

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Hrušovar**

**Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič**

**RUSKO POGAJALSKO VEDENJE**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2006**

*Zahvaljujem se svojemu mentorju dr. Marjanu Svetličiču za strokovno pomoč, dobronamerne kritike in potrpežljivost pri nastajanju mojega diplomskega dela, prav tako pa tudi vsem slovenskim poslovnežem, ki so si utrgali nekaj dragocenega časa in ga s svojimi izkušnjami vsebinsko obogatili.*

*Zlasti pa hvala moji družini in prijateljem za vso ljubezen in podporo v času študija. Hvala vam, da ste mi stali ob strani in verjeli vame.*



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

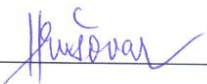
Spodaj podpisani/-a MATEJA HRUŠOVAR, z vpisno številko 21016446,  
rojen/-a 11.8.1981 v kraju CELJE, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:

RUSKO POGAJALSKO VEDENJE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 3.10.2006

Podpis avtorja/-ice: 

## **POVZETEK: RUSKO POGAJALSKO VEDENJE**

Z globalizacijo postajajo države vse bolj medsebojno povezane in soodvisne. Nacionalne kulture postajajo pomemben kontekst, v katerem delujejo podjetja, upoštevanje kulturnih razlik pa nuja v mednarodnem poslovanju in pogajanjih. Ob geopolitičnih spremembah, do katerih občasno prihaja v mednarodni skupnosti, se spreminja tudi kulturno okolje, v katerem delujejo pogajalci, zato je v takšnih primerih pomembno ponovno premisliti vpliv spremenjenih okoliščin na vedenje pogajalcev.

V prvih nekaj letih po razpadu Sovjetske zveze so mnogi avtorji ugotavljali, da se rusko pogajalsko vedenje kljub vse večjemu gospodarskemu odpiranju Ruske federacije in posledičnemu stiku z Zahodom ni bistveno spremenilo, saj naj bi spremembe kulturnih in družbenih dejavnikov, ki ga determinirajo, potekale zelo počasi. Kljub temu je treba ugotoviti, da je od zamenjave režima minilo že 15 let in približevanje Rusije Zahodu je vplivalo na spreminjanje nekaterih vrednot, zlasti pri mlajši generaciji, ki ni ideološko obremenjena s sovjetsko dediščino. Tako danes v Rusiji ne obstaja eno(tno) pogajalsko vedenje in mnogo stereotipi o Rusih za mlade ruske poslovneže ne veljajo več.

*Ključne besede: Rusija, pogajanja, kultura, stereotipi*

## **ABSTRACT: RUSSIAN NEGOTIATING BEHAVIOUR**

Globalisation causes states to be ever more interlinked and interdependent. In this period national cultures are becoming an important context in which companies operate and taking cultural differences into consideration is crucial in international business and negotiations. Geopolitical changes that at times take place in the international community bring about modifications of the cultural environment in which negotiators work, which is why in such cases it is important to reconsider the influence of changed circumstances on negotiators' behaviour.

In the first few years after the break-up of the Soviet Union many writers ascertained that the Russian negotiating behaviour had not changed considerably, in spite of an increasing economic opening of the Russian Federation and consecutive contacts with the West, because changes of cultural and societal factors that determine it occur very gradually. Nevertheless it should be acknowledged that 15 years have elapsed since the change of regime and the approach of Russia to the West has caused some values to change, especially in the younger generation who are not ideologically burdened by the Soviet legacy. For this reason not just one (or uniform) style of negotiating behaviour exists in Russia and many Russians stereotypes do not apply anymore to the young Russian entrepreneurs.

