbov do Črnogorcev, Albancev, Slovencev, Romunov, Bolgarov, Hrvatov, Muslimanov, Madžarov in Makedoncev na podlagi seznama petnajstih bipolarnih atributov (npr. leni – pridni, predrzni – ljubeznivi, negostoljubni – gostoljubni, prepirljivi – miroljubni, primitivni – civilizirani, sebični – nesebični in tako dalje), pri čemer so navedeni

atributi definirali ekstremne pole na petstopenjskih lestvicah (Udovič et al., 2017: 171–172).

Druga stran stereotipnih predstav in predsodkov so avtostereotipi posameznih nacionalnih kultur. Ti so seveda mnogo bolj prijazni, mnogo bolj pozitivni kot stereotipi do drugih. Popadič in Biro (1999) sta ugotovila, da avtostereotipi srbskih anketirancev kažejo naslednje attribute: ponosnost, hrabrost, redoljubnost. Pomemben delež predstavljajo tudi značilnosti odprtosti: veselost, gostoljubnost, duhovitost, čustvenost, družabnost, komunikativnost. Srbi sebe označujejo tudi kot bojevite (Udovič et al., 2017: 171–172).

Tudi avtostereotipi Bošnjakov so izrazito pozitivni (Turjačin, 2004). Med najbolj zastopanimi lastnostmi so hrabrost, ponos in redoljubnost. Največje število lastnosti tvori skupina, ki jo je mogoče obravnavati kot odprtost, to pa tvorijo značilnosti, kot so gostoljubnost, čustvenost, veselost, duhovitost, družabnost, komunikativnost, prilagodljivost. Med pozitivne avtostereotipe Bošnjakov spada tudi religioznost (Udovič et al., 2017: 171).

Tudi raziskava Udovič et al. (2017) je na še bolj celovit način pokazala podobne rezultate tako glede stereotipov kot avtostereotipov ter njihovo tesno povezavo s polpreteklo zgodovino celega območja (prim. tabela 29).

Tabela 29: Najpogostejši stereotipi (odprte asociacije) o posameznih narodih nekdanje Jugoslavije (vključno z avtostereotipi)

	O Slovincih	O Srbih	O Makedoncih	O Hrvatih	O Črnogorcih	O Bosančih	O Kosovcih
Slovenija	Prijazni (12,2 %) Delavni (10,1 %) Nevoščljivi (5,4 %) Vzvišeni (3,1 %) Zavistni (3,0 %)	Temperamentni (9,4 %) Glasni (9,3 %) Prijazni (9,3 %) Vzvišeni (4,5 %) Smešni (4,3 %)	Prijazni (14,4 %) Delavni (6,7 %) Glasni (5,6 %) Smešni (4,8 %) Temperamentni (4,3 %)	Vzvišeni (8,2 %) Prijazni (7,6 %) Glasni (7,4 %) Temperamentni (6,1 %) Nacionalisti (4,0 %) Delavni (3,7 %)	Leni (16,5 %) Prijazni (9,3 %) Smešni (6,4 %) Glasni (6,0 %) Temperamentni (4,8 %)	Glasni (8,8 %) Prijazni (8,6 %) Delavni (6,8 %) Smešni (6,6 %) Temperamentni (5,6 %)	Prijazni (7,8 %) Glasni (7,7 %) Delavni (5,9 %) Temperamentni (5,5 %) Nacionalisti (3,8 %)
Srbija	Prijazni (14,1 %) Delavni (11,4 %) Kulturni (5,7 %) Vzvišeni (4,6 %) Umirjeni (4,3 %)	Prijazni (14,3 %) Temperamentni (12,7 %) Gostoljubni (9,4 %) Glasni (6,4 %) Trmasti (4,8 %)	Prijazni (23,5 %) Veseli (7,8 %) Gostoljubni (7,8 %) Smešni (6,6 %) Družabni (5,3 %)	Arogantni (11,4 %) Neprijazni (8,3 %) Temperamentni (7,2 %) Vzvišeni (7,2 %) Nacionalisti (6,4 %)	Leni (19,7 %) Smešni (10,8 %) Glasni (9,4 %) Prijazni (5,5 %) Trmasti (3,9 %)	Prijazni (12,9 %) Smešni (9,7 %) Glasni (8,6 %) Duhoviti (8,3 %) Veseli (7,2 %)	Zaprti (8,9 %) Neprijazni (5,2 %) Nesramni (5,2 %) Temperamentni (4,2 %) Agresivni (3,8 %)
Makedonija	Delavni (11,4 %) Pametni (10 %) Družabni (6,2 %) Kulturni (5,2 %) Komunikativni (5,2 %)	Nacionalisti (12 %) Divjaki (8,3 %) Družabni (7,4 %) Arogantni (7 %) Veseli (4,5 %) Komunikativni (4,5 %)	Nacionalisti (10,2 %) Družabni 8,6 %) Delavni (7 %) Gostoljubni (5,4 %) Živahni (4,8 %)	Delavni (10,3 %) Družabni (9,2 %) Pametni (5,4 %) Kulturni (4,9 %) Temperamentni (3,8 %)	Leni (30,2 %) Hecni (9,9 % %) Trmasti (4,3 %) Družabni (3,7 %) Komunikativni (3,1 %)	Družabni (14,3 %) Smešni (13 %) Veseli (8,7 %) Komunikativni (6,8 %) Trmasti (4,3 %)	Družabni (7,1 %) Nacionalisti (6,6 %) Dobri (5,6 %) Glasni (5,6 %) Priseljenci (5,1 %)

Hrvatska	Prijateljski (6 %) Mali (3,9 %) Delavni (3,6 %) Pametni (3,4 %) Vzvišeni (3,1 %)	Prijateljski (6,7 %) Glasni (6,3 %) Smešni (6,3 %) Vzvišeni (5,5 %) Temperamentni (5,3 %)	Prijateljski (13,6 %) Prijazni (7,4 %) Smešni (4,5 %) Odprti (4,1 %) Veseli (3,7 %)	Prijateljski (7,4 %) Temperamentni (6,3 %) Leni (4,8 %) Glasni (3,9 %) Družabni (3,1 %)	Leni (24,7 %) Sproščeni (8,9 %) Smešni (6,2 %) Prijateljski (5,8 %) Glasni (4,4 %)	Smešni (15,9 %) Prijateljski (10,2 %) Glasni (6,2 %) Zabavni (5,1 %) Družabni (3,8 %)	Smešni (5,4 %) Podjetni (5 %) Glasni (5 %) Prijateljski (3,8 %) Delavni (3,3 %)
Črna gora	Pridni (9,6 %) Prijateljski (5,2 %) Varčni (4,5 %) Delavni (4,2 %) Škrti (3,8 %)	Prijateljski (7,5 %) Temperamentni (5,7 %) Glasni (4,7 %) Trmasti (4,5 %) Delavni (4,2 %)	Prijateljski (8,2 %) Duhoviti (7,4 %) Družabni (6,2 %) Delavni (5,6 %) Pridni (5,6 %)	Temperamentni (5,8 %) Vzvišeni (5,3 %) Nacionalisti (5 %) Delavni (5 %) Pridni (4,1 %)	Leni (10,2 %) Glasni (8,4 %) Duhoviti (7,7 %) Temperamentni (6,6 %) Prijateljski (5,5 %)	Smešni (15 %) Prijateljski (9,8 %) Glasni (8,4 %) Komunikativni (5,5 %) Družabni (5 %)	Nacionalisti (6,5 %) Glasni (6 %) Trmasti (4,9 %) Zaprti (4,4 %) Delavni (3,8 %)
BiH	Evropejci (7,2 %) Smešni (6,5 %) Prijazni (5,2 %) Škrti (4,6 %) Arogantni (4,6 %)	Glasni (9,6 %) Temperamentni (8,3 %) Nacionalisti (6,4 %) Smešni (4,5 %) Agresivni (4,5 %)	Prijazni (6,8 %) Prijateljski (6,8 %) Muzikalni (5,7 %) Veseli (4,5 %) Glasni (4,5 %)	Vzvišeni (7,8 %) Temperamentni (4,8 %) Prijazni (4,8 %) Nacionalisti (4,2 %) Resni (3,0 %)	Leni (24,8 %) Smešni (15,4 %) Temperamentni (6,0 %) Prijateljski (6,0 %) Prijazni (5,1 %)	Smešni (12,3 %) Glasni (7,7 %) Prijateljski (7,7 %) Prijazni (7,7 %) Temperamentni (5,6 %)	Temperamentni (7,8 %) Glasni (6,7 %) Smešni (4,4 %) Borbeni (3,3 %) Nacionalistični (3,3 %)
Kosovo	Delavni (13,4 %) Kulturni (10,8 %) Civilizirani (8,9 %) Evropejci (8,3 %) Disciplinirani (7,6 %)	Nacionalisti (11,7 %) Temperamentni (7,6 %) Arogantni (7 %) Divjaki (5,8 %) Glasni (5,8 %)	Nacionalisti (9,9 %) Temperamentni (6,6 %) Glasni (6,6 %) Nedelavni (6,6 %) Sebični (6,6 %)	Delavni (9,9 %) Evropejci (8 %) Kulturni (6,8 %) Disciplinirani (6,2 %) Civilizirani (5,6 %)	Ne Delavni (15,8 %) Smešni (7,9 %) Nevtrahni (7,2 %) Nacionalisti (6,5 %) Glasni (5,8 %)	Delavni (10,9 %) Temperamentni (9,5 %) Družabni (7,3 %) Trmasti (5,8 %) Smešni (5,1 %) Pošteni (5,1 %)	Temperamentni (10,6 %) Delavni (8,3 %) Družabni (8,3 %) Širokogrudni (5,9 %) Smešni (5,3 %)

Opomba: Prikazanih pet najpogostejših stereotipov. Frekvence za pogostost posamezne asociacije so navedene v oklepaju.

100 % predstavlja skupno število vseh navedenih asociacij za posamezen narod.

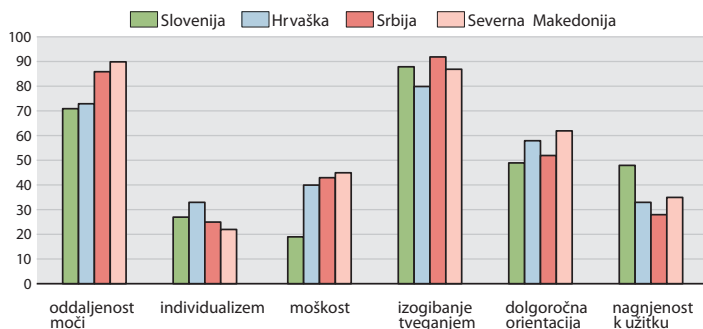
Vir: Udovič et al. (2017: 188–189).

11.3 Kaj o kulturah s področja nekdanje Jugoslavije ugotavljajo izbrani avtorji?

Napotkov, kako se pogajati s pogajalci iz držav bivše skupne države, poglavitni avtorji s področja medkulturnih pogajanj ne dajejo kaj veliko, saj se posebej s tem območjem po letu 1991, z redkimi izjemami, niso veliko ukvarjali (kar tudi pove svoje o stanju stvari na področju preučevanja in stereotipiziranja območja nekdanje Jugoslavije). Hofstede (1983 in 1991) vključuje še Jugoslavijo kot enovito državo. Nadaljnje razvojne faze njegovega modela so vendarle pokazale nekaj razlik med novonastalimi državami in njihovimi kulturami.

Ne le same Hofstedejeve raziskave, tudi raziskava Marijane Jazbec med 536 slovenskimi poslovnimi (2005: 90–95) je pokazala precejšnje razlike med državami nekdanje Jugoslavije. Indeks oddaljenosti moči je bil namreč za Jugoslavijo leta 1991 zelo visok (76), v Sloveniji pa bistveno nižji (28). Med Slovenci pač prevladuje egalitarnost. Podobno je velika sprememba nastala tudi pri individualizmu. Medtem ko je bila za Jugoslavijo značilna visoka stopnja kolektivismusa, se slovenski poslovneži, posebno moški, sedaj uvrščajo v sam vrh individualistov.

Slika 39: Umestitev kultur držav nekdanje Jugoslavije po Hofstedejevih kategorijah



Vir: Hofstede (2023b).

Štirje Hofstedejevi indeksi so v primeru Slovenije, Hrvaške, Srbije in Severne Makedonije precej različni. Vsi ti podatki potrjujejo tezo Schwartza (2008a), da so si nacionalne kulture v državah nekdanje Jugoslavije po nekaterih kazalcih zelo podobne, po drugih pa zelo različne. Slovenija se od Hrvaške in Srbije najbolj razlikuje pri dimenziji moškosti/ženskosti. Čeprav imajo vse tri države absolutno gledano nizke vrednosti teh indeksov, so ženske vrednote v Sloveniji močnejše izražene od moških v primerjavi s Hrvaško in še bolj izrazito v primerjavi s Srbijo in Severno Makedonijo. Srbija ima na drugi strani višji odmik moči (Severna Makedonija ima v tej kategoriji najvišjega), kar kaže na bolj hierarhične odnose v srbski družbi ter na njeno večjo razslojenost. Z vidika izogibanja negotovosti se Hrvaška razlikuje od Slovenije in še bolj od Srbije, kar kaže na to, da so Hrvati nekoliko bolj nagnjeni k sprejemanju negotovosti in tveganja. Vse štiri nacionalne kulture so kolektivistične, še najbolj makedonska, najmanj pa hrvaška. Za Slovenjo in Hrvaško je značilna srednje močna razdalja moči, medtem ko je ta v Srbiji ter Severni Makedoniji znatno večja. Hrvaška in Severna Makedonija sta bolj dolgoročno naravnani kot preostale države na tem območju. Razlike so še večje, če upoštevamo še podatke za Bosno in Hercegovino, Črno goro ter Kosovo (prim. Udovič et al., 2017).

Če so si nacionalni značaji Hrvaške, Srbije in Slovenije dokaj podobni pri dimenziji nevrotičnosti, pa lahko opazimo izrazito razliko pri stopnji ekstravertiranosti med Slovenijo in Hrvaško na eni strani ter Srbijo na drugi. Medtem ko so si nacionalni značaji med državami spet podobni pri dimenzijah odprtosti in strinjanja, slovenski nacionalni značaj označuje v povprečju višja stopnja vestnosti, kar se navezuje na večjo potrebo po strukturiranosti in redu. Iz omenjene primerjave lahko tako povzamemo predvsem dve ključni relativni razliki, ki se nanašata predvsem na višjo relativno ekstravertiranost srbskega nacionalnega značaja ter višjo relativno vestnost slovenskega. V obeh primerih gre za statistično značilne razlike. Najvišjo relativno stopnjo ekstravertiranosti za Srbijo lahko povežemo tudi z dimenzijo kolektivizma v Hofstedejevi tipologiji, v kateri se najvišje prav tako uvršča srbska kultura. Slednjo bi lahko tako opisali predvsem kot ekstravertirano ter

močno kolektivistično naravnano, z visokim odmikom moči v družbi. V primerjavi s srbsko in slovensko nacionalno kulturo sta za hrvaško značilna višja stopnja individualizma ter večje sprejemanje tveganja (Rašković in Svetličič, 2011: 786–787).

Tudi najnovejši *Svetovni pregled vrednot 2017–2022* (*World Values Survey 2017–2022*) izpostavlja podobnosti ter razlike med kulturami na območju držav nekdanje Jugoslavije. Tako, ob sicer majhnih razlikah, delo presenetljivo vseeno najbolj cenijo Bosanci in Makedonci. Presenetljivo glede na stereotipe pa je tudi to, da Črnogorci prostega časa ne cenijo preveč. Večje so razlike pri stopnji zaupanja do soljudi, pa tudi do vlade in EU. Najbolj smo do soljudi zaupljivi Slovenci, najmanj pa Bosanci (kar je glede na vojno in poveljne rane v Bosni in Hercegovini razumljivo). Najmanj EU zaupajo Srbi, saj jih skoraj 74 % ne zaupa EU. Tudi Slovenci in Hrvati imamo visoko stopnjo nezaupanja v EU (69 %). Na drugi strani pa EU najbolj zaupajo prebivalci Črne gore in Severne Makedonije, in sicer izmed anketirancev 52 % prvih ter 48 % drugih zaupa v EU. Zanimivo je tudi, da so z življenjem nasploh najbolj zadovoljni Bosanci in Črnogorci, najmanj pa Srbi. Kot dediščina socializma bi bilo pričakovati, da so vse te kulture naklonjene visoki stopnji enakosti. Očitno pa je nagnjenost k izenačevanju dohodkov zaradi razlik nastalih v času tranzicije dokaj različna. Najbolj se za izenačevanje dohodkov v družbi (torej uravnilovko) zavzemajo v Bosni in Hercegovini in Črni gori (32 % oziroma 27 %), najmanj pa v Sloveniji ter Severni Makedoniji (okoli 14 %). Očitno so ti odgovori močno povezani s stopnjo neenakosti v teh okoljih; v primeru višje neenakosti je delež tistih, ki se zavzemajo za več enakosti, namreč visok. Vera je na tem prostoru najpomembnejša Črnogorcem, najmanj pa Slovencem. Najbolj smo ponosni na svojo državo Slovenci (kar 51 %), manj Hrvati (39 %), najmanj pa Črnogorci ter Makedonci. Ponos na lastno državo se povezuje tudi s tem, da bi jo bili državljani pripravljeni braniti: delež tistih, ki bi z veseljem branili svojo državo, je najvišji v Sloveniji ter na Hrvaškem (73 % oziroma 61 %), najnižji pa v Severni Makedoniji (36 %), kar je glede na razdeljenost makedonske družbe pričakovano.

Čeprav se Hofstedejev model pri primerjanju kultur na široko uporablja tudi za področje držav nekdanje Jugoslavije,⁸⁰ je McSweeneyeva (2002) raziskava opozorila na neuporabnost njegove tipologije za te kulture. Na problem Hofstedejeve klasifikacije na trgih nekdanje Jugoslavije je opozorila tudi Jazbečeva (2005), ki je ugotovila, da prihaja do razlik predvsem v kategoriji »individualizem/kolektivizem« in »oddaljenost moči«, saj so bili njeni rezultati praktično diametralno nasprotni Hofstedejevim.

Trompenaars (1997) in GLOBE (House et al., 2004) sta v svoje analize vključila le Slovenijo pa še to ne v vseh detajlnejših primerjavah.⁸¹ So pa Trompenaarsovo metodologijo uporabili kot testno metodo na skupini mladih menedžerjev iz Slovenije in izbranih drugih držav⁸² Prašnikar, Pahor in Zagoršek (2005: 115–118) ter prišli do zanimivih rezultatov. Na tej skupini so se pokazale namreč razmeroma majhne razlike med državami. Mladi menedžerji so si medsebojno po tej raziskavi zelo podobni tako nasploh kot tisti na območju bivše Jugoslavije. Pokažejo pa se še druge zanimive značilnosti: po spoštovanju standardiziranih pravil, dajanju prednosti individualizmu ter svoji dolgoročni naravnosti najbolj odstopajo mladi menedžerji iz Črne gore; Srbi so čustvenejši, bolj cenijo status kot dosežke (tudi Bosanci) ter so bolj zagledani v preteklost (tudi Bosanci). Slovenci pa bolj kot status cenimo dosežke.

