

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>linearnoaktivnimi</i> , <i>multiaktivnimi</i> 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: Neusklajena 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 zraslo 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 nagradjenca za ekonomijo Daniela Kahnemana, ki pravi, da se nihče ne odloči na podlagi števil, 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 razvojnó 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 opiramo 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 prirčna 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 tipkopis 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 pripravo 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 »misliti 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 prej ko 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 naznačenih 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 šele 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 popsploševanju, 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 investorjev, 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 petstokilometrskega 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 investorjem, 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 *Darli* 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 jezik 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 pogovorih 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 spodrseljaj 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 spodrseljaje 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 spodrseljajev, 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 odvrča. 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 poslovnih 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 latinskoameriškimi 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 pravih 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 pogajanj, ki jim pogosto podleajo 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 *vračca 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.