*Key words: Russia, negotiation, culture, stereotypes*

## KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 Predgovor.....	6
1.2 Hipoteze .....	7
1.3 Metodologija.....	8
1.4 Struktura analize .....	10
1.5 Osnovni pojmi .....	11
1.5.1 Ruska federacija.....	11
1.5.2 Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Rusijo.....	13
1.5.3 Pogajanja.....	17
1.5.4 Kultura .....	20
1.5.5 Stereotipi.....	24
1.6 Model determinant ruskega pogajalskega vedenja .....	25
<b>2. DETERMINANTE RUSKEGA POGAJALSKEGA VEDENJA</b> ..	<b>27</b>
2.1 Ruska zgodovina in nacionalni karakter .....	27
2.2 Sovjetska politična kultura .....	32
2.2.1 Boljševiški kodeks .....	33
2.2.2 Pogajanja v Sovjetski zvezi .....	36
2.2.3 Sovjetska poslovna kultura .....	42
<b>3. »NOVA« RUSIJA</b> .....	<b>44</b>
3.1 Nove okoliščine.....	44
3.1.1 Politični in gospodarski prehod .....	44
3.1.2 Posebnosti poslovanja v Rusiji .....	45
3.2 Hofstedove vrednostne dimenzije: Rusija in Slovenija (časovna primerjava rezultatov).....	50
3.3 Spremembe pogajalskega vedenja.....	56
3.4 Rusko pogajalsko vedenje .....	58
3.4.1 Odnos do časa in potrpežljivost .....	59
3.4.2 Osebna poznanstva in zaupanje .....	60
3.4.3 Družabno življenje in gostoljubnost Rusov .....	62
3.4.4 Darila.....	62
3.4.5 Bonton.....	63
3.4.6 Alkohol-izem .....	64
3.4.7 Sklepanje poslov ob zabavi.....	65
3.4.8 Ruska »slovanska« duša .....	66
3.4.9 Nacionalni ponos .....	66
3.4.10 Ruski jezik in razlike v komunikaciji .....	66
3.4.11 Hierarhija in pristojnosti .....	68
3.5 Pogajalski proces.....	68
3.6 »Navodila« za pogajanja z Rusi.....	70
<b>4. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>72</b>
<b>5. VIRI</b> .....	<b>74</b>
5.1 Samostojne publikacije.....	74
5.2 Članki.....	75
5.3 Spletne strani.....	76
<b>SEZNAM TABEL IN SLIK</b> .....	<b>77</b>

# 1. UVOD

## 1.1 Predgovor

Z globalizacijo kot procesom, v katerem geografske razdalje izgubljajo pomen pri vzpostavljanju gospodarskih, političnih in družbeno-kulturnih odnosov, svet postaja manjši, stiki med narodi pa obsežnejši ter države vse bolj medsebojno povezane in soodvisne. Splošno odpravljanje trgovinskih ovir, pospešena integracija svetovnih trgov, modernizacija telekomunikacij in velike geopolitične spremembe so povzročile okolje, v katerem ni mogoče zanemariti vpliva, ki ga ima na posamezno gospodarstvo dogajanje v drugih delih sveta. V tem obdobju, ki ga zaznamuje povečana medsebojna odvisnost gospodarstev, postajajo nacionalne kulture pomemben širši kontekst, v katerem delujejo podjetja, upoštevanje kulturnih razlik pa nuja v mednarodnem poslovanju. Na eni strani je globalizacija trgov povečala potrebo po standardizaciji postopkov, na drugi pa poslovneže in vlagatelje prisilila, da svoje delovanje prilagodijo lokalnim značilnostim trga, zakonodaji, davčnemu režimu, družbeno političnemu sistemu in nenazadnje – nacionalni kulturi. Managerji se pri svojem delu tako srečujejo z različnimi poslovnimi običaji in pogajalskim vedenjem, ki je lahko zelo drugačno od njihovega lastnega. Pogajalsko vedenje je neke vrste nacionalni podpis, saj odraža značilnosti družbe, iz katere pogajalec prihaja, in poglede, ki so mu bili privzgojeni. Ker so pogajanja predvsem medosebna komunikacija, je dobro poznavanje kulture in pogajalskega stila nasprotne strani lahko v mednarodnih poslovnih pogajanjih velika konkurenčna prednost.