Lewis (2006) je v svojem delu še vedno upošteval skupno državo Srbijo in Črno goro. Shalom H. Schwartz (2008a) je v svoj model vključil

⁸⁰ Primerjaj tudi OECD (2023), ki izhajajoč iz modelov Schwartza, Ingleharta ter Hofstedeja obravnava vpliv kulture na finančno pismenost v Jugovzhodni Evropi. Žal od držav nekdanje Jugoslavije obravnava le Črno goro ter Severno Makedonijo. Je pa zelo koristno branje za sodelovanje finančnih organizacij s temi državami.

⁸¹ Drugi del raziskave poteka od leta 2020 dalje in pokriva več držav nekdanje Jugoslavije.

⁸² Vključene so bile vse članice EU, pet drugih zahodnih držav (ZDA, Avstralija, Kanada, Nova Zelandija in Švica) ter nekatere izbrane azijske države (Kitajska, Indija, Japonska ter Filipini).

poleg Slovenije še Hrvaško, Makedonijo, Srbijo in Črno goro kot skupno državo (Jugoslavijo) ter Bosno in Hercegovino (BiH). Države je razvrstil po sedmih tipih vrednot, ki so medsebojno prepletene (komplementarne) ali si celo nasprotujejo v treh bipolarnih dimenzijah:⁸³

- a. *Vpetost v preteklost* (po nekaterih zato konservativnost; *embeddedness*) vs *avtonomija posameznika od skupine*: gre za to, kateri interesi so v ospredju, posameznikovi ali kolektivni, in v kolikšni meri so osebe avtonomne oziroma vpete v skupino.
- b. *Hierarhija* vs *egalitarizem*: definira odnose v družbi. Ti so lahko egalitarni (vsi smo enaki, presegati je treba sebične interese) ali hierarhični (hierarhičnost je razumljena kot dana, spoštovati je treba avtoritete, pravila ...).
- c. *Nadvlada (mastery)* oziroma *samouveljavljanje* vs *harmonija*: pri nadvladovanju si ljudje prizadevajo aktivno nadvladati in spremenjajo svet s svojo ambicioznostjo, zasledovanjem uspeha, pri harmoniji pa ga sprejemajo takšnega, kot je, in se skušajo vanj vključiti harmonično, namesto da bi ga skušali spreminjati.

Umestitev teh vrednot v prostoru držav nekdanje Jugoslavije je pokazala, da med njimi obstajajo pomembne razlike. V Sloveniji in na Hrvaškem so na primer vrednote harmonije in intelektualne avtonomije močnejše prisotne, hierarhija pa je bistveno nižje na lestvici kot na primer v BiH, Severni Makedoniji ter Srbiji (Schwartz, 2008a: 32).

⁸³ Lahko se potegne tudi vzporednica s Hofstedejevim pristopom, pri čemer bi lahko Schwartzovo *harmonijo* primerjali s Hofstedejevo *ženskostjo*, *vpetost* z *izogibanjem negotovosti*, *hierarhijo* z *odnosom moči*, *nadvlado* z *moškostjo*, *čustveno avtonomijo* s *sprejemanjem negotovosti*, *intelektualno avtonomijo* z *individualizmom* in *egalitarizem* s *primerljivim razmerjem moči* (OECD, 2023: 30).

Tabela 30: Vrednostne usmeritve kultur na območju držav nekdanje Jugoslavije

	Harmonija	Vpetost	Hierarhija	Nadvlada	Čustvena avtonomija	Intelektualna avtonomija	Enakost
Bosna in Hercegovina	3,86	4,01	1,73	3,79	3,3	4,18	4,66
Hrvaška	4,02	4	2,55	4,05	3,92	4,35	4,6
Severna Makedonija	4,03	3,91	2,72	4	3,01	4,24	4,4
Srbija	3,96	3,57	1,61	4,03	3,7	4,72	4,44
Slovenija	4,45	3,71	1,62	3,71	3,72	4,88	4,56

Vir: Prikazano na podlagi podatkov Schwartz (2008b).

Tudi on tako opozarja na bistvene razlike med državami v regiji. Za Slovenijo sta po njegovi klasifikaciji značilna egalitarizem ter razmeroma močna harmonija, to je sprejemanje naravnega in družbenega okolja takega, kakršno je. Na drugi strani se BiH pomika že bolj k vpetosti v skupnost (*embeddedness*), čemur je podrejena avtonomija posameznika. V Srbiji in Črni gori, Severni Makedoniji ter celo na Hrvaškem pa, tako kot v Rusiji, dominirajo nadvlada nad okoljem in naravo ter hierarhični odnosi.

Lewis (2006, 2014 in 2018) Slovenijo uvršča med *linearnoaktivne* kulture, skupaj z Nemčijo in podobnimi zahodnimi državami. Slovenci se, po njegovih raziskavah, opiramo na dejstva, zadeve načrtujemo, ločujemo poslovno in družinsko življenje. Podobni smo Avstrijcem ali Čehom, Hrvati Belgijcem, Srbi in Črnogorci Rusom in Slovakom, Makedonci pa Severnim Italijanom ter Albancem. Hrvaško Lewis uvršča med *multiaktivne kulture*, ki jih odlikujejo toplina, gostoljubnost, čustvenost (občutki so pomembnejši od dejstev), impulzivnost, nestrpnost ter zgovornost (pogosto vpadajo v besedo). Sočasno poslušajo in govorijo. So

čustveni, reaktivni, resnica je za njih prilagodljiva. Tišina jih moti oziroma je nelagodna. Ker so odnosi tako pomembni, mešajo zasebno in službeno.

Navkljub različnim mnenjem naštetih avtorjev pa bi na splošno ter na podlagi lastnih empiričnih izkušenj lahko dejali, da kulturne lastnosti kultur nekdanje Jugoslavije z vidika Slovenije gravitirajo k naslednjim značilnostim:

- čustvenost,
- sproščenost, živahnost, temperamentnost,
- uživaštvo,
- družinska naravnost,
- nepredvidljivost,
- cenjenje časti, ponosa in humorja,
- kolektivističnost,
- bogata govorica telesa,
- neformalna srečanja so pomembna predvsem v kontekstu vzpostavljanja dobrih odnosov,
- večinsko prevladuje pristop *lako ćemo* ('bomo že') oziroma *nema problema* ('ni problema').

Poznavanje tradicionalnih stereotipov in splošnih predlogov vodilnih avtorjev s področja medkulturnih odnosov ne zadostuje, ko se srečamo s konkretnimi pogajalci iz posameznih držav. Zato si sedaj podrobneje oglejmo nekaj značilnosti po posameznih nacionalnih kulturah.

11.3.1 Srbija⁸⁴

Srbi so pogosto označeni kot »kulturno zazrti v preteklost« in v občutek tega, da so se jim dogajale krivice, ki niso bile nikoli zares popravljene,

⁸⁴ Lewis (2006: 312–317) obravnava še takratno skupno državo Srbijo in Črno goro, pri čemer se osredotoča bolj na Srbijo. Mi bomo Črno goro obravnavali posebej. Če ni drugače navedeno, to poglavje v največji meri temelji na tem njegovem poglavju in dopolnitvah 2018 (str. 269–274), seveda z dopolnitvami obeh avtorjev.

ter da se jim podobne krivice dogajajo še danes. Tak pristop jasno označuje moč čustev, ki prevladujejo v srbski kulturi. Poleg tega Lewis (2018: 269–274) k značilnosti srbske kulture dodaja še dve komponenti: sovražstvo do Hrvatov in gledanje zviška na druge narode nekdanje Jugoslavije in na Turke. Po njegovem mnenju Srbi ne zaupajo Zahodu, saj se od njega počutijo izdane, obenem pa tudi menijo, da so zgodovinske žrtve Avstro-Ogrskega in Osmanskega cesarstva. Med njihovimi vrednotami Lewis izpostavlja naslednje:

- velikodušnost in gostoljubnost,
- impulzivnost in šarmantnost,
- nagnjenost k zavajanju in mačizem,
- nestanovitnost, nepredvidljivost ter spremenljivost razmer,
- močan nacionalizem,
- trmast značaj ob hkratni romantičnosti,
- odprtost,
- netočnost,
- nizka pravna zavest.

Lewis (2018) trdi, da so Srbi v poslu avtokratski, kar pomeni, da tisti, ki ima moč, sprejema tako rekoč vse odločitve. Dodaja tudi, da cenijo svojo inteligenco in uspešnost – status, ki je v Srbiji zelo pomemben, se doseže z uspehom v politiki. Tudi bogastvo pomeni in daje status. Zato lahko sklepamo, da bodo srbski pogajalci pri pripravi svoje pogajalske ekipe dali razmeroma večji poudarek družbenemu položaju in starešinstvu ter bodo enako pričakovali tudi od preostalih udeležencev. Vodja naše delegacije naj bo tako starejši moški z visokim družbenim položajem in bogatimi pogajalskimi izkušnjami. Kombinacija emotivnosti in ekstravertiranosti pri Srbih pomeni, da imajo radi humor in so radi premeteni. Enako cenijo tudi pri partnerjih (Rašković in Svetličič, 2011: 791).

Srbi so lahko izredno karizmatični in se znajo dobro predstaviti tujcem. Znani so po učinkovitem lobiranju. Njihova zgovornost je razvpita, nesporne so njihove govorniške sposobnosti. Govorica telesa Srbov je jasna in pogosto ognjevit. Očesni stik je med najmočnejšimi v Evropi.

Srbi so taktični in osebni ter radi stojijo in sedijo zelo blizu partnerjev. Politika je njihova priljubljena tema. So odkriti in se ne bojijo izraziti svojih (trdnih) stališč. Radi pretiravajo, da bi tako podprli svoje argumente. Priporočljivo je, da njihove besede jemljete s ščepcem soli. Hvalisanje je pogosto pospremljeno z očarljivimi anekdotami (ki niso nujno resnične). Radi se izkažejo v hitri odgovorih, a so si njihove izjave pogosto nasprotujoče. Če to opazite, imajo za to vedno pri roki dober izgovor (npr. »niste me razumeli«, »to sem se pa napak izrazil ...«), vse s ciljem, da ne bi izgubili ugleda, ki je zanje izjemno pomemben.

Srbi imajo zelo radi neformalna srečanja pred pogajanjem. Pri tem so zelo radodarni. Večerje in kosila ob bogato obloženi mizi, posebno z mesom in seveda pijačo, ter pogovorih o družini in skupnih poznanstvih so dolgi. Brez njih se ne more vzpostaviti ustrezno medsebojno zaupanje. Način komuniciranja v pogajanjih je visokokontekstualen in visokoekspresiven (pogosto govorijo v metaforah, šalah ... razbirati je treba med vrsticami). Končni dogovor mora biti sporočen ter utrjen ne samo na poslovni ravni, ampak tudi na ravni osebnega odnosa. Ko se zaupanje vzpostavi, postanejo pogajanja in poslovanje enostavnejši, saj zaupanje pomeni osnovno »lepilo« odnosov, včasih celo brez formaliziranih pogodb/dogovorov. Vztrajanje pri teh lahko partnerje celo užali (Rašković in Svetličič, 2011: 791), a pazite – lahko le »igrajo«, da so užaljeni. Zato vseeno priporočamo, naj se sklepi in dogovori pravno formalizirajo in zavarujejo. Še enega trika se pazite, in sicer če vam porečejo: »*Mi ćemo to da napravimo ...*« – lahko se namreč zgodi, da je to taktika zavlačenja ali pa celo odlaganja pogajanj.

Znan srbski pisatelj Momo Kapor (2006: 77) označuje srbsko gostoljubnost, ki je pogosto pretirana, kot »famozni srbski prehranjevalni teror, ki doseže višek, ko gostitelj tujemu gostu kar z roko ponudi odojkove ledvice ali pa rep jagnjeta.« Če se vam to zgodi, sprejmite, a se sočasno povprašajte, kaj pride s/za tem (prim. nevarne fraze v Svetličič in Udovič, 2022). Da so Srbi gostoljubni, potrjuje tudi Turjačanin (2004). Kar 90 % anketirancev v njegovi anketi (mladi Bošnjaki in Srbi v BiH) se je strinjalo, da so Srbi gostoljubni.

Točnost ni srbska vrlina. Če le lahko, sočustvujte z njimi, zlasti če jamrajo. Če ne morete, pa ne komentirajte. Srbi se z jamranjem uveljavljajo (pogosto uporabljen izraz je »*jadna ja*« oziroma »*jao meni*«, pa tudi »*pa to je strašno ...*«). Z njimi bodite odločni in jasni ter vzdržujte močan očesni stik. Če ni usmerjena proti njim, imajo Srbi radi odločnost. Pohvalite njihove nogometne spretnosti in nikakor ne omenjajte svojih ali njihovih prijateljstev s Hrvati, Slovenci ali Albanci.

Njihovi začetni predlogi so razumni, optimistični in nakazujejo ambicioznost in velikodušnost. Ko bodo naleteli na odpor, bodo manj prisrčni in bodo vztrajali pri svojih predlogih, dokler ne bodo prišli v slepo ulico. Šele če jih boste blokirali oziroma se bodo pogajanja ustavila, bodo pozorno prisluhnili vašemu mnenju. V pogajanja pogosto radi vnašajo nove zamisli, ki niso del prvotnega dogovora. Čeprav lahko te zamisli predstavijo kot spontane, so bile verjetno že vnaprej načrtovane.

Srbi so ponosni, vendar se ne izogibajo prošnjam po sočutju in pomoči (zlasti od zahodnjakov), če se zdi, da njihova sredstva ne zadostujejo za izpolnitev lastne strani dogovora. Pri sklepanju pogodb so sprva dokaj formalni, vendar se ton spremeni v bolj neformalnega, ko postanejo razgreti ali razburjeni. Pogosto se pretvarjajo, da so ogorčeni. Znajo manipulirati in lahko na vprašanja odgovarjajo z lastnimi vprašanji. Srbski humor je suh in običajno črn. Tabu je njihov odnos do Kosova in »etničnega čiščenja« ter kritiziranje njihove politike nasploh. Zelo občutljivo področje je tudi njihovo tradicionalno prijateljstvo z Rusijo. Nihanje med proevropsko in prorusko usmeritvijo tako javnega mnenja kot politike dejansko ovira aktualna pogajanja o članstvu v EU, saj Srbija ves čas oportunistično niha med enim in drugim polom.⁸⁵

⁸⁵ Med vsemi državami nekdanje Jugoslavije je podpora članstvu v Evropski uniji najnižja prav v Srbiji. Tako je v izmeri *Balkan Public Barometer* (2023) 34 % anketirancev menilo, da je članstvo v EU dobra stvar (padec za 4 odstotne točke v primerjavi z letom 2022), in nezanemarljivih 23 %, da je slaba.

Zvitost oziroma nabritost (poseben izraz za to je *nadmudrivanje*) je zanje vrlina. Izkušeni pogajalci trdijo, da je v pogajanjih s Srbi dobro pokazati zobe in nabritost, ker si potem bolj cenjen kot pogajalec, kar lahko povežemo z večjo stopnjo hierarhičnosti njihove družbe in prevladujočimi elementi moških vrednot. Na drugi strani pa ne cenijo tistih, ki se jih hitro in lahko prinese okoli (Kapor, 2006). Tudi druga stran mora pokazati, da zna biti zvita, šele potem jo bodo začeli res ceniti in aktivno pristopili k pogajanjem.

Sestavni del njihove zvitosti je tudi zavajanje. Eden najbolj znanih literatov, zagrizen komunist v času komunizma ter kasneje vodilni nacionalistični politik in Miloševićev podpornik Dobrica Čosić je, opisujoč zgodovino, sedanost ter bodočnost srbske politike, v svoji trilogiji *DEOBE* davnega leta 1961 zapisal (Timotijević, 2020):

Laž je najboljša vrlina srbskega naroda. Lažemo, da bi zavajali sebe, da bi tolažili druge, lažemo, da bi nam oprostili, lažemo, da bi premagali strah, lažemo, da bi spodbudili druge, lažemo, da bi prikrili svojo in tujo bedo. Laž je oblika našega domoljubja in potrditev naše prirojene inteligence. Lažemo na kreativen, domiseln in inventiven način.

V svoji *Filozofiji laganja* (Helsinki Committee for Human Rights in Serbia, 2021: 98) trdi, da »je laganje glavni način za preživetje srbskega naroda«. ⁸⁶ To je zelo huda samoobtožba, ki je seveda ni mogoče posplošiti na ves narod, saj so posamezniki bistveno medsebojno različni, od takih, za katere bi taki stereotipi veljali, do tistih, ki so popolnoma drugačni.

⁸⁶ Ameriški veleposlanik v Jugoslaviji Warren Zimmermann (1995: 3) tako na podlagi svojih izkušenj s srbskim voditeljem tistega časa Miloševićem na primer navaja, da »ima zanj resnica le relativno vrednost. Če služi njegovim interesom, jo upošteva, če ne, pa jo zavrže.«

11.3.2 Hrvaška⁸⁷

Hrvaška je edina država naslednica nekdanje Jugoslavije, ki je ob Sloveniji že članica EU – zato ne preseneča, da Lewis (2006 in 2018) med eno najpomembnejših značilnosti hrvaške kulture uvršča njeno pripadnost Evropi. Med druge kulturne vrednote Hrvatov uvršča še visoko pripadnost katoliški veri in družini, zavist, strasten odnos do Jadranskega morja, pesimizem, cenjenje izobrazbe ter zgodovinsko usidrano antipatijo do Srbov (Lewis, 2006: 308). V zadnjem času se še posebej krepi vpliv cerkve in s tem tradicionalnih konservativnih vrednot, kot na primer omejevanje dostopa do splava, verouk v šolah in podobno. Spoštovanje avtoritet in tradicije je še vedno močno prisotno. Temu je treba dodati, še tradicionalno jadikovanje, ponos ter impulzivnost v odzivanju. Tudi nekaterim Hrvatom ni tuje *nadmudrievanje*, ki ga razumejo kot običajno prakso, ne kot nekaj, česar bi se bilo treba sramovati. Tudi če jih pri tem odkrijete.

Lewis (2006 in 2018) izpostavlja tudi znatne razlike med regijami: južni del je bolj čustven, na severu pa so hladna dejstva vplivnejša. Izpostavlja, da je Hrvaška po osamosvojitvi široko sprejela tudi zahodne vrednote, tako da se tudi na Hrvaškem večja pomen meritokracije in materializma (spoštujejo denar, status, moč in vpliv). Kljub temu pa še vedno spoštujejo avtoriteto in tradicijo ter pripisane statusne attribute, kot denimo kakovosten (nemški) avto, veliko hišo in lepa oblačila. Hrvati so zelo ponosni na svojo državo. Za njih je značilen močan nacionalizem in imajo zelo trdna politična prepričanja.