■

Zakaj *rusko* pogajalsko vedenje? Zamisel za pričujoče diplomsko delo se mi je porodila ob prebiranju novic o gospodarskem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo ter vse večji blagovni menjavi med njima. V teh novicah je bilo pogosto navedeno, da sta ruski trg in kultura nekoliko posebna ter da v Rusiji prihaja do ponovnega družbenega in kulturnega opredeljevanja. Omenjeno je spodbudilo mojo radovednost glede dejanskih sprememb, do katerih je v dobrih 15 letih po spremembi režima prišlo na področju kulture in vedenja Rusov, zato sem se odločila raziskati, kolikšen pečat je ruski družbi resnično pustila komunistična vladavina.

Ker me obenem zanimajo pogajanja kot taka, pripadajoče strategije in taktike ter s kulturo pogojeni pogajalski stili posameznih držav, sem se odločila podrobneje

raziskati prav rusko *pogajalsko* vedenje. Pogajalskega vedenja ne obravnavam zgolj v njegovem ožjem tehničnem pomenu, temveč me zanimajo širše značilnosti ruskega okolja in ljudi, s katerimi se naši poslovneži srečujejo tudi stran od uradne pogajalske mize. Omenjenim je to delo namenjeno, prav tako pa tudi vsakemu, ki ga zanimajo medkulturne razlike in njihov vpliv na komunikacijo v današnjem svetu, ki ga zaznamuje fenomen internacionalizacije podjetij. Menim, da je rusko pogajalsko vedenje v Sloveniji relativno slabo poznano, o čemer sklepam na podlagi omejene razpoložljivosti literature o tej specifični temi, zato upam, da bo pričujoča analiza komu olajšala njegove prve stike z Rusijo in njenimi ljudmi ter pomagala razumeti kulturno, družbeno in zgodovinsko ozadje njihovega vedenja.

■

**Cilj** moje naloge je poiskati in opredeliti glavne značilnosti današnjega ruskega pogajalskega vedenja ter njegovega kulturnega in družbenega konteksta, raziskati zgodovinske dejavnike in ugotoviti tiste njihove posledice na rusko kulturo in pogajalsko vedenje, ki so vidne še danes in so preživele vpliv, ki ga po propadu komunistične vladavine Rusija doživlja ob svojih stikih z Zahodom. Razen tega želim ugotovitve iz obravnavane literature preverjati tudi empirično prek izkušenj predstavnikov slovenskih podjetij, ki se pri svojem delu srečujejo z Rusi.

## ***1.2 Hipoteze***

Osnovna hipoteza diplomskega dela pravi, da **»se rusko pogajalsko vedenje po propadu Sovjetske zveze kljub vse večjemu gospodarskemu odpiranju Rusije in posledičnemu stiku z zahodnim pogajalskim vedenjem bistveno NI spremenilo, saj ga determinirajo kulturni in družbeni dejavniki, katerih spremembe običajno potekajo zelo počasi«**.

Ti kulturni in družbeni dejavniki vključujejo predrevolucionarno zgodovino Rusije, vključno z geografskimi razmerami in pravoslavno vero, ki so oblikovale ruski nacionalni karakter; razen tega hipoteza temelji na predpostavki, da je današnje rusko pogajalsko vedenje in okolje zaznamovala tudi tri četrt stoletja trajajoča komunistična oblast. In končno, pogajalsko vedenje Rusov je treba uvrstiti in ga razumeti tudi v kontekstu sodobne Rusije in njenih stikov z Zahodom, katerih razmah se je zgodil po geopolitičnih spremembah v 90. letih.

Osnovno hipotezo sem razdelila na dve delovni hipotezi:

(1) »V današnjem ruskem pogajalskem vedenju so še vedno vidne značilnosti predsovjetske ruske nacionalne identitete in sovjetske politične kulture«;

(2) »Rusko pogajalsko vedenje se po koncu hladne vojne in propadu Sovjetske zveze sicer ni bistveno spremenilo, vendar obstaja določena stopnja dinamičnosti, ki je posledica političnih premikov in gospodarskega odpiranja Rusije«.