Rangirna lestvica stereotipov o Hrvatih v očeh vseh anketirancev iz nekdanje Jugoslavije je pokazala, da so Hrvati kulturni, spolitizirani, gostoljubni, delavni in bojoviti (Skoko, 2010: 59 in 110). Bošnjaški anketiranci so Hrvate najpogosteje prepoznali kot religiozne in

⁸⁷ Poglavlje o Hrvaški temelji, če ni drugače navedeno, na Lewisu (2006: 307–312; in dopolnitvah 2018: 265–269), na izkušnjah ter informacijah obeh avtorjev ter komentarjev Hrvatov po narodnosti.

nacionaliste (tradicionalnost) ter kot zvite in dvolične. Stereotipi Srbov o Hrvatih so podobni stereotipom Bošnjakov o Hrvatih. Zanje so Hrvati tradicionalni (religioznost in nacionalističnost) ter dvolični in hvalisavi (Turjačanin, 2004). Podobne rezultate navaja Skoko (ibid.). Bošnjaki vidijo Hrvate kot dvolične, podle, zvite in neiskrene (Popadić in Biro, 1999). Če kaj ni skladno z njihovimi nacionalnimi interesi, bo navkljub drugačnim dogovorom le težko uresničljivo, saj so odločni, enotni in vztrajni v zagovarjanju prav teh nacionalnih interesov. Če jim to ne ustreza, pri izpolnjevanju dogovorov niso dosledni. Zato je treba dogovore s Hrvati dobro pravno zavarovati, sicer jih boste težko implementirali.

Čeprav je v hrvaški kulturi močan vpliv kolektivismu, kar se odraža v visoki stopnji nacionalizma, pa s kapitalizmom prodirajo tudi vrednote individualizma in osebnih dosežkov. Hrvati so individualistično usmerjeni, vendar znotraj kolektivističnih ciljev, pravi Ana Pušić (2017). Po Hofstedejevih kriterijih je Hrvaška precej podobna razvitim zahodnim državam, saj je zanjo značilna nizka razdalja moči, šibka moškost in nižja dolgoročna usmerjenost, toda visoko izogibanje negotovostim, kar je bolj značilnost tranzicijskih držav (Rajh et al., 2016). Križman Pavlović in Kalan (2008) ugotavljata, da je pri Hrvatih prisotna zavest, da je sposobnost uspešnega pogajanja vir njihove konkurenčnosti, ki pa ni dovolj operacionalizirana (Martinović et al., 2020).

Hrvati so nasploh bolj zadržani in manj odprti kot Srbi. Cenijo osebni stik. Očesni stik je pomemben, a ne sme biti tako močan, kot je pri Srbih. V medosebnih odnosih dajejo večji poudarek racionalnim argumentom, hitreje sprejemajo odločitve ter predvsem skrbijo za svoje koristi. So dokaj vztrajni pogajalci. Njihovi predlogi so včasih (name-noma) nejasni, kar jim lajša svobodnejšo interpretacijo dogovorov. Slednje odpira možnosti za razmah korupcije, ki se je v obdobju 2006–2020 približno podvojila (Maličev, 2022: 10). Komunikacijski prostor je majhen, zato naj vas ne čudi, če se vas kdajpakdaj tudi dotaknejo.

Način pogovora je bolj beseden kot nebeseden, čeprav bodite pozorni tudi na nebesedne signale, zlasti če jih spravite v kot. Takrat lahko pos-tanejo »sovražni« oziroma neprijetni za pogajanja, lahko pa se poskusijo iz situacije rešiti tudi s ciničnimi opazkami/humorjem, ki lahko zvenijo celo žaljivo. Če se to zgodi, jim odprite prostor, da se lahko umaknejo in »zadihajo«.

Pogajanja so formalno strukturirana (Rašković in Svetličič, 2011: 791) in ni treba okolišiti. Naslavljanje je formalno, zato vedno poizvedite, kakšne nazive ima kdo, da ga boste pravilno naslovili. Raziskava Ane Pušić (2017) je pokazala, da hrvaški pogajalci potrebujejo več srečanj, da bi postali manj formalni in zgradili zaupanje, čeprav kažejo fleksibilnost pri prilagajanju in spoštovanju različnih običajev in kultur. Zato veliko pozornost posvečajo neformalnemu srečanju pred pogajanjem ob obilju osvežilnih pijač in prigrizkov, toda manj kot pri Srbih. Njihovo gostoljubje je iskreno in velikodušno. Prav tako vam bodo želeli pokazati čim več svoje lepe dežele. Pokažite jim, da jih razumete in spoštujete kot prave Evropejce.

Hrvati razumejo točnost fleksibilno, a bodo točni, če se jim bo zdelo, da je sestanek pomemben zanje. Od druge strani v pogajanjih pričakujejo, da jih bo obravnavala velikodušno ter jim, če bo treba, od časa do časa tudi polaskala. Koncesije razumejo kot nujne in potrebne, da se o predmetu pogajanj sploh pogovarjajo. Če si medsebojno zaupate, lahko pridobite nekaj dobrih prijateljev, kar bo koristno za poslovanje. A zaupanje se gradi dolgo. In veskozi jih preverjajte, da vas ne preinesejo okoli. Nasploh (v nasprotju s Srbi) ločujejo »službo« in »družbo«, kar pomeni, da med poslovnim sestankom običajno ne uporabljajo humorja, sestanek izpeljejo v uradnih prostorih (ne v gostilni). Tudi oni vam bodo radi polaskali. Sicer pa so – tako kot Slovenci – zelo navezani na Nemčijo in nemško kulturo, ki zanje predstavlja nekakšen ideal.

Pogajalci se morajo zavedati, da se hrvaščina razlikuje od srbsčine. Ker so Hrvati zelo nacionalno zavedni, je nepoznavanje teh razlik in uporaba srbskih izrazov milo rečeno zelo nepopularno, če ne kar velik greh.

Izobraženost omogoča Hrvatom, da svoje argumente uveljavljajo na prefinjen način. Njihove jezikovne spretnosti so precejšnje; skrbno izbirajo besede, da bi dosegli najboljši učinek. Hrvati niso najboljši poslušalci na svetu, sogovornika lahko tudi prekinejo, vendar to običajno storijo vljudno. Če se boste pogajali na jugu Hrvaške, boste naleteli na večjo dinamičnost pogovora, tudi prekinjanje ali pa hkratno govorjenje, če pa boste imeli pogajanja na severu Hrvaške, bodo ta potekala zelo podobno, kot bi potekala na Slovenskem.

Končno, vedno se ogibajte pogovorov o Srbih, o hrvaški kvizlinški preteklosti med drugo svetovno vojno, prav tako tudi o veri, odprtih etničnih vprašanjih, konfliktih zadevah in podobnem. Hrvati so tudi zelo občutljivi za javno kritiko.

11.3.3 Severna Makedonija⁸⁸

Makedonski narod ima bogato kulturno in zgodovinsko tradicijo. V oblikovanju svoje identitete se je nenehno soočal s zunanjimi pritiski. Večstoletno obdobje turške nadvlade je močno zaznamovalo makedonsko kulturo, ki jo skozi preteklost nenehno ogrožajo pritiski Bolgarije in Grčije. Kot narod so se oblikovali med zadnjimi v Evropi. Zaradi bolgarske okupacije med drugo svetovno vojno in številnih zagrešenih zločinov, pa tudi nenehnega pregona pripadnikov makedonske nacionalne manjšine v Bolgariji, Makedonci do Bolgarov gojijo negativen odnos. Kljub tej antipatiji do Bolgarov se je na tisoče Makedoncev opredelilo za etnične Bolgare, da bi dobili bolgarski potni list in si tako omogočili zaposlitev v državah članicah EU.

Navkljub rešenemu vprašanju imena države odnos do Grkov še vedno bremeni makedonsko dušo. Drugačen je odnos do Srbov, ki je največkrat bolj pozitiven, in to kljub temu, da se je Makedonija »udejanjila«

⁸⁸

Poglavje o Severni Makedoniji temelji, če ni drugače navedeno, na izkušnjah ter informacijah obeh avtorjev ter komentarjih Makedoncev po narodnosti.

šele z ustanovitvijo Jugoslavije, medtem ko je bila pred tem pod srbskim patronatom.

Po oboroženi vstaji Albancev leta 2001 so se odnosi z albansko manjšino normalizirali. Kljub temu je med Makedonci in Albanci prisotno močno nezaupanje, posebno ker politične stranke Albancev, kljub manjšemu številu poslancev, sedaj zasedajo pomembne položaje v vladi. Vendar teh etničnih nasprotij ni mogoče primerjati s tistimi med Srbi in Hrvati, ki so mnogo močnejša. Razlike obstajajo tudi pri odnosih do tujih kultur; medtem ko nekateri Makedonci bolj pozitivno ocenjujejo Ruse, drugi bolj podpirajo EU ali Američane.⁸⁹

Makedonska kultura se znatno razlikuje od drugih narodov s tega področja, čeprav jih nekatere značilnosti družijo. Večinsko so, tako kot Srbi, pravoslavni kristjani, albanski del prebivalstva pa je večinsko muslimanske vere, nekaj pa je tudi katolikov. Ne gre tudi prezreti pomembnega deleža Romov, ki so tudi večinsko muslimanske vere, imajo pa dokaj specifično kulturo, in Turkov. V odnosih prevladujeta hierarhičnost in visok odmik moči. Med narodnostnimi skupnostmi so odnosi dokaj napeti, včasih ima tujec lahko občutek, da imajo celo primesi rasizma, saj nekateri pripadniki ne želijo sodelovati s pripadniki drugih narodnosti. Raziskave kažejo, da so kljub težavni preteklosti in sedanjosti Makedonci razumljeni kot gostoljubni, čustveni in miroljubni (Popadić in Biro, 1999). Nasploh bi lahko dejali, da se med vsemi kulturami iz držav nekdanje Jugoslavije prav Makedoncem ne pripisuje skorajda nobena negativna lastnost.

Makedonci radi sodelujejo s tujci in jim s svojo gostoljubnostjo kažejo, da so dobrodošli. Gostoljubnost jim olajša bogata kulinarika, ki temelji

⁸⁹ Po raziskavi *Balkan Public Barometer* (2023) članstvo Severne Makedonije v EU podpira 50 % vprašanih, medtem ko znaša ta delež v celotni regiji držav Zahodnega Balkana 59 %. To je vsekakor tudi posledica razočaranja prebivalstva zaradi zaviranja pogajanj o članstvu v EU najprej zaradi zahtev Grčije in sedaj Bolgarije.

na lokalnih sestavinah, kot so zelenjava in meso, zlasti jagnjetina. Radi pa ponotranjajo tudi Zahodne navade prehranjevanja, tako da postajajo tudi ribe vse popularnejše – radi se pohvalijo z ohridskimi postrvmi.

Sami uživajo v folklori, kar se udejanja najbolj v plesu, glasbi in oblačenju. Njihova tradicionalnost se kaže tudi v intenzivni pripadnosti družini, ki je zanje zelo pomembna. Trudijo se ohraniti tradicionalno družinsko strukturo in vrednote. Morda tudi iz tega izhaja njihov počasnejši tempo življenja in bežanje pred stresom in različnimi pritiski.

Vse naštetu določa makedonsko kulturo, a zavedati se je treba, da morda ni vse tako idilično, kot se zdi. V makedonski kulturi namreč pojem dogovor nima velike teže. Tudi pisni dogovor ne. Dogovori se sklepajo na tak način, da jih morate vseskozi nadzorovati, sicer se ne izvajajo. Predvsem je treba razumeti, da se noben dogovor ne bo izvajal, če makedonska stran ne bo razumela, kaj ima sama od tega. Poleg tega se Severna Makedonija sooča še z visoko stopnjo korupcije in nepotizma na vseh ravneh družbe, kar vse ogroža delovanje pravne države. Pri tujih vlaganjih, denimo, nekateri makedonski politiki in gospodarstveniki ne tako redko v prvi plan postavijo osebne interese, ne pa interesov države oziroma zaposlenih.

Vse te različnosti je treba poznati in upoštevati pri pogajanjih, ki pa se lahko razlikujejo glede na to, kdo je na drugo strani mize po nacionalnosti in veri: Makedonec, Albanec, Srb in tako dalje. Tudi razlike med regijami so velike. Brez ustrezne kemije med pogajalci je težko uspeti. Cenijo namreč doslednost, spoštovanje dogovorjenega in sogovornika. Ne tako redko Makedonce drugi štejejo za bolj skope. Izogibajo se konfliktom. Mnogo drugih skupnih značilnosti za regijo, ki smo jih opredelili že uvodoma, ter napak, na katere opozarjamo kasneje, velja tudi za Severno Makedonijo.

11.3.4 Bosna in Hercegovina⁹⁰

Bosna in Hercegovina je zadnja od držav nekdanje Jugoslavije, ki je bo po sklepih Evropskega sveta iz decembra 2022 postala kandidatka za članstvo v EU, ko bo izpolnila pogoje skladnosti s kriteriji članstva. Po vojni in uničenju ključne infrastrukture in industrijske baze je v zadnjih dveh desetletjih doživela pomemben razvojni in institucionalni razvoj. Kljub napredku pa se po vojni njeno gospodarstvo sooča z velikimi problemi. Stara velika podjetja, uveljavljena v tujini, so propadla. Politično in etnično je država zelo razdvojena, celo razcepljena. Delitev po etničnih skupinah je silno zapletena. Država je slabo organizirana ter neučinkovita. Pogajanja v Bosni in Hercegovini so zato posebno zahtevna, saj državo sestavljajo zelo različne entitete ter kulture, jeziki in interesi. Sistem je drag in neučinkovit, gospodarstvo nekonkurenčno. Navkljub znatni izboljšavi življenjskega standarda je nezaposlenost še vedno velik problem. Približno eden od petih mladih je brez zaposlitve ali pa se ne izobražuje. Veliko mladih se zato odloči oditi v tujino. Ženske so premalo zastopane v političnem življenju, zlasti na visokih položajih (OECD, 2021: 219).

Bosanci imajo bogato in konfliktov polno zgodovino. Na raznoliko kulturno dediščino in tradicijo tako v smislu veroizpovedi in etničnih skupin so zelo ponosni. Zato je v primeru Bosne in Hercegovine napačno govoriti o enem kulturnem vzorcu, ampak moramo govoriti vzporedno o več njih. To je bistvena značilnost, ki jo moramo kot pogajalci upoštevati. Oporo za pogajanja z Bosanci srbske in hrvaške narodnosti lahko najdemo v podpoglavjih, ki obravnavajo kulturne značilnosti teh narodov. Tukaj se zato osredotočamo na Bošnjake, katerih večina je muslimanske vere. Opazovalci, strokovnjaki – pa tudi avtorja sama – ugotavljamo, da ima islam v življenju številnih Bošnjakov vse

⁹⁰ Poglavje o Bosni in Hercegovini temelji, če ni drugače navedeno, na izkušnjah ter informacijah obeh avtorjev ter komentarjih Bošnjakov, Hrvatov in Srbov, ki živijo v Bosni in Hercegovini.

pomembnejšo vlogo, zato je pri pogajanjih v Bosni in Hercegovini treba to vedno vzeti v ozir.

Turjačaninova raziskava (2004) etničnih stereotipov na vzorcu mladih Bošnjakov in Srbov v Bosni in Hercegovini je pokazala, da so avtostereotipi Bošnjakov izrazito pozitivni. Sami o sebi radi poudarjajo, da so hrabri, ponosni in redoljubni. Tudi za odprte, gostoljubne, čustvene, vesele, duhovite ter družabne in komunikativne se štejejo. Kot smo že omenili, so religiozni, kar zaznavajo tudi sami in to tudi sami izpostavljajo kot eno od svojih vrlin.

V luči vseh teh raznolikosti in njihovih percepcij je ključno, da se pred pogajanjem seznanite vsaj z bistvenimi bošnjaškimi (ter tudi s srbskimi ali hrvaškimi) običaji in kulturo, da bi razumeli, kaj je zanje pomembno in kako se obnašajo. Vedno se mora vedeti, kdo sedi na drugi strani pogajalske mize, zlasti po veroizpovedi in narodnosti. Bodite pozorni na to, da je mnogo zakonskih zvez mešanih in da se zato tudi kulture in obnašanje mešajo. Vse te raznolikosti dodatno zapleta zelo razširjena korupcija, ki je skorajda kakor pregovorno prisotna na vseh ravneh. Ta se je v obdobju 2006–2020 dvignila s 5 % na 27 % (Maličev, 2022: 10).

Za pogajanja z Bošnjaki si morate tako vzeti dovolj časa, saj so dolgotrajna. Čas je zanje relativna kategorija, zato ga ne razumejo in tudi ne spoštujejo. Bodite potrpežljivi in ne obupajte, če se zdi, da se stvar sploh ne premika naprej. V vsakem primeru je potrebna visoka stopnja fleksibilnosti in pozitivne naravnosti tako po vsebini kot v načinu komunikacije. Bodite pripravljeni na kompromise.

Tako kot drugod v državah nekdanje Jugoslavije boste tudi v Bosni in Hercegovini pričakani izjemno gostoljubno ob bogato obloženih mizah in njihovi glasbi. Bosanska glasba in plesi so zelo raznoliki in vključujejo tradicionalne melodije, kot so *sevdah* in *šota*. Ne bi bilo presenetljivo, če vas povabijo domov, saj so zelo družinsko orientirana družba. Bosanska kuhinja je zelo raznolika. Zlasti so popularne jedi z žara, kot so čevapčiči, poleg tega pa še različne pite. Ne omenjajte

modernih inovacij, kot je picaburek, saj to niso bosanske tradicionalne jedi in žalijo njihovo kuhinjo, prav tako k čevapčičem ne paše ajvar (to je srbska ali makedonska priloga), pazite, da ne govorite o srbski solati, če ste v bošnjaških predelih, ampak o šopski ali grški, prav tako poskusite ratluk, ki velja za eno od specialitet. Tudi pitje kave je poseben običaj, tako da se ognite klasični (*espresso*) kavi, če vam na izbiro ponudijo domačo.

Na obisk vedno pridite s skromnim darilom, ki izraža pozornost. Bombonjera ali paket kave bo dobrodošel, nikoli pa ne boste zgrešili, če boste prinesli kaj svojega tradicionalnega.

11.3.5 Črna gora⁹¹

Črnogorci imajo bogato kulturno dediščino in državno tradicijo. Na svojo zgodovino in državnost so izjemno ponosni. Črna gora je razdeljena skoraj na dve polovici; na tiste, ki menijo, da so etnično Srbi, in na tiste, ki menijo, da so svojski narod in kultura, Črnogorci. Pogajanja z enimi ali drugimi so lahko bistveno različna. Je pa skoraj nemogoče ugotoviti, kdo je kaj, in vprašanja v tej smeri so tabujška tema. Zato skušajte vedno to ugotoviti na bolj posredne načine – denimo če sami izpostavijo politično situacijo, skušajte ugotoviti, katere stranke so jim bližje. Podobno je z odnosom do Rusije. Če jim je ta blizu, potem bodo verjetno Srbi ali bolj naklonjeni Srbom. Spori med obema skupinama se krepijo, tako glede cerkvene oblasti kot v politiki nasploh. Srbska pravoslavna cerkev namreč ostro nasprotuje oblikovanju samostojne črnogorske, za kar se zavzema precej Črnogorcev, toda ne vsi. Ker igra vera pomembno vlogo v njihovi kulturi in vsakdanjem življenju, to neti spore tako med Črno goro in Srbijo kot med samimi Črnogorci, posebno še, ker Srbi celo spodbijajo obstoj Črnogorcev kot samostojnega naroda. Trdijo, da so to le Srbi, ki živijo na tistem območju. V času

⁹¹ Poglavlje o Črni gori temelji, če ni drugače navedeno, na Lewisu (2018: 269–274), na izkušnjah ter informacijah obeh avtorjev ter komentarjih Črnogorcev po narodnosti.

Slobodana Miloševića se je o odnosu med Srbijo in Črno goro govorilo o *dveh očesih v eni glavi*.

Uvajanje evra za valuto je po letu 2002 precej olajšalo poslovanje v Črni gori. Pogajanja za članstvo v EU so v teku.⁹² Vendar se to ne bi smelo interpretirati kot jasna evropska usmeritev vseh Črnogorcev. Tudi v tem oziru so med Črnogorci različnega nacionalnega porekla ali usmeritve velike razlike. Mnogo jih je še vedno močno rusko usmerjenih.

Črnogorci imajo smisel za humor. Radi se norčujejo sami iz sebe, tudi iz zakoreninjenega stereotipa o svoji lenosti. Turjačanin (2004) je na primer ugotovil, da je več kot 80 % anketiranih Srbov Črnogorce zaznalo kot ponosne in lene ter pogumne in gostoljubne (Popadić in Biro, 1999). Avtostereotipi Črnogorcev so blizu avtostereotipom Srbov, morda z manjšo noto pozitivnosti. Črnogorci sebe zaznavajo kot manj komunikativne in manj čustvene od Srbov, obenem pa bolj ljubeznive in bolj nesebične od njih (Udovič et al., 2017: 174).

Tradicionalno je za Črnogorce dana beseda sveta (boljša in pomembnejša od pogodbe). A to velja predvsem za »male posle«, pri velikih poslih predlagamo, da vseeno dorečeno *zapečatite* v pogodbah, saj je to potem dokument, s katerim lahko *mahate* in dokazujete to, kar ste se zmenili. Resnica je v Črni gori kot v *multiaktivnih* kulturah namreč nasploh široka in prepuščena interpretaciji.

Črnogorska glasba in plesi so zelo raznoliki in vključujejo tradicionalne melodije, kot so *gusle* in kolo. Črnogorska kuhinja je tudi zelo raznolika, obsega pa številne mesne jedi, kot so čevapčiči in pleskavice, ki jih pogosto postrežejo z ajvarjem in kajmakom. Družinske vezi so zanje izjemno visoko na lestvici vrednot. Neformalna druženja so pomembna za ustvarjanje kemije med pogajalci.

⁹² Kar 60 % Črnogorcev meni, da je članstvo v EU za njihovo državo zelo dobro (Balkan Public Barometer, 2023).

11.3.6 Kosovo

Še najmanj poznana in najbolj oddaljena ter najbolj različna od vseh kultur nekdanje Jugoslavije nam je kultura Kosova, leta 2008 nastale države, ki je ne priznava Srbija, nekaj držav EU (Španija, Slovaška, Ciper, Romunija ter Grčija), pa tudi številne v mednarodni skupnosti ne. Država Kosovo tudi ni članica Združenih narodov.

Kosovci so ne glede na to ali pa še prav zato zelo ponosni na svojo državo in svojstveno kulturo, pa tudi občutljivi, če se dreza v njihovo samostojnost. Trdijo, da so potomci prvotnih naseljencev na tem področju, medtem ko Srbi s svojimi samostani dokazujejo, da je bila ta pokrajina jedro njihovega srednjeveškega kraljestva.

Večina prebivalstva je muslimanske vere, Srbi, ki živijo na Kosovu, so pravoslavne. Prav zaradi nepoznavanja in različne zgodovine in kulture so o Kosovu in kosovski kulturi v splošni javnosti (predvsem in tudi Zahoda) zelo prisotni negativni stereotipi, denimo da je Kosovo vir nestabilnosti na Balkanu. Vendar je danes položaj mnogo bolj umirjen, kot se pogosto, tudi zaradi političnih interesov, kaže navzven. Gospodarstvo se hitro razvija, prebivalstvo je gostoljubno do tujcev (če ti niso Srbi).

Čeprav se kulturni vzorci v teku tranzicije širše v tem delu Evrope načeloma spreminjajo, bi Kosovo še zmeraj lahko označili kot dokaj tradicionalno kulturo, v kateri še vedno v veliki meri prevladujejo patriarhalni odnosi – četudi podedovani dominantni kolektivizem, po mnenju profesorja s prizrenske univerze Terziuja, v kontekstu krepitve pomena zasebne lastnine ter iniciative počasi prepušča mesto rastočemu pomenu individualizma. Bolj kot dosežki kolektiva se cenijo individualni dosežki, zaradi česar se krepi konkurenca med posamezniki, med skupinami in podjetji. S tem se krepi tudi tekmovalnost pogajalcev. Phinnemore (2003) celo meni, da so Kosovci pripravljeni storiti vse, da bi dosegli svoje cilje, vključno s sporočanjem opozoril in groženj.

V pogajanjih Kosovci pričakujejo vračilo za dane koncesije in usluge – oziroma s Cialdinijevimi besedami – pomen reciprocitete na Kosovu raste, to pa je malce netradicionalno za kosovsko družbo, kakršno smo poznali. Kosovska družba je še vedno zelo hierarhična, tudi v zasebnem sektorju, kar zmanjšuje iniciativo in inovativnost. Spoštujejo se hierarhija, leta, pa tudi družbeni položaj. Se pa z gospodarsko in politično tranzicijo tudi te stvari spreminjajo, saj moderni poslovneži tvegajo veliko več, kot bi njihovi »predniki« leta pred tem (prim. Terziu, 2016).

Ženske so bile zgodovinsko zapostavljene in šele v novejšem času postajajo enakopravnejše, zasledujejo cilje svoje kariere, se borijo za enakopravnejši status tudi združene v različna feministična gibanja. Tako zapostavljene so v borbi za enakopravnost pripravljene sprejemati tudi slabše plačana in manj spoštovana delovna mesta, čeprav naj bi bile formalno enakopravne. Imajo pa višja življenjska pričakovanja in želijo več enakopravnosti. Njihova udeležba na trgu dela je silno skromna, saj je bilo skoraj 80 % žensk leta 2019 neaktivnih, kar je ena najvišjih stopenj na svetu (OECD, 2021: 324, 331). Predsodki o njihovi in kulturi in do Kosovcev nasploh z leti ne usihajo. Albanci so po raziskavi Popadića in Bira (1999) v očeh Srbov zaznani kot primitivni, umazani, nekulturni, drzni, neiskreni, prepirljivi, sebični, neumni, hladni, strahopetni, leni, negostoljubni in kot takšni, ki ne marajo drugih narodov.

Čast je silno pomembna. Njena obramba je sveta. Pri tem se ravna po tradicionalnih in nepisanih običajih. Morda najpomembnejša je tako imenovana *besa* oziroma zaveza zvestobi svoji družini, skupini ali klanu. Blizu je našemu pojmu »častna beseda« (Kaše, 2012). Gre za čast, ponos, dano obljubo – nekaj, kar rečeš in potem tudi moraš storiti, bodisi sam ali pa to storiijo tisti, ki te nasledijo. *Besa* se prenaša iz roda v rod. Pogosto je povezana z maščevanjem, vendar je ne gre enačiti s krvnim maščevanjem z vso negativno konotacijo.

Bistvena napaka pri pogajanjih na Kosovu je podcenjevanje ali še huje nespoštovanje pomena njihove zgodovine in kulture. Prav zaradi različnosti je treba biti v pogajanjih zelo potrpežljiv, ustvarjalen, fleksibilen in

pripravljen na kompromise ter dajanje koncesij. Ena od značilnosti je namreč, da se radi pogajajo in vse skušajo *zatrgoviniti*. Pogajanja so zelo odvisna od spremenljive politične situacije. Nepoznavanje albanskega jezika je ob nepoznavanju kulture velik komunikacijski problem, kajti poznavanje drugih jezikov je pri Kosovcih dokaj pomanjkljivo. Nikoli jih ne naslovite v *srbobhrvaščini* ali v drugih jezikih držav nekdanje Jugoslavije, če sami tega ne predlagajo. To se šteje kot velik zdrs in vas lahko stane.

Kosovci v komunikaciji cenijo neposrednost in odkritost. Mnogo poslovnežev meni, da je sodelovanje s Kosovom tudi odskočna deska za poslovanje z Albanijo, kar pa ni res. Morda je še največji problem, če podjetje, ki želi intenzivneje poslovati na Kosovu, posluje tudi v Srbiji, kajti ne tako redko velja dokaj razširjeni stereotip, da je »sovražnik mojega sovražnika moj prijatelj« – in seveda obratno.

11.4 Najpogostejše napake pri pogajanjih s pripadniki kultur iz držav nekdanje Jugoslavije

Najpogostejše napake v pogajanjih s kulturami držav nekdanje Jugoslavije so gotovo nepoznavanje kulture in običajev, podcenjevanje pomena zgodovine, ki je del identitete teh držav, ter stereotipiziranje tega področja s popačenimi predstavami in vzvišen odnos do njih nasploh. Posledica tega so napake v komuniciranju tudi pri neformalnih srečanjih z načenjanjem tabujskih tem, ki so na tem področju, kot tudi sicer v medkulturnih stikih, vprašanja medetničnih odnosov, vojnih konfliktov (posebno nedavnih), vere, spolne usmerjenosti, politike in zgodovine. Tako kot v drugih kulturah se je treba zavedati ogromnih razlik tako med individualnimi pogajalci kot med regijami, iz katerih prihajajo.

Slovenci zelo pogosto te medkulturne razlike izrazito podcenjujemo, saj mislimo, da te kulture zaradi sedemdesetletnega življenja v skupni

državi ter zaradi *paradoksa psihofizične razdalje* poznamo. Spodnji nabor značilnosti razumevanja drugih kultur znotraj nekdanjega jugoslovanskega prostora v primerjalni perspektivi, s preverjanjem etnične razdalje na tako imenovani šeststopenjski ordinalni lestvici, na kateri višja vrednost pomeni nižjo stopnjo etnične razdalje⁹³, kaže kar znatne etnične razdalje med narodi tega področja.

Prigodek 25: Etnična razdalja med narodi/kulturami v državah nekdanje Jugoslavije

Z vidika splošne etnične razdalje pripadnikov drugih kultur s področja nekdanje Jugoslavije do Slovencev lahko vidimo, da z izjemo Hrvaške (povprečna vrednost 3,83) in Srbije (3,71) preostali narodi nekdanje Jugoslavije ohranjajo etnično distanco na ravni sodelavca/poslovnega partnerja (povprečna ocena okoli 3) oziroma celo do bolj oddaljene kategorije (Makedonija: 2,77). Na splošno imajo najnižje stopnje etnične distance (najvišje povprečne ocene) do vseh drugih narodov v povprečju Hrvati (4,01), predvsem na račun nizke etnične razdalje do Bosancev (4,59). Sledijo jim Srbi (3,81) in Bosanci (3,73). Po drugi strani pa so vsi narodi nekdanje Jugoslavije v povprečju izrekli najnižjo stopnjo etnične distance do Bosancev (3,90), Srbov (3,89) in Makedoncev (3,84), medtem ko je najvišja etnična razdalja v povprečju ravno do Slovencev (3,30). Med vsemi narodi v povprečju najvišje stopnje etnične distance do vseh drugih narodov kažejo Kosovci (3,30). Z vidika smeri posameznih etničnih razdalj je zanimivo, da Slovenci izkazujejo veliko manjše stopnje etnične razdalje do posameznih narodov nekdanje Jugoslavije kot ti do njih. Edina izjema so Kosovci, ki izkazujejo nižje stopnje etnične razdalje do Slovencev (3,05) kot pa Slovenci do njih (2,87). Velja opozoriti, da sta obe etnični razdalji vseeno dokaj visoki glede na etnične razdalje med drugimi narodi nekdanje Jugoslavije.

Vir: Udovič et al. (2017: 186).

⁹³ Šeststopenjska Bogardova ordinalna lestvica je sestavljena tako, da se anketiranci vprašajo o tem, ali so pripravljeni s pripadnikom druge kulture živeti/imeti: 1 – v isti državi; 2 – v istem mestu; 3 – za sodelavca/poslovnega partnerja; 4 – za soseda; 5 – za prijatelja; 6 – za družinskega člana/partnerja.

Vse to kaže, da se dejansko premalo medsebojno poznamo, toda vseeno napačno mislimo, da se za nastop na trgih držav nekdanje Jugoslavije ali pa v diplomatskih pogajanjih ni treba posebej pripraviti, češ saj smo živeli v skupni državi, torej si moramo biti blizu in bomo zato že kako. To je po pripovedovanju menedžerjev in tudi diplomatov ena glavnih napak, ki jih počnemo v državah s področja nekdanje Jugoslavije. Pri tem še posebej opozarjamo, da dandanes obstajajo velike razlike med pogajanci z mladimi poslovneži, ki niso delovali v prejšnji, skupni državi, in jih ženejo klasične zahodne vrednote (predvsem dobiček), in starejšimi poslovneži, pri katerih so čustva in navezanost na odnose in na »dobre stare čase« veliko pomembnejši od dobička ali pogajalskega uspeha. Torej: starejši poslovneži v državah nekdanje Jugoslavije stavijo predvsem na pogajalski proces, mlajši pa na izplen pogajanj oziroma pogajalski predmet.

Premočno naslanjanje tujih poslovnežev na stereotipe o kulturah držav nekdanje Jugoslavije lahko razvije miselnost »*lako čemo*« oziroma »*gurni ovako i onako*«, kar seveda ne bo dalo rezultata. Prav te kulture so izjemno dobre v sprenevedanju in *nadmudrivanju*, na kar moramo biti pozorni in imeti tudi za to tudi pripravljene odzive. Stari *NNNP* (nič nas ne sme presenetiti) je vedno dobra priprava na pogajanja s pripadniki kultur s področja nekdanje Jugoslavije.

Pomanjkanja znanja o teh kulturah nikoli ne kompenzirajmo s stereotipnimi predstavami. Te so lahko »orientacijske«, a graditi pogajalsko strategijo na tak način je pot v pogubo, saj stereotipne (če izpustimo predsodke) predstave predvsem smešijo nas, drugo stran pa lahko celo užalijo. Če kje, se gotovo v državah nekdanje Jugoslavije zavedajo stereotipnih predstav o sebi in se lahko celo šalijo na ta račun, a to je dopuščeno njim – in ne nam.

Pozablja se tudi, da so lahko ogromne razlike med samimi podjetji, da so tista v tuji lasti povsem zunaj pričakovanega modela stereotipov. Podobno velja za mlada podjetja ali globalne šampione, v katerih pogosto delajo kadri, ki so šolanje zaključili v tujini. Izzveneli boste oholi

– in s tem boste izgubili primerjalno prednost – če jih boste poučevali o različnih stvareh, o katerih menite, da jih ne razumejo in zato čakajo vas, da jih razsvetlite. Tudi tak pristop bo kmalu pripeljal do propada pogajanj.

Drugi sklop napak se nanaša na podcenjevanje pomena tega, kako nas »oni« vidijo, kakšna je njihova percepcija o nas, saj lahko to bistveno vpliva na pogajanja ter končno na medsebojno gospodarsko sodelovanje. Raziskava Udovič et al. (2017: 191) je pokazala na naslednje percepcije Slovencev v očeh drugih narodov bivše države po izbranih atributih (prim. tudi tabela 28):

- Slovence drugi narodi dojemajo predvsem kot zelo delavne (3,46), sledijo pa še atributi natančnosti (3,26), podjetnosti (3,25) in pameti (3,25).
- Na splošno imajo Srbi in Kosovci nekoliko boljše percepcije o Slovencih na vseh pozitivnih atributih ter najnižje ocene na vseh negativnih atributih v primerjavi z drugimi narodi nekdanje Jugoslavije.
- Drugi narodi nekdanje Jugoslavije Slovence razumejo kot najmanj nacionalistične (2,36).
- Zlasti Kosovci (3,58) in Srbi (3,53) dojemajo Slovence kot zelo podjetne, medtem ko jih kot najmanj podjetne dojemajo Makedonci (2,84).
- Tudi z vidika delavnosti Srbi (3,89) in Kosovci (3,72) dojemajo Slovence kot izredno delavne, medtem ko jih kot najmanj delavne dojemajo Bosanci (3,20).

Nekateri pripadniki narodov nekdanje Jugoslavije tudi menijo, da so Slovenci oholi, vzvišeni, celo naduti, da pogosto, tudi zaradi članstva v EU, mislijo, da so večvredni, na drugi strani pa tudi pomehkuženi in tečni (Udovič et al., 2017: poglavje 1.4). Zakaj je to pomembno? Če nekdo do tebe izraža vzvišen odnos, pač nisi najbolj navdušen nad sodelovanjem z njim, mar ne? Če nas torej v teh državah vidijo kot »vzvišene« in »tečne«, moramo v pogajanjih vseskozi z dejanji dokazovati, da nismo takšni. To jemlje veliko energije. Obenem pa si moramo, če

nas vidijo kot kratkoročno naravnane (*win-lose*), prizadevati poudarjati skupne dolgoročne koristi (*win-win*). Če nas vidijo kot nečustvene, naravnane le na uresničevanje materialnih koristi, velja poudarjati, kako pomembni so za nas dobri odnosi oziroma obojestranske koristi – in se sprostiti pri neformalnih stikih.

Te percepcije se precej razlikujejo od samorazumevanja Slovencev, ki gradi predstavo o sebi na kakovostnih pridevniki, kot so *marljiv*, *pošten*, *zanesljiv*, *discipliniran*, *bladen* in *introvertiran* (Trstenjak, 1995), oziroma na opisnih oznakah, da smo Slovenci *storilnostno naravnani*, *neagresiven*, *ponižen* in *premalo samozavesten* narod (Musek, 1994). Prepad med našim mišljenjem o sebi in mišljenjem drugih o nas je lahko velika prepreka za uspešna medkulturna pogajanja, zato mu moramo v pripravah na pogajanja ter tudi v fazi spoznavanja partnerjev nameniti posebno pozornost.