Kot svoje glavno raziskovalno vprašanje, na katerega bom skozi nalogo poskušala odgovoriti, pa izpostavljam naslednje: **Se je ruska kultura po spremembi režima v Rusiji spremenila? Se morajo podjetniki z Zahoda prilagoditi novim in bistveno drugačnim vrednotam, ciljem in strategijam na ruski strani pogajalske mize? Ali pa morda obstaja kontinuiteta, ki temelji na posebni nacionalni izkušnji, in – v tem primeru – do katere stopnje današnji ruski poslovneži ohranjajo tradicionalne ruske vrednote in pristope sovjetskega tipa?**

### ***1.3 Metodologija***

Raziskovala sem predvsem s pomočjo analize sekundarnih virov, tj. relevantne literature, in uradnih statistik ter empirično z vprašalniki in intervjuji.

#### *Pregled literature*

Zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo se je pojavilo sorazmerno pozno, prve temeljitejše raziskave so bile opravljene pred približno 30 leti. Na področju medkulturnega komuniciranja na poslovnem področju je verjetno največkrat citirano delo Hofstedova raziskava iz 80. let, s katero je razvil široko sprejet okvir za vrednotenje kultur, ki tudi v mojem diplomskem delu predstavlja izhodišče za ugotavljanje sprememb v ruski kulturi po letu 1991.

V splošnem se literatura, ki sem jo uporabljala, razlikuje glede na pristop k obravnavi pogajanj: na eni strani so dela, ki so nekakšna »navodila za delovanje«, katerih upoštevanje naj bi vodilo k uspešnejšim izidom pogajanj, na drugi strani pa najdemo tudi knjige in članke, ki raziskujejo številne kontekstualne elemente pogajanj, kot so zgodovina, politični in gospodarski dejavniki ter kulturne posebnosti. Na drugi strani pa bi uporabljene samostojne publikacije in članke lahko razdelila v dve kategoriji: v prvo spada literatura o splošni tematiki medkulturnih pogajanj, v drugo pa literatura, ki bolj specifično obravnava prav rusko pogajalsko vedenje.



Razen splošne literature o medkulturnem komuniciranju sem torej poiskala dela, ki se specifično posvečajo ruskim razmeram. Ta so bila večinoma ameriškega izvora, kar morda ni presenetljivo iz vidika, da so se programi medkulturnega izobraževanja najprej razvili prav v ZDA. Slovenska literatura o tej temi je skromnejša, a zato toliko bolj koristna s primerjalnega vidika, kajti ugotovila sem, da je v njej »drugačnost« ruske kulture in okolja manj poudarjena kot v ostalih virih, kar je bila še dodatna spodbuda, da sem prebrano preverjala tudi v praksi.

Ob prebiranju literature sem bila pozorna na morebitne razlike, ki jih avtorji pripisujejo poslovnim in političnim pogajanjem. Razen študije Odbora za zunanje zadeve ameriškega senata *Soviet Diplomacy and Negotiating Behaviour* (1979), ki analizira izključno diplomatska pogajanja v času hladne vojne, večina knjig pri svoji obravnavi ruskega pogajalskega vedenja vključuje primere predvsem iz poslovnega sveta. Po analizi knjig sem ugotovila, da so temeljne značilnosti ruskega pogajalskega stila pri obeh vrstah pogajanj enake. Tako bom v pričujočem besedilu izraz »pogajanja« uporabljala tako za politična kot za poslovna pogajanja, specifično političnim pogajanjem bo namenjeno le poglavje, ki opisuje pogajalsko vedenje v sovjetskem obdobju, se pa v svojem diplomskem delu prav zaradi prej omenjene aktualnosti tega vprašanja z vidika gospodarskih odnosov med Republiko Slovenijo in Rusko Federacijo posvečam zlasti poslovnemu vidiku.