Veliko napak s pripadniki kultur iz držav nekdanje Jugoslavije se zgodi tudi pri uveljavljanju komunikacijskega sloga v pogajanjih. Nasploh velja, da je v tem območju komunikacijski slog lahko zelo hitro neformalen, nepristajanje na takšen slog pa se lahko razume kot odklonilno in oholo. Pri mlajših generacijah je velik problem nepoznavanje jezikov s tega območja, zato se sporazumevajo praviloma v angleščini. Starejše generacije pa pogosto podcenjujejo razlike med jeziki iz regije, ker se je ta generacija še v šoli učila *srbohrvaški jezik* kot skupen jezik sporazumevanja s tega območja. Partnerji na drugi strani pogajalske mize pogosto jemljejo kot povsem normalno, da Slovenci poznamo njihov jezik. Nezanje se v takem kontekstu zato lahko razume kot podcenjevanje njihovega jezika in kulture. Sedaj v evforiji etnonacionalizma se rade poudarjajo razlike med temi jeziki, čeprav te niso tako velike.⁹⁴ To zelo lepo pojasni

⁹⁴ Na Hrvaškem so celo izdali slovar razlik med hrvaščino in srbsčino, ki je z uvajanjem novih besed skušal še dodatno ločiti dva jezika (Šabec, 2006: 132), uporabljal se je predvsem na hrvaški radioteleviziji, v različnem obsegu tudi v izdajateljstvu, predvsem šolskih gradiv. Začele so se poudarjati različnosti ter pozabljati podobnosti, vse v sklopu krepitev nacionalizmov vseh barv.

Snježana Kordić v svoji knjigi *Jezik i nacionalizam* (2010). Ugotavlja namreč, da gre pri jezikih iz držav nekdanje Jugoslavije za en, policentrični jezik, ki ima veliko veliko več skupnega kot različnega. Pomembnejše od nacionalnih (srbski, hrvaški ...) so razlike med govori (ijekavski, ekavski, ikavski). Dokaz: govorite hrvaško s Srbom ali srbsko s Črnogorcem in vas bodo v celoti razumeli.⁹⁵ To pa je kriterij policentrične enotnosti jezika. Nerazumevanje razlik med jeziki lahko povzroči velike težave pri komuniciranju. Če bo sogovornik dobrohoten, bo vesel, da uporabljate »njegov jezik«, četudi bodo besede, ki ji boste občasno uporabili, iz drugega, sorodnega jezika.

Sledi še en sklop napak, ki se nanaša na podcenjevanje nematerialnih dejavnikov, misleč, da so tudi te kulture pretežno materialistično naravnane. Čeprav materializem in individualizem hitro prodira v te kulture, so v nasprotju z zahodnimi *balkanske kulture* bolj čustvene in nematerialne. Nasploh bi lahko dejali, da imajo neoprijemljivi dejavniki, kot denimo čustva nasploh, čast, ponos, ugled, prestiž ..., izjemen pomen in mnogokrat krepko nadvladajo materialne dejavnike. V ta sklop bi lahko uvrstili tudi kljubovanje, ker lahko (tako imenovani *inat*), ki obstaja kot del kulture in ga z argumenti ne boste mogli premagati.

Zato je velika napaka, če smo s pripadniki kultur s pojugoslovanskega območja, sploh z netehnično usmerjenimi partnerji, preveč tehnični. Lahko bi celo rekli, da so po pomenu ohranjanja časti (zlasti Črnogorci in Srbi) blizu azijskim kulturam. Prav zaradi večjega pomena čustev je njihov način komuniciranja bogatejši po nebesednih znakih, na katere morajo biti pogajalci vsaj tako pozorni kot na same besede.

⁹⁵ Razlike med knjižnimi jeziki (hrvaščino, srbsčino, bosanščino in črnogorščino) so pogosto veliko manjše kot razlike med narečji (dialekti in narečnimi skupinami) znotraj posamezne države. Veliko bolje se bosta razumela govorca, ki govorita eden knjižno hrvaško in drugi knjižno srbsko, kot pa Hrvata, ki govorita narečno, eden iz Murskega Središča in drugi s Korčule (Ferrari Stojanović, 2024).

Neformalna srečanja pred formalnim začetkom pogajanj so tudi na tem geografskem območju zelo pomembna, saj vzpostavljajo okvir za formalna pogajanja. Omogočajo medsebojno spoznavanje pogajalcev, vzpostavljane dobrih odnosov med pogajalci, krepitev medsebojnega zaupanja in neuradno identifikacijo potencialnih konfliktov, ne da bi se sprejemale kakršne koli obveze. To pa ne pomeni vzpostavljanja prijateljskih odnosov, kajti ti lahko postanejo problem, ovira na poti iskanja rešitev. Res je, da so ta pomembnejša kot pri pogajanjih na Zahodu, da brez njih ni uspešnega poslovanja in da trajajo dlje, to ob obilju hrane in pijače, toda na koncu koncev se posli le sklepajo v pisarnah, v resnem poslovnem vzdušju. Zato ne smemo pretiravati in precenjevati pomena neformalnih stikov z lastnim ponujanjem *kafanskih* neformalnih druženj, saj to lahko ponazarja slabe priprave in podcenjevanje sprememb, ki so se zgodile v teku tranzicije. Včasih je bolje takšna neformalna druženja prelagati na čas po glavnem delu pogajanj.

Čeprav je *korupcija* mnogo bolj razširjena kot drugod v Evropi,⁹⁶ se stanje na tem področju dolgoročno, kljub nihanjem, izboljšuje. Zato se tudi na tem področju ogibajmo stereotipom, saj obstajajo velike razlike pri obsegu korupcije med sektorji in dejavnostmi in tudi med državami. Pri tem pogosto ne gre za kakšna velika podkupovanja, pač pa se to bolj se nanaša le na manjše usluge oziroma vsote z namenom preskakovanja čakalnih vrst pri zdravnikih ali z namenom pospeševanja reševanja kakšnih upravnih postopkov, nanaša pa se tudi na zaposlovanje po zvezah in poznanstvih, na »podmazanje« poslov ali skromnega stimuliranja strankam ugodnih rešitev.

⁹⁶ Po podatkih *Transparency International* (2022) je bila BiH na 110. mestu po rangi percipirane korupcije, Srbija na 96. mestu, Severna Makedonija na 85. mestu, Črna gora na 65. mestu in Hrvaška na 57. mestu (za primerjavo, Slovenija je bila na 41. mestu; torej država z najnižjo percipirano korupcijo v celotni regiji).

11.5 Še nekaj splošnih napotkov za medkulturna pogajanja v državah nekdanje Jugoslavije: povzetek

Osnovno izhodišče pri pogajanjih na Zahodnem Balkanu mora biti, tako kot pri pogajanjih nasploh, koristnost izida za obe strani (*win-win*). Na ta način je treba tudi predstaviti svoje cilje in izhodišča za pogajanja, kajti neprimerno predstavljanje interesov in ciljev lahko vodi do napačnega razumevanja vaših predlogov. Lahko jih celo razumejo kot vzvišenost ali podcenjevanje, za kar so zelo občutljivi. Skrb le za lastne interese se lahko razume tudi kot preziranje njihovih, kar vse utegne voditi v neuspeh pri pogajanjih.

V luči naštetih pogostih napak je morda še bolj kot pri drugih kulturah potrebna celovita in natančna priprava, saj je med temi kulturami značilna velika različnost njihove zgodovine ter visoka stopnja politične nestabilnosti, spremenljivosti in končno šibka pravna država, čeprav so tudi v tem oziru med posameznimi državami kar precejšnje razlike. Zgodovina igra tudi tu pomembno vlogo; v delih, ki so bili pod otomanskim nadzorom, je država bistveno šibkejša. Tudi to ponovno ponazarja, kako pomembno je na tem območju poznavanje zgodovine. Posledica razgibane zgodovine ima svoj vpliv tudi na sedanjo politiko. Nujno se je dodobra seznaniti s stanjem politike v državi (ali vlada deluje, je stabilna in podobno) pred pogajanjem, saj politične razmere in dogodki lahko bistveno vplivajo na pogajanja.

Zaradi močne zakoreninjenosti in razprostranjenosti stereotipov o Balkanu nasploh in/ali o posameznih narodih obstaja visoka stopnja nevarnosti, da bodo pogajalci podlegli tem predsodkom/stereotipom in jih prenašali iz splošne ravni na posameznike, s katerimi se pogajajo. Temu spolzkemu terenu se morajo pogajalci izogniti tudi tako, da se temeljito pripravijo tudi na pogajanja s konkretnimi pogajalci na drugi strani, da jih spoznajo kot osebe z vsemi njihovimi navadami,

vrednotami, prepričanju in hobiji. Le na ta način bo mogoče okrepiti stopnjo dejanske dojemljivosti za njihove drugačne interese, cilje ali vrednote, da bi se izognili nastajanju konfliktov in nesporazumov. Bolj ko si dojemljiv za njihove različnosti in to tudi pokažeš s pogovorno *dojemljivostjo*, bolj bodo sami dojemljivi in raje bodo sodelovali s tabo (Gino et al., 2020).

Da bi se izognili težavam pri pogajanjih v državah nekdanje Jugoslavije, je torej treba dobro razumeti kulturne, politične in zgodovinske razlike med strankami in jih med procesom pogajanj upoštevati. Dobro je treba proučiti tudi etnične korenine konkretnih pogajalcev na drugi strani, kajti te bistveno vplivajo na njihove motive in pogajalski slog. Tudi med regijami znotraj držav, med kulturo v mestih in na vaseh so ogromne razlike. Mesta so praviloma bolj liberalna, vasi pa bolj tradicionalne in konservativne. Ponekod so razlike v tem oziru tako velike, da je vsakršno nacionalno kulturno posploševanje silno nevarno. Podcenjevanje medkulturnih razlik in heterogenosti tega področja velja posebej za zahodne pogajalce, ki so manj seznanjeni s tem območjem. Vendar tudi pogajalci iz nekdanje skupne države – med njimi tudi mi, Slovenci – pogosto podcenjujejo (podcenjujemo) kulturne in zgodovinske razlike v regiji. To velja zlasti za starejše generacije. Pri njih je lahko zelo viden paradoks psihološke razdalje (*psychic distance paradox*), ki pravi, da zaradi psihološke bližine kultur dojemamo razlike med njimi kot majhne, a v resnici niso take.

Dobro poznavanje kulture in zgodovine odpira vrata uspehu in spoštovanju tujega partnerja. Vsi smo radi spoštovani, nihče noče biti tarča kritik oziroma biti okrivljen za probleme, ki težijo medsebojne odnose. Ohranjanje ugleda vseh pogajalskih strani je zato izjemnega pomena. To je v državah nekdanje Jugoslavije morda še pomembnejše kot »materialne stvari« na mizi oziroma kot v pogajanjih s kakšnimi drugimi kulturami.

Skladno s Cialdinijevo (2015) teorijo prepričevanja, ki pravi, da so podobnosti, privlačnosti, prijateljstva in sodelovanje močni dejavniki

prepričevanja, je treba še posebej na območju držav nekdanje Jugoslavije poiskati med pogajalci skupne točke bodisi po nacionalnih ali kakšnih drugih kriterijih (vera, šport, hobiji ...), saj to ustvarja ustrezno *kemijo* med partnerji in pospešuje sodelovanje. Vsaj skromno poznavanje lokalnega jezika vam gotovo olajša izziv najti takšne skupne točke, skupne interese, skupna zanimanja. Še posebej so občutljivi za svoj jezik Makedonci, saj makedonščine pogajalci praviloma ne govorijo. Ne smemo tudi pričakovati, da vsi Makedonci obvladajo *srbohrvaščino* oziroma njene standardizirane jezike naslednike. Poleg tega je pomemben del prebivalstva Severne Makedonije Albancev, ki govorijo svoj jezik.

Zaradi velike nepredvidljivosti in nestabilnosti političnega in ekonomskega okolja morajo biti pogajalci še posebej potrpežljivi, fleksibilni, prilagodljivi na te spremembe in vloge posameznih vplivnih političnih ali drugih skupin v politiki in gospodarstvu. Pretrda pogajanja, nepotrpežljivost, premajhna fleksibilnost in sposobnost prilagajanja kulturnim posebnostim lokalnega okolja so tako tudi ena od napak, ki sodi na naš seznam »to do« ali še bolje »not to do«, ko se pripravljamo na pogajanja s posamezniki s tega območja.

Ne nazadnje velja biti pozoren tudi na še vedno močan vpliv različnih tajnih služb, celo v gospodarstvu. Te so na tem prostoru posebno aktivne in vplivne,⁹⁷ zlasti ko gre za večje posle z državo. Tuji poslovneži morajo zato biti zelo previdni v svojih komunikacijah, saj jih tajne službe skušajo vpletati v svoje spletke. Ignoriranje teh posebnosti lahko vodi v neprimerno komunikacijo, ki vašega partnerja lahko zavede v napačno razumevanje vaših predlogov ter zato v neuspeh pogajanj, če tudi so vaši predlogi sicer dobri in jih zanimajo.

⁹⁷ Lep primer je *Predator*. Gre za sistem za vohunjenje, ki ga je razvila družba Cytrox iz Severne Makedonije v lasti izraelskega podjetja *Intellexa* in so ga uporabljali pri vohunjenju za novinarji in politiki v različnih državah (Mihajlović, 2023: 6).

12 NAMESTO ZAKLJUČKA

*Kaj želi napraviti kultura?
Neskončnost razumljivo.*

Umberto Eco

Moderni odnosi med posamezniki so medkulturni odnosi. Temu ni več mogoče ubežati, saj je z globalizacijo sveta vse, kar imamo in počnemo, postalo mednarodno in medkulturno. Računalniki so ameriški, telefoni korejski ali kitajski, e-komponente tajvanske, nafta arabska ali ruska, hrana francoska, glasba ameriška, italijanska in avstrijska ... če samo malce ilustriramo, kako v 21. stoletju sploh še lahko preživimo. V takem kontekstu medkulturna pogajanja niso izbira, ampak nujnost. Naša želja je bila v tej knjigi prikazati osnovne značilnosti zapletenih ter zaradi razlik in nepoznavanja hkrati pogosto zelo krhkih medkulturnih pogajanj, pri čemer preprostega recepta za to, kako biti uspešen v teh pogajanjih, nimamo. Kajti ni enega, splošnega in edino zveličavnega modela za pogajanja v danih kulturah, pač pa so ta vedno pogojena z okoliščinami, z vpletenimi pogajalci in njihovimi vrednotami, motivi, cilji, izkušnjami ter ne nazadnje medkulturnimi kompetencami. Vsako pogajanje je zgodba zase. Ponujamo pa v tej knjigi nekaj nasvetov in premislekov, nekaj opozoril, prav tako pa tudi nekaj spodbud, s pomočjo katerih se lahko izognemo kakšnim usodnim napakam in tako s »pogajanjem krepimo konkurenčnost držav« (prim. Casson, 2006).

Medkulturna pogajanja so v prvi vrsti pogajanja. Zato zanje veljajo vsa načela, ki veljajo za pogajanja nasploh. Tem pravilom s to monografijo dodajamo še glazuro, ki nas opremlja, da se bomo v medkulturnem okolju bolje znašli, da ne bomo zaradi slabe priprave in lastnih neumnosti delali napak, ki jih ne bi bilo treba, pa tudi da bomo veliko bolj pozorni na posebnosti, ki jih imajo različne kulture.

Opozarjava, da so vse kulture enakovredne in legitimne, zato se je treba do njih tako tudi obnašati. Zahodni etnocentrični pristopi, ki so se razvili v preteklih stoletjih, so neprimerni, saj temeljijo na delitvi kultur na »večvredne« in »manjvredne«. To slikovito orisuje star francoski

izraz, ki izhaja iz francoske kolonialne preteklosti, da Francija dežel ne kolonizira, ampak tam samo izvaja *mission civilisatrice* (te države in kulture torej iz divjakov pretvarja v civilizacijo). Tudi danes se še najde kdo, ki k drugi kulturi pristopa na podoben način. To se mu kmalu vrne kot bumerang, saj se običajno prav sam znajde v svoji kaši, njegov pogajalski posel pa hitro propade.

Kompleksnost mednarodnih ekonomskih odnosov in širjenje mednarodnega poslovanja na vse bolj oddaljene dežele in ljudstva, ki jih vse manj poznamo, daje večji pomen poznavanju medkulturnih razlik, pa tudi njihovemu praktičnemu in spontanemu obvladovanju. Ne samo zato, ker nam bo tako lažje poslovati, ampak tudi zato, ker bomo s tem krepili svojo vpetost v mednarodne odnose in pripomogli k razvijanju odnosov med kulturami in državami, pa tudi med posamezniki, ki jih bomo srečali na svoji osebni ali poslovni poti.

Vse povedano nas vodi do štirih sklepov, ki jih velja upoštevati v medkulturnem komuniciranju in pogajanjih.

Prvi sklep, ki ga lahko potegnemo iz vsega povedanega: nujno je dvigniti raven kulturne občutljivosti, zavedanja o kulturnih razlikah v tem dinamičnem svetu, da bi jih bili sposobni videti in razumeti. Spoznajmo kulturo partnerjev, njihovo zgodovino, kulturo in jezik ter vero oziroma prepričanja nasploh, pa tudi ozir, kako oni vidijo nas. Okrepimo skratka svojo medkulturno inteligenco ali pismenost, saj ta bistveno vpliva na pogajalske strategije in taktike (prim. Caputo et al., 2019; Livermore, 2018). To je možno le ob skrbnih pripravah na pogajanja. Le dobro poznavanje ali koreninjenje v drugih kulturah nam lahko omogoči krepitev sodelovanja ter uspešnosti in s tem tudi krepitev konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva. Medkulturne veščine postajajo v vse raznolikejšem svetu pomembna konkurenčna prednost. Vse to pa nič ne pomaga, če ne presežemo svoje zaprtosti, zapečkarstva ali »ziheraštva«, ki nekatere še vedno ovira v smelejšem nastopanju na tujih, nepoznanih trgih.

Drugi sklep: začnimo te razlike ceniti, v njih nehamo videti le ovire in elemente razdvajanja, pač pa jih pripoznajmo priložnost za obogatitev sodelovanja. Ne le »tolerirajmo« razlike med kulturami, ampak jih »sprejemajmo« in jih »ustvarjalno uporabljamo« (tudi v svojo korist) za dvig storilnosti, za dvig kakovosti življenja vseh. Medkulturne kompetence so oblika mehke moči, ki je ena redkih prednosti, ki jo lahko razvijejo male države.

Tretji sklep in vodilo: izogibajmo se stereotipom in predsodkom, ki so cokla v medkulturnem komuniciranju. To je posebno pomembno v prvih fazah medkulturnih pogajanj, saj Carr (2002) ugotavlja, da so stereotipi največja ovira v fazah spoznavanja in izgradnje zaupanja, torej v fazah, ko smo ljudje, ki vstopamo v pogajanja, najbolj ranljivi in občutljivi. Še ena lastnost stereotipov je njihova problematičnost v medkulturnih pogajanjih: so namreč plodna osnova za oblikovanje nezaupanja, ki ovira gospodarske odnose med državami (Guiso et al., 2009). Še to: nikoli ne prenašajmo »splošnih značilnosti« neke kulture na lastnosti »povprečnega« posameznika iz te kulture, ne da bi upoštevali njegove izobrazbene, verske in druge osebne karakteristike. Pozorni moramo biti ne le na kraj njegovega rojstva, pač pa tudi na kraj, kjer je preživel večino svojega življenja, posebno v dobi formiranja (študentska leta, denimo). Ta lahko močneje vpliva na njegovo obnašanje, na njegove vrednote. Kajti ni monolitnih kultur in vsak posameznik ima svojo zgodovino, svojo verzijo nacionalne kulture, svojo preteklost in svojo sedanjost. Bodimo torej občutljivi tudi za filigranske razlike, kajti te lahko odločilno krojijo naš uspeh ali neuspeh.

In slednjič, četrti sklep: prilagajajmo se kulturi dežel, v katerih delujemo, in obenem ne pozabimo na svojo kulturo. Le ustrezna kombinacija obeh pristopov bo jamstvo za uspeh, saj nas, če zanemarjamo svoje korenine, tudi drugi ne bodo cenili. Naj ilustrirava na naših, domačih napakah: po osamosvojitvi se je pogosto dogajalo, da smo se Slovenci »bežali z Balkana« in se želeli oddaljiti – tudi miselno in zgodovinsko – od nekdanje Jugoslavije. Kot ugotavljata Svetličič (2020) in Pirjevec (2023), je bila to v odnosih s Kitajsko velika napaka, saj smo izgubili

kar velik del primerjalnih prednosti, ki jih je Jugoslavija tam oblikovala v 1970. in 1980. letih. Temu pritruje tudi direktor *Mednarodnega afriškega foruma* Ibrahim Nouhoum, ki pravi, da se Afričani vedno spominjajo Jugoslavije in njenih dosežkov, zato bi morala biti Slovenija ponosna, da je bila del Jugoslavije (Gaube, 2023).

Najaktualnejši primer tega opisuje slovenski fotograf Arne Hodalič. V intervjuju, v katerem ga novinar sprašuje, kako to, da se mu je uspelo izviti iz krempljev kolumbijske teroristične skupine FARC (*Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia*), ki je ugrabila in zadrževala kolumbijsko predsedniško kandidatko in borko proti korupciji Ingrid Betancourt kar šest let, pravi, da ga je rešila omemba imena Tito. Na vprašanje: »Koliko ste plačali, da so vas izpustili?« je dejal: »Nič. Izpustili so me, zahvaljujoč magični besedi Tito, ki sem ga omenil med dolgim zasliševanjem. In sem jim začel praviti zgodbe, kako smo kot pionirski leteli na Titovo ulico, da smo mu mahali z zastavicami, ko se je pripeljal v Ljubljano. FARC-ovci so bili na neki način titoisti. Tito je bil zanje car, jaz pa na neki način z njim povezan, saj se je moj oče, narodni heroj, z njim večkrat srečal. Malo sem seveda prilagodil odgovore: ko so me vprašali, kaj je bil oče, sem rekel kmet, čeprav je bil zdravnik, za mamó sem natvezil, da je bila delavka v tekstilni tovarni, in smo bili takoj *frendi*. Še isti dan so me izpustili.« Na vprašanje, kako se izvlečeš iz težke situacije, če so domačini jezni, pa je odgovoril: »S smehom« (Nežmah, 2023: 118).

Vedno je skratka treba najti medsebojne stične točke, stvari, ki nas povezujejo, ki jih oboji ljubimo, ali kot poudari Robert Cialdini – v vseh odnosih je ključna *všečnost*.

Naj povzameva v eni misli: bolj ko poznamo sebe in druge, uspešnejše bo naše sodelovanje. Zato vam želiva vso srečo in poguma pri samozavestnejšem in asertivnejšem zidanju mostov medkulturnega sodelovanja in pogajanj.

Literatura in viri

- Acuff, Frank L. (2008): *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. Third Edition. New York: Amacom.
- Adland.tv (2023): Dostopno prek: <https://adland.tv/content/nothing-sucks-ad-myth> (23. maj 2023).
- Agamennone, Edoardo (2022): The Rise and Impact of the “Zoom Negotiation”: Cross-Cultural Variations in Virtual Negotiations and Lessons from the COVID-19 Pandemics. V: Shaheza Lalani in Steven G. Shapiro, *The Impact of Covid on International Disputes*, October 2022, DOI: 10.1163/9789004514836_003. Dostopno prek: <https://brill.com/edcollchap-0a/book/9789004514836/BP000002.xml> (23. december 2023).
- Akpınar, Nil-Jana, Simon Alfano, Gregor Kersten in Bo Yu (2017). The Role of Sentiment and Cultural Differences in the Communication Process of e-Negotiations. V: Mareike Schoop in Marc D. Kilgour (eds.), *Group Decision and Negotiation. A Socio-Technical Perspective*, 132–144. Cham, Springer.
- Akse, Erik (ed.) (2020): *How the EU Institutions Work. Your Handbook and Guide to EU Decision-Making*. London: John Harper Publishing.
- Albright, Madeleine (n. d.): *Madeleine Albright's Ways to Avoid Conflict In Negotiation: First, Put Yourself In Their Shoes*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/first-put-yourself-in-their-shoes-nb/> (23. maj 2023).
- Allianceexperts (2023): Dostopno prek: <https://www.allianceexperts.com/contracts-and-negotiations-in-russia/> (23. maj 2023).
- Ang, Yuen Yuen (2021): The Robber Barons of Beijing: Can China Survive Its Gilded Age? Dostopno prek: <https://www.foreignaffairs.com/articles/asia/2021-06-22/robber-barons-beijing> (22. december 2023).
- Argyle, Michael (1969): *Social Interaction*. Methuen: London.
- Argyle, Michael (1975): *Bodily Communication*. Methuen: London.
- Balkan Public Barometer 2023 (2023): *Attitudes on Regional Cooperation and EU Integration*. Dostopno prek: https://www.rcc.int/balkanbarometer/key_findings/2/public (23. december 2023).
- Baltes, Boris B., Marcus W. Dickson, Michael P. Sherman, Cara C. Bauer, C. C. in Jacqueline S. LaGanke (2002): Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 87 (1): 156–179.

- Balykinia, Galina (2015): Intercultural Aspects of Russian Business Negotiation Practices. Dostopno prek: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2577188 (23. maj 2023).
- Barkai, John (2008): Cultural Dimension Interests, the Dance of Negotiation, and Weather Forecasting: A Perspective on Cross-Cultural Negotiation and Dispute Resolution. *Pepperdine Dispute Resolution Journal* 8 (3). Dostopno prek: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/drlj/vol8/iss3/6> (23. maj 2023).
- Barkai, John (2012): *Cultural Dimension Interests, the Dance of Negotiation, and Weather Forecasting: A Perspective on Cross-Cultural Negotiation and Dispute Resolution*. PPT presentation. Prof. John Barkai, William S. Richardson School of Law University of Hawaii. Power Point Presentation - ID:311615 (slideserve.com)
- Benedejčič, Andrej (2021): *Rusija in slovanstvo*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.
- Bik, P. G. Olof (2010): *The Behaviour of Assurance Professionals: A Cross-cultural Perspective*. Doktorska disertacija. Groningen: Rijskuniversiteit.
- Bjelić, Dušan in Obrad Savić (ur.) (2002): *Balkan as Metaphor. Between Globalization and Fragmentation*. Cambridge: The MIT Press.
- Bjelić, Dušan (2002): Introduction: Blowing Up the "Bridge". V: Dušan Bjelić in Obrad Savić (ur.), *Balkan as Metaphor*, 1–22. Cambridge: The MIT Press.
- Blogoscoped* (2023): Dostopno prek: <http://blogoscoped.com/prejudice/> (23. maj 2023).
- Bodlaj, Mateja in Irena Vida (2018): Factors underlying cultural and psychic distance in cross-national activities of export managers: Qualitative insights from a CEE country. *Journal of East European Management Studies* 23 (3): 351–376.
- Bowling, Daniel in David Hoffman (2000): Bringing peace into the room: the personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. *Negotiation Journal* 16 (1): 5–28.
- Brett, Jeanne (2013): *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. 3rd Edition. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Burgoon, Judee, Laura Guerrero in Kory Floyd (2010): *Nonverbal Communication*. Boston: Allyn & Bacon.
- Busse, Claire, Ulrike Franke, Rafael Loss, Jana Puglierin, Marlene Riedel in Pawel Zerka (2020): *EU Coalition Explorer*. 8 July 2020. Dostopno prek: <https://ecfr.eu/special/eucoalitionexplorer/> (23. maj 2023).

- Caprar, Dan V., Timothy M. Devinney, Bradley L. Kirkman in Paula Caligiuri (2018): Conceptualizing and measuring culture in international business and management: From challenges to potential solutions. *Journal of International Business Studies* 46: 1011–1027.
- Caputo, Andrea, Oluremi B. Ayoko, Nii Amoo, N in Charlott Menke (2019): The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation style. *Journal of Business Research* 99 (June 2019): 23–36.
- Carr, Michelle (2002): *Cultural Stereotyping in International Business Relationships*. Prispevek predstavljen na 18. IMP konferenci v Perthu, v Avstraliji.
- Casson, Mark (2006): Culture and Economic Performance. V: Victor Ginsburgh in David Throsby (eds.), *Handbook of economics of art and culture*, 359–397. Amsterdam: Elsevier.
- Cellich, Claude in Subash C. Jain (2004): *Global Business Negotiations. A Practical Guide*. Mason: Thompson South-Western.
- Chen, Ming-Jer (2001): *Inside Chinese Business: A guide for managers worldwide*. Harvard: Harvard Business School.
- Chen, Chao C., Xiao-Ping Chen in & Shengsheng Huang (2013): Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research. *Management and Organization Review* 9 (1): 167–207.
- Cialdini, Robert (2015): *Vplivanje: Psihologija prepričevanja*. Ljubljana: Umco.
- Cizelj, Boris in Sara Mlakar (2023): Lobiranje kot del demokracije, njegova zloraba pa je kazniva. *Delo, Sobotna priloga*, 14. 1. 2023. Dostopno prek: <https://www.delo.si/sobotna-priloga/lobiranje-je-del-demokracije-njegova-zloraba-pa-kazniva/> (23. maj 2023).
- CNN (2016): *Vladimir Putin: I didn't mean to scare Angela Merkel with my dog*. Dostopno prek: <https://edition.cnn.com/2016/01/12/europe/putin-merkel-scared-dog/index.html> (23. maj 2023).
- CNBC (2014): *How photographs saved the Israel-Egypt peace talks*. Dostopno prek: <https://www.cnn.com/2014/10/02/how-photographs-saved-the-israel-egypt-peace-talks.html> (23. maj 2023).
- Cohen, Raymond (1991): *Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*. Washington D.C.: United States Institute of Peace Press.
- Craig, Samuel C. in Susan P. Douglas (2006): Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics for Consumer Research. *International Marketing Review* 23 (3): 322–342.
- Cristal, Moty (2023): *Russian negotiation culture*. Dostopno prek: <https://embahs.skolkovo.ru/en/emba-hs/blog/culture-and-negotiations-the-russian-style/#:~:text=Russian%20negotiation%20culture&text=>

- Russians%20perceive%20negotiation%20as%20a,the%20final%20stages%20of%20negotiations (23. maj 2023).
- Crossculture (2023): Dostopno prek: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/> (23. maj 2023).
- Cuddy, Amy J. C., Susan T. Fiske in Peter Glick (2008): Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in experimental social psychology* 40: 61–149.
- Cuddy, Amy J. C., Peter Glick in Anna Beninger (2011): The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior* 31: 73–98.
- Cuyppers, Ilya R. P., Gokhan Ertug, Pursey P. M. A. R. Heugens, Bruce Kogut in Tengjiang Zou (2018): The making of a construct: Lessons from 30 years of the Kogut and Singh cultural distance index. *Journal of International Business Studies* 49: 1138–1153.
- Dalajlama (n. d.): *Dalai Lama on Buddhism in Practice*. Dostopno prek: https://www.shambhala.com/snowlion_articles/buddhism-in-practice/ (17. december 2022).
- Danciu, Victor (2016): The Impact of the Culture on the International Negotiations: An Analysis Based on Contextual Comparaisons. *Theoretical and Applied Economics* XVII (8): 87–102.
- Debeljak, Aleš (2004): *Evropa brez Evropejcev*. Ljubljana: Sophia.
- Dür, Andreas (2010): Bargaining Power and Negotiation Tactics: The Negotiations on the EU's Financial Perspective, 2007-13. *JCMS* 48 (3): 557–578.
- Earley, Christopher P. in Elaine Mosakowski (2005): Cultural Intelligence. *Harvard Business Review* 82: 139–146. Dostopno prek: <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> (23. maj 2023).
- Engle, Robert L., Mohammad N. Elahee in Ekrem Tatoglu (2013): Antecedents of Problem-Solving Cross-Cultural Negotiation Style: Some Preliminary Evidence. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 18 (2): 83–102.
- European Social Survey (2018): Dostopno prek: <https://www.europeansocial-survey.org/data> (23. december 2023).
- Evanson, Nina (2017): *Russian Culture – Core Concept*. Dostopno prek: <https://culturalatlas.sbs.com.au/russian-culture/russian-culture-core-concepts> (23. maj 2023).

- Fang, Tony (2006): Negotiation: The Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Dostopno prek: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620610643175/full/html> (23. maj 2023).
- Feher, Miha in Jan Forjan (2023): The Slovenian Word For These People is 'Degenerates!': Examining Negative Attitudes Toward Non-normative Sexual and Gender Identities in Slovenian Online Comments. *Journal of Homosexuality*, DOI: 10.1080/00918369.2023.2170304.
- Fenwick, Marily, Ron Edwards in Peter J. Buckley (2003): Is cultural similarity misleading? The experience of Australian manufacturers in Britain. *International Business Review* 12 (3): 297–309.
- Faure, Guy Olivier in Jeffrey Rubin (ed.) (1993): *Culture and Negotiation*. Thousand Oaks, Sage Publication.
- Ferrari Stojanović, Uroš (2024): *E-pošta*. Ljubljana, 1. in 15. marec 2024.
- Fisher, Roger in Daniel Shapiro (2005): *Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate*. New York: Penguin.
- Fisher, Roger in William Ury, revidirane izdaje z Bruce Patton (1981, 1991, 2011): *Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in*. London: Randomhouse.
- Fogarty, Mignon in Neal Whitman (2018): *Does Your Language Influence How You Think?* Dostopno prek: <https://www.scientificamerican.com/article/does-your-language-influence-how-you-think/> (22. december 2023).
- Foster, Allen D. (1995): *Bargaining Across Borders*. New York: McGraw-Hill.
- Frankel, Jeffrey A. (2007): On the Yuan: The Choice between Adjustment under a Fixed Exchange Rate and Adjustment under a Flexible Rate. *CESifo Economic Studies*. Dostopno prek: https://scholar.harvard.edu/files/frankel/files/on_the_yuan_proofs_0.pdf (23. maj 2023).
- Freeman, Chas (2005): Chinese Negotiating Behaviour Revisited. Dostopno prek: <https://www.usip.org/publications/1999/07/chinese-negotiating-behavior> (23. maj 2023).
- Gajšt, Nataša in Romana Korez-Vide (2013): *Medkulturna komunikacija v poslovnem okolju EU – Jean Monnet program Informacijske in raziskovalne aktivnosti za učenje o EU v šoli*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Galinsky, Aadam in Joe Magee (2006): "Power Plays" the Negotiation Briefings newsletter. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/enhance-your-negotiating-power/#:~:text=Psychological%20power.%20Negotiators%20can%20bring%20a%20sense%20of,improve%20your%20outcomes%2C%20Galinsky%20and%20Magee%20have%20found> (23. maj 2023).

- Gallup (2017): *Religion prevails in the World*. Dostopno prek: <https://web.archive.org/web/20171114113506/http://www.wingia.com/web/files/news/370/file/370.pdf> (9. maj 2023).
- Gannon, Martin in Rajnandini Pillai (2013): *Understanding Global Cultures*. Fifth Edition. London: Sage.
- Garthoff, Raymond L. (1977): *Negotiating with the Russians: Some Lessons from SALT*. *International Security* 1 (4): 3–24.
- Gaube, Aleš (2023): *Slovenska kandidatura za varnostni svet ZN: Diplomatska ofenziva za afriške glasove*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1043020600/slovenija/diplomatska-ofenziva-za-afriške-glasove> (7. julij 2023).
- Gelbrich, Katja, Stefan Müller in Stanford Westjohn (2023): *Cross-Cultural Consumer Behavior*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gelfand, Michele (2018): *Rule Makers, Rule Breakers; How Tight and Loose Cultures Wire Our World*. New York: Scribner.
- Ghuri, Pervez in Tony Fang (2001): Negotiating with the Chinese: a socio-cultural analysis. *Journal of World Business* 3 (3): 303–325.
- Giannetti, Mariassunta in Yishay Yafeh (2012): *Do cultural differences between contracting parties matter? Evidence from syndicated bank loans*. European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 224/2008.
- Gino, Francesca, Julia Minson in Mike Yeomans (2020): The Right Way to Talk across Divides; “Conversational receptiveness” can be learned. *Scientific American*, 21. april 2020. Dostopno prek: <https://www.scientificamerican.com/article/the-right-way-to-talk-across-divides/> (23. maj 2023).
- Goldstein, Noah J., Steve Martin in Robert Cialdini (2008): *Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*. New York: Free Press.
- Goldsworthy, Vesna (2002): Invention and in(ter)vention: the rhetoric of Balkanization. V: Dušan Bjelić in Obrad Savić (ur.), *Balkan as Metaphor*, 25–38. Cambridge: The MIT Press.
- Gostyńska-Jakubowska, Agata in Nicolai von Ondarza (2020): *The Barnier method: Lessons learned from the EU's institutional approach to the Brexit negotiations*. Dostopno prek: https://www.epc.eu/content/PDF/2020/6_Barnier_method.pdf (23. maj 2023).
- Gottemoeller, Rose (2021): *I Was The First Woman to Negotiate a Nuclear Arms Deal With the Russians. They Never Let Me Forget It*. Dostopno prek: <https://www.politico.com/news/magazine/2021/05/21/rose-gottemoeller-book-excerpt-new-start-woman-nuclear-arms-negotiator-489981> (23. december 2023).