Na tem mestu tudi opozarjam, da sem v besedilu izraza »ruski« in »sovjetski« uporabljala za razlikovanje med Rusko federacijo in bivšo Sovjetsko zvezo. Kljub temu je treba poudariti, da tudi pri pogajanjih v Sovjetski zvezi govorimo o Rusih in ne o več kot sto različnih narodih, ki so jo sestavljali. Čeprav so predstavljali le malo več kot polovico prebivalstva Sovjetske zveze, je bilo politično in gospodarsko vodstvo skoraj v celoti rusko.

### *Empirično raziskovanje*

Za preverjanje v praksi sem se odločila, da bi lažje kritično ovrednotila prebrano literaturo in se obenem spopadla s problemom stereotipov. Empirični del mojega raziskovanja je potekal v obliki strukturiranih vprašalnikov in intervjujev, pri katerih sem oblikovala pet sklopov vprašanj ter jih izvedla na vzorcu 11 predstavnikov slovenskih podjetij, ki intenzivno poslujejo z Rusijo. Zanimalo me je torej, če so njihove izkušnje pri pogajanjih z Rusi v skladu z obstoječo literaturo iz tega področja ter zakaj so oz. zakaj niso.

S prvim sklopom vprašanj sem poslovneže spraševala, katere splošne kulturne značilnosti in kakšen vrednostni profil zaznavajo pri Rusih. V naslednjem me je zanimalo, kakšne posebnosti v vedenju in kakšne taktike opažajo za pogajalsko mizo ter če so te dovolj očitne, da lahko govorimo o specifično ruskem pogajalskem vedenju. Tretji del sprašuje po tem, kakšen odnos je treba po njihovem mnenju vzpostaviti za pogajalsko mizo, tj. kako se pripraviti na pogajanja z Rusi. V četrtem sklopu vprašanj sem se osredotočila na posebnosti poslovnega okolja v Rusiji ter obenem želela izvedeti, ali so obstoječi stereotipi o preskušanju z vodko, podkupovanju in zapletenem zakonodajnem področju po izkušnjah naših poslovnežev resnični. Zadnje vprašanje pa jih sprašuje, če so se pred začetkom dela z Rusi izobraževali o ruski kulturi in posebnostih njihovega vedenja v pogajanjih ter na kakšen način.

Moj vzorec torej sestavlja 11 poslovnežev iz večjih slovenskih podjetij, in sicer 9 moških in 2 ženski. V povprečju imajo 9 let delovnih izkušenj pri sodelovanju z Rusijo, trije so tam tudi živeli (2, 4 in 7 let), večina pa jih Rusijo redno obiskuje in tam preživi povprečno teden dni na mesec. Sedmim anketirancem sem vprašalnik po predhodnem telefonskem pogovoru poslala po elektronski pošti, saj jim je takšen način zaradi pomanjkanja časa bolj ustrezal, s štirimi poslovneži pa sem opravila osebne intervjuje, ki so v povprečju trajali pol ure. Zaradi etike znanstvenega dela, ki določa, da vira ne odkrijemo, če tega ne želi, ter zaradi nepotrebnega razlikovanja med anketiranci in intervjuvanci zanje uporabljam enoten izraz »respondenti«.

#### ***1.4 Struktura analize***

V prvem poglavju bom s pomočjo ustrezne literature opredelila osnovne pojme in kaj v tej nalogi pomensko zajemajo. Začela bom s predstavitvijo Rusije, njene politične in gospodarske situacije ter nato z orisom gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Rusijo utemeljila povod za pričujoče delo. Nadaljevala bom s teorijo pogajanj in skušala opredeliti dejavnike, ki vplivajo na pogajalsko vedenje, ter se pri tem posebej osredotočila na kulturo in širši družbeni kontekst. Ker so pogajanja v svojem bistvu medosebna komunikacija, pa me bodo zanimale tudi težave pri medkulturnem komuniciranju, zlasti problem stereotipiziranja. Ob koncu 1. poglavja bom opredelila model determinant ruskega pogajalskega vedenja, ki mu bom sledila v jedrnem delu naloge.