- Graham, John L. in Mark N. Lam (2003): The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*, October 01. Dostopno prek: <https://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation> (23. maj 2023).
- Grazer, Brian (2018): *Eye Contact: The Power of One on One*. Kindle Edition.
- Green, Alex (2023): *How to Negotiate in Cross-Cultural Situations. Five Ways to Redefine Negotiation in Cross-Cultural Situations*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/how-to-negotiate-in-cross-cultural-situations/> (23. maj 2023).
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza in Luigi Zingales (2009): Cultural biases in economic exchange? *Quarterly Journal of Economics* 124 (3): 1109–1131.
- Gunia, Brian, Jeanne M. Brett in Michele J. Gelfand (2016): The science of culture and negotiation. *Current Opinion in Psychology* 8 (April 2016): 78–83.
- Hall, Edward T. (1963): *The Silent Language*. Greenwich: Premier Book.
- Hall, Edward T. (1989): *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Hammerich, Kai in Richard D. Lewis (2013): *Fish can't see water: how national culture can make or break your corporate strategy*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Harris, Phillip R. in Robert T. Moran (1990): *Managing Cultural Differences: High Performance Strategies for a New World For Business*. Houston: Gulf Publishing.
- Harris, Phillip, Robert Moran in Sarah Moran (2004): *Managing Cultural Differences*. Amsterdam: Elsevier.
- Helsinki Committee for Human Rights in Serbia (2021): *Yugoslavia: Chapter 1980-1991*. Dostopno prek: <https://www.yuhistorija.com/doc/Yugoslavia%20Chapter%201980-1991.pdf> (23. maj 2023).
- Hendon, Donald in Rebecca Hendon (1989): *How to Negotiate Worldwide*. Aldershot: Gower.
- Henrich, Joseph (2020): *The WEIRDest People in the World*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Hodgetts, Richard in Fred Luthans (2000): *International Management. Culture, Startegy and Behaviour*. 4th Edition. Irwin: McGraw-Hill.
- Hodgetts, Richard, Fred Luthans in Jonathan Doh (2006): *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1983): National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization* 13 (1/2): 46–74.
- Hofstede, Geert (1991): *Culture and Organization: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

- Hofstede, Geert (1996): Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' »model« of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations* 20 (2): 189–198.
- Hofstede, Geert (2023a): *The 6 dimensions model of national culture by Geert Hofstede*. Dostopno prek: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (23. maj 2023).
- Hofstede, Geert (2023b): *Hofstede Insights*. Dostopno prek: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool> (23. maj 2023).
- Hofstede, Geert in Jan Hofstede (2021): *Geert Hofstede*. Dostopno prek: <https://geerthofstede.com/> (23. maj 2023).
- Hofstede, Geert, Jan Hofstede in Michael Minkov (2010): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Hooghiemstra, Reggy (2003): *The Construction of Reality: Cultural differences in self-serving behaviour in accounting narratives*. Rotterdam: University of Rotterdam.
- Hong, Seiwoong, Junyong Lee, Friderick D. Oh in Donglim Shin (2023): Religion and foreign direct investment. *International Business Review* 32(1): February 2023.
- Horvat, Branko (1971): Yugoslav Economic Policy in the Post-war Period: Problems, Ideas, Institutional Developments. *The American Economic Review* 61 (3): 71–169.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta (2004): *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- House, Robert, J., Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Paul J. Hanges in Mary F. Sully de Luque (2014): *Strategic Leadership Accross Cultures. The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Los Angeles: Sage.
- Hrastelj, Tone (2008): *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Intihar, Anja (2023): *V svetu, kjer obstajata le dobro in zlo*. DELO, 28. 1. 2023.
- Jacobs, Lawrence, Charles Keown, Reginald Worthley in Kyung-Il Ghymn (1991): Cross-cultural Colour Comparisons: Global Marketers Beware! *International Marketing Review* 8 (3): 21–30.
- Jazbec, Marijana (2005a): *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Jazbec-Marijana.PDF (23. maj 2023).

- Jazbec, Marijana (2005b): Slovenska kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih ljudi. V: Janez Prašnikar in Andreja Cirman (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, 85–108. Ljubljana: Časnik Finance.
- Kapor, Momo (2006): *A Guide to the Serbian Mentality*. Beograd: Dereta.
- Kapstein, Ethan (2008): Fairness Consideration in World Politics; Lessons from International Trade negotiations. *Political Science Quarterly* 123 (2): 229–245.
- Kaše, Robert (2012): *Besa*. Dostopno prek: <http://robertkase.blogspot.com/2012/03/besa.html> (23. maj 2023).
- Katz, Lothar (2006): *Negotiating international business: the negotiator's reference guide to 50 countries around the world*. Charleston: Booksurge.
- Katz, Lothar (2017): *Negotiating International Business Russia*. Dostopno prek: https://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/busm_51_project/Negotiate_html/Russia.htm (23. maj 2023).
- Kennedy, Gavin (2008): *Everything is Negotiable*. London: Random House Business.
- Khan, Mehreen (2020): 'Thanks, goodbye and good riddance' — EU's parting words to UK Croatian envoy's Brexit message to British counterpart lost in translation. Pridobljeno prek: <https://www.ft.com/content/03d18b2a-4698-11ea-aeb3-955839e06441> (23. maj 2023).
- Kirkman, Bradley L., Kevin B. Lowe, & Cristina B. Gibson (2006): A quarter century of culture's consequences: A review of the empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework. *Journal of International Business Studies* 37(3): 285–320.
- Kissinger, Henry (1979): *White House Years*. Boston: Little Brown.
- Kogut, Bruce in Harbir Singh (1988): The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies* 19 (3): 411–432.
- Konara, Palitha in Alexander Mohr (2019): Why We Should Stop Using the Kogut and Singh Index. *Management International Review* 59: 335–354.
- Kordić, Snježana (2010): *Jezik i nacionalizam*. Zagreb: Durieux. Dostopno prek: https://web.archive.org/web/20121221223809/http://bib.irb.hr/datoteka/475567.Jezik_i_nacionalizam.pdf (9. april 2024).
- Kos, David (2018): *Cerarjevi ministri niso radi hodili na pomembne sestanke v Bruselj*. Dostopno prek: <https://siol.net/novice/slovenija/cerarjevi-ministri-niso-radi-hodili-na-pomembne-sestanke-v-bruselj-478543> (23. maj 2023).

- Kosor, Jadranka (2020). *Premijerka: Zapisci one koja nije htjela biti zapisničarka*. Zagreb: Ljevak.
- Kovacs, Marton (2019): *How to Run the European Parliament*. Vienna: Selfpublication.
- Križman Pavlović, Danijela in Ivan Kalanj (2008): Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti. *Ekonomika istraživanja* 21 (4): 62–81.
- Kuljaj, Aleksander in Maja Makovec Brenčič (2005): Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih managerjev. V: Janez Prašnik in Andreja Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, 469–483. Ljubljana: Časnik Finance.
- Kumar, Manish, Himanshu Rai in Surya Prakash Pati (2009): An Explanatory Study on Negotiating Styles: Development of a Measure. *Vikalpa* 34 (4): 37–50.
- Lam, Mark N. in John Graham (2007): *China Now*. New York: McGraw-Hill.
- Lane, James (2021): *The 10 Most Spoken Languages In The World. Almost half of the world's population claims one of only 10 languages as their mother tongue*. Dostopno prek: <https://www.babbel.com/en/magazine/the-10-most-spoken-languages-in-the-world> (23. maj 2023).
- Lang, Winfried (1993): A Professional View. National versus Professional Cultures. V: Guy Olivier Faure in Jeffrey Rubin (ed.), *Culture and Negotiation*, 38–46. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Latova, Natalia in Jurij Latov (2008): Ethnometric Approaches to the Analysis of Economic and Cultural Values. *Voprosy Ekonomiki* 5: 80–102.
- Laurent, Pierre-Henri (1970): Paul-Henri Spaak and the Diplomatic Origins of the Common Market, 1955–1956. *Political Science Quarterly* 85 (3): 373–396.
- Lavrič, Miran, Danijela Gavrilović, Ivan Puzek in Rudi Klanjšek (2019): Values And Value Shifts in Four Countries of South-East Europe: Retraditionalization, Erosion of Trust and the Decline in Public Morality. *Facta Universitatis* 18 (2): 55–66.
- Lebedeva, Nadežda in Aleksander Tatarko (2018): Basic Values in Russia: Their Dynamics, Ethnocultural Differences, and Relation to Economic Attitudes. *Social psychology* 11 (3): 35–52.
- Lee, Keith (2021): *Churchill's 5 Elements Of Persuasive Speaking*. Dostopno prek: <https://associatesmind.com/2016/10/21/churchills-5-elements-of-persuasive-speaking/> (17. februar 2023).

- Leung, Kwok in Michael W. Morris (2015): Values, schemas, and norms in the culture-behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies* 46: 1–23.
- Lewicki, Roy J., David M. Saunders, John W. Minton in Bruce Barry (2003): *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*. Boston: McGraw-Hill.
- Lewicki, Roy J. in Alexander Hiam (2011): *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. San Francisco: John Wiley & Sons. Dostopno tudi prek: https://books.google.si/books?id=-1ZX88iEZIYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (23. maj 2023).
- Lewis, Richard D. (2006): *When Cultures Collide. Leading Accross cultures*. Boston: Nicholas Brealey International.
- Lewis, Richard D. (2007): *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 3rd Edition. Boston: Nicholas Brealey.
- Lewis, Richard (2014): *When Cultures Collide*: predavanje na Fakulteti za družbene vede, Ljubljana, november 2014.
- Lewis, Richard D. (2018): *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 4th Edition. Boston: Nicholas Brealey.
- Lewis, Richard (2021): *Lewis diagramme*. Dostopno prek: <http://www.exed.hbs.edu/assets/Pages/workingknowledge.aspx?wkid=7234&spMailID=5703074&spUserID=NTgwMzQyMjU0Mj-cs1&spJobID=161456022&spReportId=MTYxNDU2MDIyS0> (23. maj 2023).
- Lewis Model* (2010): Dostopno prek: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/> (23. maj 2023).
- Liu, Meina in Steven R. Wilson (2011): The Effects of Interaction Goals on Negotiation Tactics and Outcomes: A Dyad-Level Analysis Across Two Cultures. *Communication Research* 38 (2): 248–277.
- Lucy, John A. (2001): Sapir–Whorf Hypothesis. V: Neil Smelser in Paul Baltes, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 13486–13490. Dostopno prek: <https://www.sciencedirect.com/reference-work/9780080430768/international-encyclopedia-of-the-social-and-behavioral-sciences> (23. maj 2023).
- Luo, Yadong (2008): The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption. *International Business Review* 17 (2): 188–193.
- Luthans, Fred in Jonathan Doh (2012): *International Management. Culture, Strategy, and Behavior*. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill.

- Lužnik-Pohar, Milka (2005). *Trgovec z življenjem: Zgodba Miloša Kovačiča*. Ljubljana: Darila Rokus.
- Ma, Yao in Xi Ran (2011): *How Cultural Differences Influence the Business. BUS 495 Final Research Report*. Dostopno prek <https://www.scribd.com/document/344158324/Ran-and-Ma-0> (23. maj 2023).
- Maličev, Patricija (2022): V času vojne je resnica največja žrtev. Intervju z Dragom Kosom. *Delo, Sobotna priloga*, 31. 12. 2022. Dostopno prek: <https://www.delo.si/sobotna-priloga/v-casu-vojne-je-resnica-najvecja-zrtev/> (23. maj 2023).
- Mancevič, Denis (2015): *Ruska energetska diplomacija v 21. stoletju: plinske vojne, moč energetskih multinacionalk in minljiva zaveznitva*. Ljubljana: UmCo
- Mardsen, Gregory in George Siedel (2017): The Duty to Negotiate in Good Faith: Are BATNA Strategies Legal? *Berkeley Business Law Journal* 14 (1): 128–156.
- Martinović, Marija, Katija Vojvodić in Ana Pušić (2020): Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća. *Zbornik Vseučilišta u Rijeci* 8 (1): 103–119.
- McSweeney, Brendan (2002): Hofstede's model of national cultural differences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations* 81 (1): 89–188.
- Mearsheimer, John J. (2011): *Why Leaders Lie: The Truth about Lying in International Politics*. Oxford: Oxford University Press.
- Meerts, Paul (2004): European Union Negotiations. V: Paul Meerts in Franz Cede (eds.), *Negotiating European Union*, 217–240. Baginstoke: Palgrave Macmillan.
- Megahed, Nada (2015): Capturing Competencies and Behavioural Indicators of Diplomats for a Multiple-Jobs Competency Model. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 3(1): 54–78.
- Mehrabian, Albert (1972): *Nonverbal Communication*. 1st ed. New York: Routledge.
- Merkin, Rebecca, Vas Taras in Piers Steel (2014): State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-Analytic Review. *International Journal of Intercultural Relations* 38 (2014): 1–23.
- Meyer, Erin (2014): *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: Public Affairs Books.
- Meyer, Erin (2015): Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da. How to negotiate across cultures. *Harvard Business Review*, December, 74–80. Dostopno

- prek: <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da> (23. maj 2023).
- Mihajlović, Novica (2023): Program za prisluškovanje Grkom so razvili v Skopju. *Delo*, 19. 4. 2023, str. 6.
- Miller, Ofir (2014): The negotiation style: a comparative study between the stated and in-practice negotiation style. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 124 (2014): 200–209.
- Minson, Julia (2021): *The psychology of disagreement with Julia Minson*. Dostopno prek: <https://www.hks.harvard.edu/wiener-conference-calls/julia-minson#transcript> (23. maj 2023).
- Minson, Julia in Frances Chen (2019): *Receptiveness to Opposing Views: Conceptualization and Integrative Review*. Dostopno prek: http://www.juliaminson.com/uploads/1/1/3/1/113175333/receptiveness_theory_paper_-_final.pdf (23. maj 2023).
- Mirabela-Constanța, Matei in Maria-Madela Abrudan (2018): Are National Cultures Changing? Evidence from the World Values Survey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 238: 657–664.
- Moore, Christopher W. in Peter J. Woodrow (2010): *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Morrison, Terri in Wayne A. Conaway (2006): *Kiss, Bow, Or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries*. Avon: Adams Media.
- Movius, Hal, Masa Matsuura, Jin Yan in Dong-Young Kim (2006): Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea. *Negotiations Journal* 22 (4): 389–435.
- Mullen-Rhoads, Rhonda E., Daphne Halkias in Nicholas Harkiolakis (2018): Perceived Challenges of E-Negotiations Between Chinese and American Business Leaders: A Multiple Case Study. *International Leadership Journal* 10 (2): 3–38.
- Musek, Janek (1994): *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Musek, Janek (2000): *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Nagel, Gregory (2021): Internet Appendix B in Developing Emotional Intelligence Skills for E-Negotiations. Dostopno prek: <https://doi.org/10.7910/DVN/025MCQ>, Harvard Dataverse, V1 (23. december 2023).
- Nagy, Mariann (1995): Nineteenth Century Hungarian Authors on Hungary's Ethnic Minorities. V: Lazslo Kontler (ed.), *Pride and Prejudice: National*

- Stereotypes in 19th and 20th Century Europe East to West*, 29–51. Budapest: Central European University.
- Naumov, Aleksander in Irina Petrovskaya (2011): *Izmeneniya v rossijskoi delovoi culture v period 1996–2006* [Business Culture Changes in Russia (1996–2006)]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta* 24 (1): 65–97.
- Naurin, Daniel in Rutger Lindahl (2008): East-North-South: Coalition-Building in the Council Before and After Enlargement. V: Daniel Naurin in Helen Wallace (eds.), *Unveiling the Council of the European Union: Games Governments Play in Brussels*, 64–81. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Neuliep, William J. (2012): *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nežmah, Bernard (2023): Arne Hodalič, fotograf. *Mladina, posebna številka, Intervjuji 2023*. Letnik XX: 111–122.
- Nisbett, Richard E. (2003): *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently and Why*. New York: The Free Press.
- OECD (2021): *Multi-dimensional Review of the Western Balkans: Assessing Opportunities and Constraints*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2023): *Culture and Financial Literacy in South East Europe*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/financial/education/Culture-and-Financial-Literacy-in-South-East-Europe.pdf> (23. maj 2023).
- O'Grady, Shawna in Henry W. Lane (1996): The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies* 27 (2): 309–333.
- Ott, Ursula F. (2016): The art and economics of international negotiations: Haggling meets hurrying and hanging on in buyer–seller negotiations. *Journal of Innovation & Knowledge* 1 (1): 51–61.
- Paik, Yongsung in Rosalie L. Tung (1999): Negotiating with East Asians: How to attain “win-win” outcomes. *Management International Review* 39 (2): 103–122.
- Pajnik, Mojca, Roman Kuhar in Iztok Šori (2016): Populism in the Slovenian Context: Between Ethno-Nationalism and Re-Traditionalisation. V: Gabriela Lazaridis, Giovanna Campani in Annie Benveniste (eds.), *The Rise of the Far Right in Europe. Populist Shifts and 'Othering'*, 137–160. London: Palgrave Macmillan.
- Patterson, Miles (2010): *Nonverbal communication*. Dostopno prek: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470479216.corpsy0610> (23. december 2023).
- Pfajfar, Gregor in Agnieszka Małecka (2020): Evaluating the role of Confucian Virtues in Chinese Negotiation Strategies Using a Yin Yang Cultural

- Perspective. *European Journal of International Management* 17 (2/3): 290–323.
- Pfeffer, Jeffrey in Christina T. Fong (2002): The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education* 1 (1): 78–96.
- Phinmore, David (2003): Stabilization and Association Agreements: Europe Agreements for Western Balkans? *European Foreign Affairs Review* 8 (1): 77–103.
- Pirjevec, Jože (2023). *Predstavitev knjige China, Yugoslavia, and socialist world-making: convergences and divergences*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 22. 6. 2023.
- PON (2022): *Body Language in Negotiation Can Build Rapport – Without Saying a Word*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/build-rapport-without-saying-a-word-nb/> (23. maj 2023).
- PON (2023): *Unlocking Cross-Cultural Differences in Negotiation*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/unlocking-cross-cultural-differences-in-negotiation-nb/> (22. december 2023).
- PON Staff (2020): *Ask A Negotiation Expert: Zooming Into the Future of Negotiation*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/ask-a-negotiation-expert-zooming-into-the-future-of-negotiation-nb/> (23. maj 2023).
- PON Staff (2022): *Negotiation skills. Identify Your Negotiation Style: Advanced Negotiation Strategies and Concepts*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/identify-your-negotiating-style/> (23. maj 2023).
- PON Staff (2023a): *The Importance of Relationship Building in China, When in China, Relationship Building is Critical*. Dostopno prek <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/negotiation-in-china-the-importance-of-guanxi/#:~:text=A%20guiding%20principle%20in%20Chinese,also%20join%20the%20inner%20circle> (7. julij 2023).
- PON Staff (2023b): *The Pros and Cons of Back-Channel Negotiations*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/the-pros-and-cons-of-back-channel-negotiations-nb/> (12. julij 2023).
- PON Staff (2023c): *Individual Differences in Negotiation—and How They Affect Results*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/>

- business-negotiations/in-negotiation-are-your-differences-holding-you-back-nb/ (22. december 2023).
- PON Staff (2023d): *Dressing for Success: How Wealth and Status Cues Affect Business Negotiation*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/dressing-for-success-how-wealth-and-status-cues-affect-negotiation-nb/#:~:text=A%20pilot%20study%20showed%20that,padded%20their%20opening%20offer%20accordingly> (22. december 2023).
- Popadić, Dragan in Mikloš Biro (1999): Autostereotipi i heterostereotipi Srba u Srbiji. *Nova srpska politička misao* 6 (1-2): 89–109.
- Prašnikar, Janez, Marko Pahor in Hugo Zagoršek (2005): Primerjava kulturnih profilov mladih managerjev iz držav Jugovzhodne Evrope in Rusije. V: Janez Prašnikar in Andreja Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, 109–129. Ljubljana: Časnik Finance.
- Priebe, Reinhard (2018): The use of Languages Within the EU. V: Negoslav Ostojić in Erhard Busek (eds.), *Future of the World Between Globalization and Regionalization*, 45–52. Belgrade: ECPD.
- Prior, Stuart (2007): Negotiating with Russians. *New Zealand Slavonic Journal* 41: 143–163.
- Pušić, Ana (2019): *Poslovno pregovaranje u Republici Hrvatskoj i ostalim zemljama Europske unije*. Diplomski rad. Dostopno prek: <https://core.ac.uk/download/pdf/198068286.pdf> (23. maj 2023).
- Putnam, Robert D. (1988): Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. *International Organization* 42 (3): 427–460.
- Rajh, Edo, Jelena Budak in Ivo-Damir Anić (2016): Hofstede's culture value survey in Croatia: Examining regional differences. *Društvena istraživanja* 25 (3): 309–327.
- Rana, Kishan S. (2005): *The 21st Century Ambassador: Plenipotentiary to Chief Executive*. Oxford: Oxford University Press.
- Rašković, Matevž (2023): *Kiwi x-faktor: vloga znamenja države in zgodbičenja pri razvoju mehke moči Nove Zelandije*. Predavanje na Centru za mednarodne odnose. Ljubljana, 12. junij 2023.
- Rašković, Matevž in Marjan Svetličič (2011): Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa* 48 (3): 776–799.
- Rauh, Christian (2022): Clear messages to the European public? The language of European Commission press releases 1985–2020. *Journal of European integration* 45 (4): 683–701.

- Read, Kathryn (2022): *The Culture Map by Erin Meyer: a summary and review. The Culture Map by Erin Meyer: a summary and review*. Dostopno prek: <https://kathrynread.com/the-culture-map-by-erin-meyer-a-summary-and-review/> (23. maj 2023).
- Red Bear (2021a): *Cross-cultural negotiation. Build cultural agility, avoid misunderstanding*. Dostopno prek: <https://www.redbearnegotiation.com/training/cross-cultural-negotiation/> (23. maj 2023).
- Red Bear (2021b): *Ultimate guide to cross-cultural negotiations*. Dostopno prek: <https://www.redbearnegotiation.com/blog/ultimate-guide-to-cross-cultural-negotiations> (23. maj 2023).
- Red Bear (2023): *The Six Sources of Power in Negotiation and Their Real-world Applications. The Six Sources of Power in Negotiation and Their Real-world Applications*. Dostopno prek: <https://www.redbearnegotiation.com/blog/six-sources-power-negotiation> (22. december 2023).
- Rees, David in Christine Porter (2008): *Skills of Management*. Sixth Edition. South-Western: Cengage EMEA.
- Roberts, Elizabeth (1993): *Xenophobe's guide to the RUSSIANS*. London: Ravette Books.
- Rockwood, Laura (2021). *Negotiation in International Relations: Finding Common Ground*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/finding-common-ground-in-international-negotiation-nb/> (23. maj 2023).
- Rošker, Jana S. (2021): *Interpreting Chinese Philosophy: A New Methodology*. London: Bloomsbury Academic.
- Rowny, Edward L. in Anne Kazel-Wilcox (2017): *Negotiating With the Soviets. Cold War Lessons on the Russians Being »More Equal«*. Dostopno prek: https://www.realcleardefense.com/articles/2017/12/22/negotiating_with_the_soviets_112815.html (23. maj 2023).
- Rugman, Alan M. in Richard Hodgetts (2003): *International Business*. 3rd Edition. London: Prentice Hall.
- Ruski center za raziskovanje javnega mnenja (2022): *Ruska religioznost*. Dostopno prek: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/velikii-post-2022> (9. maj 2023).
- Rychlowska, Magdalena, Rachel E. Jack, Oliver G. B. Garrod, Phillipe G. Schyns, Jared D. Martin in Paula M. Niedenthal (2017): Functional Smiles: Tools for Love, Sympathy, and War. *Psychological Science* 28 (9): 1259–1270.
- Salacuse, Jeswald (1991): *Making global deals*. New York: Times Books.

- Salacuse, Jeswald (2003): *Intercultural Negotiations in International Business*. V: Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton in Bruce Barry, *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 355–373. Boston: McGraw-Hill.
- Salacuse, Jeswald (2004): *The global negotiator*. Baginstoke: Palgrave.
- Saner, Raymond (1997): *The expert negotiator*. The Hague: Brill.
- Sanpietro, Lara (2023): *New Great Negotiator Case and Video: Christiana Figueres, former UNFCCC Executive Secretary*. Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/daily/teaching-negotiation-daily/new-great-negotiator-case-and-video-christiana-figueres-former-unfccc-executive-secretary/> (23. maj 2023).
- Schaerer, Michael, Teo Laurel, Madan Nikhil in Roderick I. Swaab (2020). Power and negotiation: review of current evidence and future directions. *Current Opinion in Psychology* 33 (2020): 47–51.
- Schindler, Jörg (2022): *V službi ljudstva. Zgodovina britanske monarhije*. Mladina, posebna številka, Ljubljana: Mladina
- Schwartz, Shalom H. (2008a): *Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences*. Jerusalem: Hebrew University of Jerusalem.
- Schwartz, Shalom H. (2008b): *The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries*. DOI: 10.13140/RG.2.1.3313.3040.
- Schweitzer, Maurice E. in Jeffrey Kerr (2000): Bargaining under the influence: The role of alcohol in negotiations. *Academy of Management Perspectives* 14 (2): 47–57.
- Scullion, Hugh in David G. Collings (2006): *Global Staffing*. London: Routledge.
- Sebenius, James K. (2002): The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations. *Harvard Business Review* 80 (3): 76–85.
- Sebenius, James K. (2009): *Assess, Don't Assume: Etiquette and National Culture in Negotiation (Part I)*. Working paper 10-048. Dostopno prek: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-048.pdf> (23. maj 2023).
- Shilliam, Robbie (2011): The Perilous but Unavoidable Terrain of the Non-West. V: Robbie Shilliam (ed.), *International Relations and Non-Western Thought*, 12–26. London: Routledge.
- Shonk, Katie (2022): *Overcoming cultural barriers in Negotiation*. Program on Negotiation at Harvard Law School (PON). Dostopno prek: <https://www.pon.harvard.edu/freemium/new-free-report-overcoming-cultural-barriers-in-negotiation/> (23. maj 2023).
- Skoko, Božo (2010): *Hrvatska i susjedi*. Zagreb: NoveltiMillenium.

- Solženjicin, Aleksander (2003): *Dva veka zajedno 1795–1995*. Beograd: Paideja.
- Solomon, Richard H. (2005): *Chinese Negotiating behaviour. Pursuing interests through 'old friends'*. Washington D.C.: US Institute for Peace Press.
- Søndergaard, Mikael (2001): Geert Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations. *International Journal of Cross Cultural Management* 1 (2): 243–246.
- Stepanova, Elena (2023): Everything good against everything bad: traditional values in the search for new Russian national idea. *Zeitschrift für Religion, Gesellschaft und Politik* 7 (1): 97–118.
- Stuhlmacher, Alice F., Maryalice Citera in Toni Willis (2007): Gender differences in virtual negotiation: Theory and research. *Sex Roles: A Journal of Research* 57 (5–6): 329–339.
- Sunshine, Russell (1990): *Negotiating for International Development*. Den Haag: Martinus Nijhoff Publishers.
- Sun Tzu (1963): *The Art of War*. Translated by Samuel B. Griffith. Oxford: Oxford University Press.
- Svetličič, Marjan (2020): From Red Scare to Yellow peril: Reality and Fears of the Rise of China in a Historical Context. *Teorija in praksa* 57 (1): 347–367.
- Svetličič, Marjan (2021): *China in the World Economy and its Economic Relations with Slovenia: Past, Present and the Future*. Dostopno prek: https://knjigarna.fdv.si/knjige/politologija/analize-cmo-cir-analyses/i_834_china-in-the-world-economy-and-its-economic-relations-with-slovenia-past-present-and-the-future (23. maj 2023).
- Svetličič, Marjan (2022): How to negotiate with Chinese. *Journal of Innovative Business and Management* 14 (1): 1–15.
- Svetličič Marjan, Matija Rojec in Andreja Trtnik (2000): Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa* 37 (4): 634–635.
- Svetličič, Marjan in Sabina Kajnc (2009). Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter učinkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU. *Družboslovne razprave* XXV(61): 59–79.
- Svetličič, Marjan in Boštjan Udovič (2022): *Skrivnosti uspešnih pogajanj*. Ljubljana: GeaCollege
- Šabec, Ksenija (2006): *Homo europeus: nacionalni stereotipi in kulturna identiteta Evrope*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.

- Terziu, Hysni (2016): National Culture and the Model of Business Organization for the Case of Kosovo. *European Journal of Economics and Business Studies* 4 (1): 97–106.
- Thaler, Richard in Cass Sunstein (2009): *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New York: Penguin Books.
- TheLocal.dk* (10. 6. 2022): Dostopno prek <https://www.thelocal.dk/20220610/former-us-ambassador-to-denmark-accused-of-misinformation-over-cycling-tweet> (23. maj 2023).
- The Economist (2003): *Chasing the leader*. 8. 2. 2003, str. 78.
- The Economist (2011): *Making murder respectable*. 17. 12. 2011. Dostopno prek: <https://www.economist.com/international/2011/12/17/making-murder-respectable> (23. december 2023).
- The Economist (2022): *Charlemagne. In praise of Euro gibberish*. 22. 11. 2022, str. 28.
- The Economist (2023a): *Thinking for themselves*. 12. 8. 2023, str. 47–49.
- The Economist (2023b): *How paranoid nationalism corrupts*. Dostopno prek: <https://www.economist.com/leaders/2023/08/31/how-paranoid-nationalism-corrupts> (22. december 2023).
- Thomas, Kenneth W. in Ralph Kilmann (1976): *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*. Dostopno prek: <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/> (23. maj 2023).
- Timotijević, Miloš (2020): *Dobrica Ćosić: Laž je vid našeg patriotizma*. Dostopno prek: https://www.youtube.com/watch?v=ZGBppcEDm_Y (7. julij 2023).
- Toš, Niko (2013): (De)secularisation or (re)confessionalisation processes in europe. *Teorija in praksa* 50 (1): 170–204.
- Transparency International (2022): *Annual Report 2022*. Dostopno prek: <https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2022> (7. julij 2023).
- Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner (1997): *Riding the Waves of Culture*. New York: Irwin.
- Trstenjak, Anton (1995): *Slovenska poštenost*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Turjačanin, Vladimir (2004): Etnički stereotipi mladih bošnjačke i srpske nacionalnosti u Bosni i Hercegovini. *Psihologija* 37 (3): 357–374.
- Udovič, Boštjan (2018): *Zgodovina (gospodarske) diplomacije*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.
- Udovič, Boštjan, Matevž Rašković in Marjan Svetličič (2012): *Vpliv medkulturnih razlik in stereotipov na poslovanje v državah nekdanje Jugoslavije*.

- Gradivo za seminar Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije.* Ljubljana: [s. n.].
- Udovič, Boštjan, Milan Jurše, Romana Korez-Vide, Matevž Raškovič, Marjan Svetličič in Rok Zupančič (2017): *Medkulturne razlike in stereotipi(zacija): prednost ali slabost pri političnem in gospodarskem sodelovanju med državami nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.
- Ule, Mirjana (2005): *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede. 2023).
- Ungerrerr, Werner (1993). Institutional Consequences of Broadening and Deepening the European Community: The Consequences for the Decision-Making Process. *Common Market Law Review* 30 (1): 71–83.
- Varela, Steve (2018): The Influence of Cultural Intelligence on Intercultural Business Negotiation. *International Journal of Business and Social Science* 9 (3): 18–28.
- Venaik, Sunil in David F. Midgley (2015): Mindscapes across landscapes: Archetypes of transnational and subnational culture. *Journal of International Business Studies* 46: 1051–1079.
- Vividmaps (2023): Dostopno prek: <https://vividmaps.com/maps-of-worlds-religions/> (23. maj 2023).
- Vehovar, Urban in Jernej Tiran (2016): Oris izbranih kazalnikov retradicionalizacije slovenske družbe. *Družboslovne razprave* 32 (83): 85–107.
- Weber, Max (1988): *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Weiss, Stephen E. (1994): *Negotiating with »Romans 1 and 2«*. Dostopno prek: <https://sloanreview.mit.edu/article/negotiating-with-romans-part/> (23. maj 2023).
- Weiss, Stephen in William Stripp (1995): Negotiations with Foreign Business Persons: An Introduction for American with Propositions on Six Cultures. V: Susanne Niemeier, Charles P. Campbell in Rene Dirven (eds.), *The Cultural Context in Business Communication*, 51–188. Amsterdam: John Benjamins Publications.
- Velikonja, Mitja (2023): *Osebna korespondenca*.
- Wheeler, Michael (2022): *Sunday Minute Tip*. *The Sunday Minute*. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=icequGKKdtw> (23. maj 2023).
- Willis, Janine in Alexander Todorov (2006): First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science* 17 (7): 592–598.
- Winkler, Claudia (2020): *INSIGHT: Improving Virtual Negotiation Skills in Cross-Cultural Interactions*. Dostopno prek: <https://news.bloomberglaw>.

- com/esg/insight-improving-virtual-negotiation-skills-in-cross-cultural-interactions (23. december 2023).
- Woo, Seng Hong, Doirean Wilson in Jonathan Liu (2001): *Gender impact on Chinese negotiation: »some key issues for Western negotiators«*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/235276355_Gender_impact_on_Chinese_negotiation_some_key_issues_for_Western_negotiators (23. maj 2023).
- World statistics (2023): *List of religions*. Dostopno prek: <https://www.world-statistics.org> (23. maj 2023).
- World Values Survey (2023): Dostopno prek <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp> (23. december 2023).
- Yamin, Mohammad in Rudolf R. Sinkovics (2006): Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review* 15 (4): 339–360.
- Yen, Dorothy A., Ibrahim Abosag, Yu-An Huang in Bang Nguyen (2017): *Guanxi* GRX (*ganqing, renqing, xinren*) and conflict management in Sino-US business relationships. *Industrial Marketing Management* 66 (October): 103–114.
- Zartman, William I. in Maureen R. Berman (1982): *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press.
- Zhang, Jian-Dong, Anne L. Leigh in Wu Liu (2015): Trust and Deception in Negotiation: Culturally Divergent Effects. *Management and Organization Review* 11 (1): 123–144.
- Zimmermann, Warren (1995): *Origins of a Catastrophe: Yugoslavia and Its Destroyers*. New York: Crown.
- Žižek, Slavoj (2016): *Slavoj Žižek on how nobody wants to belong to Eastern Europe*. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=Ge4sxLgiAGA> (23. maj 2023).

Iz recenzij

Monografija je pomemben prispevek k znanju na področju mednarodnega poslovanja in delovanja, na katerem so pogajanja v različnih kulturnih kontekstih del običajnega posla. Kako dobro pogajalci razumejo medkulturni kontekst, v veliki meri določa uspešnost pogajanj. Avtorja s knjigo ponudita prav to – razumevanje posebnosti pogajanj v medkulturnem okolju ter značilnosti in posebnosti posameznih kultur. Opozarjata še na pomen dobre priprave na pogajanja, ki vključuje tudi razumevanje kulture druge pogajalske strani, in pomen temu prilagojene izvedbe pogajanj. Knjiga je dobra kombinacija teorije in prakse, zato je koristen pripomoček za vse mednarodne pogajalce, posebej še poslovneže in diplomate.

Prof. dr. Nada Zupan

Knjiga predstavlja znanstveno monografijo za raziskovalce s širšega področja družboslovja, študente ter tudi praktike z zanimanjem za akademsko prakso na področju mednarodnega poslovanja. Gre za delo, ki na celovit in sistematičen način predstavi najprej zlata pravila pogajanj, ki temeljijo zlasti na t. i. harvardski pogajalski šoli, dodan pa je tudi obsežen pregled različnih pogajalskih pristopov in slogov ter priporočil, dobrih praks in vprašanj, s katerimi se lahko srečamo pri medkulturnih pogajanjih s preostalimi Evropejci, Kitajci, Rusi in drugimi kulturnimi arhetipi. Avtorja pisanje v svojskem slogu »začinita« še s kopico zanimivih primerov in lastnih zgodb, ki bralcu kompleksno in zahtevno mednarodno tematiko še bolj približajo.

Prof. dr. Matevž Rašković

Monografija je rezultat raziskovalnega dela v okviru temeljnega raziskovalnega projekta »Rastoča kulturna razdalja in stereotipizacija v malih tranzicijskih državah: primer držav nekdanje Jugoslavije (J5-50173)« ter raziskovalnega programa »Slovenija in njeni akterji v mednarodnih odnosih in evropskih integracijah (P5-0177)«, ki ju financira Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS).

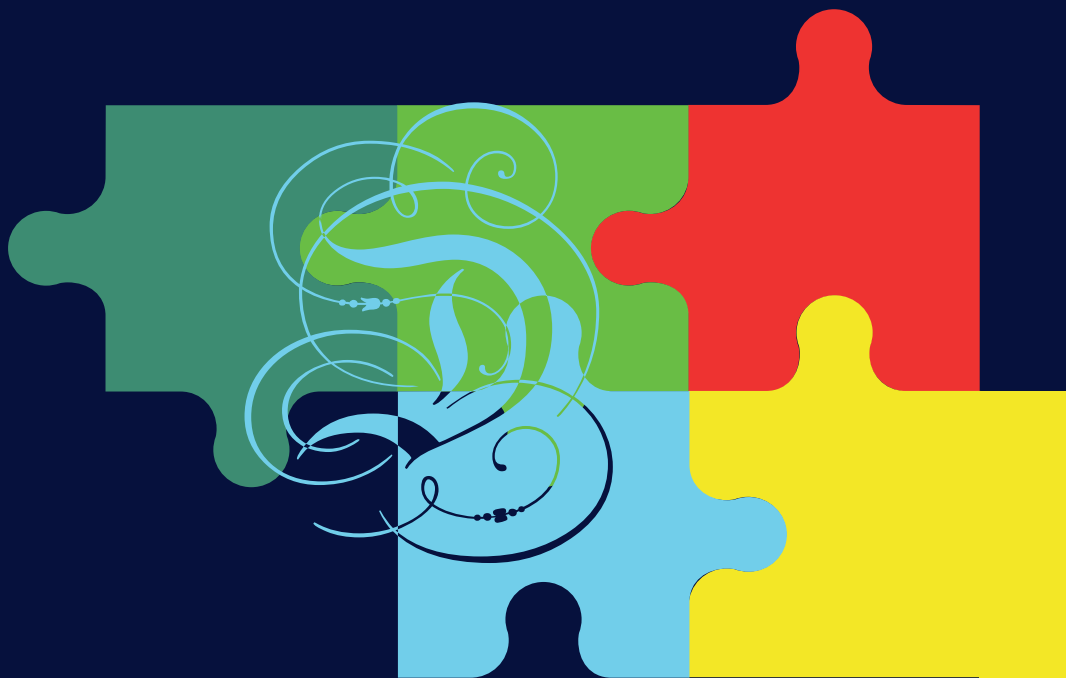
Izid knjige so podprli:

DARS

FMR 

 **KRKA**

 **RIKO®**



UNIVERZA
V LJUBLJANI

FDV

Fakulteta
za družbene vede

40,00 EUR

ISSN 978-961-295-069-9



9 789612 950699