Drugo poglavje je v skladu z omenjenim modelom razdeljeno na dva dela, in sicer bom v prvem analizirala rusko zgodovino in izvor ruskega nacionalnega karakterja, v drugem pa obravnavala sovjetsko politično in poslovno kulturo ter posebnosti sovjetskega pogajalskega procesa.

V tretjem poglavju, ki govori o »novi« Rusiji, bom najprej na kratko predstavila ruski prehod k demokraciji in tržnemu gospodarstvu. Nadaljevala bom s posebnostmi sodobne ruske družbe z implikacijami za poslovno področje, nato pa s primerjavo raziskav Hofsteda (2001) ter Jazbečeve iz leta 2005 in Naumova iz leta 1996 poskušala ugotoviti morebitne spremembe v vrednotah, do katerih je prišlo v času po zamenjavi režima. Razen sprememb v vrednotah bom bolj konkretno obravnavala tudi spremembe nekaterih vidikov ruskega pogajalskega vedenja. Ob koncu tretjega dela bom povzela »navodila« za pogajanja z Rusi, v zaključku pa potrdila ali zavrnila svoje hipoteze ter ugotovila pomen rezultatov in njihovo vrednost v luči povečanega sodelovanja med Rusijo in Slovenijo.

## ***1.5 Osnovni pojmi***

### **1.5.1 Ruska federacija**

Ruska federacija je po površini največja država na svetu, saj pokriva približno eno osmino zemeljske površine in se prek enajstih časovnih pasov razteza od Evrope do Azije; po številu prebivalstva, ki dosega slabih 143 milijonov prebivalcev, se uvršča na sedmo mesto. V skladu z ustavo iz decembra 1993 je Rusija demokratična, federativna, pravna in večnacionalna republika, ki je svojo neodvisnost razglasila 1. januarja 1992 in jo danes sestavlja 89 »federativnih subjektov« z različnimi stopnjami avtonomije, in sicer: republike, oblasti, kraji in okrožja ter mesti zveznega pomena – Moskva in Sankt Petersburg.<sup>1</sup>

■

Devetdeseta leta so v Ruski federaciji potekala v znamenju hitrih in pogosto kaotičnih sprememb. Razpad Sovjetske zveze, serija neuspešnih reform in velike socialno-politične spremembe so poslovno okolje zaznamovale kot tvegano. Po divji privatizaciji, v kateri je bilo do leta 1994 privatiziranega 70 % premoženja, in gospodarski krizi ob koncu 90. let je Rusiji uspelo vzpostaviti večjo politično stabilnost, sodobnejšo in bolj pregledno zakonodajo ter s tem makroekonomsko

---

<sup>1</sup> Rusija – predstavitev države, [www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php) (7. 7. 2006).

stabilnost. Skupaj z oživitvijo industrije je to pritegnilo investicije ter povzročilo dvig življenjskega standarda in končne porabe (Izvozno okno 2006).

Zaradi visokega domačega povpraševanja in hitre rasti izvoza se lahko Rusija od leta 1998 naprej pohvali z visoko gospodarsko rastjo, ki je v letu 2004 znašala 7,1 odstotka; BDP na prebivalca se je podvojil (glej tabelo 1.1).

**Tabela 1.1:** Rusija – temeljni gospodarski kazalci

	<b>2000</b>	<b>2004</b>
Število prebivalcev (v mio)	146,3	143,8
Letna rast prebivalstva (v %)	-0,0	-0,5
Pismenost, odrasli ljudje (% vseh ljudi v starosti 15 let in več)	99,4	99,4
BDP (v tekočih cenah, v mrd USD)	259,7	590,4
Letna rast BDP (v %)	10,0	7,1
BDP na prebivalca, metoda Atlas (v tekočih cenah, v mrd USD)	1 710	3 410
Inflacija, BDP deflator (letna rast v %)	37,7	19,9
Blagovna menjava kot delež BDP (v %)	57,8	45,7
TNI, neto pritok v državo (v tekočih cenah, v mrd USD)	2,7	12,5
Čas, potreben za vzpostavitev podjetja (v dnevih)	25	36
Uporabniki interneta (na 1 000 ljudi)	19,8	111,2

Vir: World Development Indicators database, april 2006

Rusija je poleg velikega potenciala neizkoriščenih naravnih možnosti in poceni delovne sile ter trdne makroekonomske politike Putinove vlade veliko pridobila tudi z nepričakovano veliko rastjo svetovnih cen nafte. Rusija izvozi kar 13 odstotkov vse nafte v svetovni trgovini in 25 odstotkov vsega zemeljskega plina. Veliki izvozni prihodki so tako pripomogli k stabilizaciji javnih financ in ojačitvi rublja ter spodbudili investicije v zasebni sektor (Guriev 2005: 371). Visoke cene energentov na svetovnih borzah ne omogočajo le velikih vlaganj v gospodarstvo, temveč tudi nizke proizvodne stroške v domači industriji in rezervo na bančnem računu. Neposredne tuje naložbe so v letu 2004 po ocenah znašale 11,7 milijarde dolarjev, kar je presegló tudi najbolj optimistične napovedi (Izvozno okno 2006).

S prihodom Putina na oblast je prišlo do izboljšav v poslovnem okolju v smislu pravnega reda, poenostavitve zakonodaje in poskusa zmanjševanja korupcije ter njegovimi ukrepi za izključitev oligarhov<sup>2</sup> iz političnega sveta (primer Jukos<sup>3</sup>). Prišlo je do reform in ureditve zakonodaje na področju zaposlovanja ter do liberalizacije v mnogih sektorjih. Velikost in rast ruskega trga blaga široke potrošnje je v veliki meri povezana z razvojem srednjega dohodkovnega razreda prebivalstva, ki v Rusiji pridobiva na moči in številu. Privlačnost ruskega trga tako v veliki meri določajo dejavniki, kot so politična in gospodarska stabilnost, velikost in rast trga, intenzivnost konkurence ter drugi dejavniki.

Rusija je po izračunu indeksa GRDI (Global Retail Development Index), ki ga je opravila ameriška svetovalna hiša A.T. Kearney, v letu 2006 na drugem mestu med najbolj privlačnimi državami za investicije v trgovino na drobno,<sup>4</sup> v letu 2002 pa je med vsemi državami na svetu beležila največji pozitivni napredek na lestvici indeksa zaupanja tujih neposrednih investitorjev (FDI Confidence Index) ter leta 2004 dosegla 11. mesto.<sup>5</sup>

### 1.5.2 Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Rusijo

Slovenija kot samostojna država je z Rusijo podpisala več pomembnih sporazumov, med njimi tudi *Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju*, ki določa pogoje za menjavo blaga in storitev med državama, ter *Sporazum o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb*. Poleg veleposlaništva Republike Slovenije v Rusiji in ruskega veleposlaništva v Ljubljani sta si državi izmenjali tudi gospodarska predstavništva (predstavništvo ruske gospodarske zbornice v Sloveniji in slovenske v Rusiji) (Izvozno okno 2006). Z Rusijo posluje približno 400 slovenskih podjetij, od katerih 10 največjih uvoznikov ustvari več kot 90 % vsega uvoza in 10 največjih izvoznikov več kot 80 % vsega izvoza (Gospodarska zbornica Slovenije 2006). Več

---

<sup>2</sup> Največji ruski industrijalci – velekapitalisti oziroma oligarhi – so večino svojih konglomeratov zgradili v 90. letih in v obdobju po kriznem letu 1998. Po ocenah študije *World Bank's Country Economic Memorandum for Russia* (2004) naj bi 22 največjih industrijskih skupin imelo nadzor nad približno 40 % ruske industrije. Oligarhi so bili dejavni predvsem v panogah, kot so naftna in kovinska ter papirna industrija. Kar 75 % odstotkov ruskih volivcev verjame, da so oligarhi svoje premoženje pridobili nelegitimno in nezakonito (Gurieff 2005: 373-374).

<sup>3</sup> Primer preveč vplivnega podjetja Jukos in Mihaila Hodorkovskega, ki je bil, česar Kremelj ne zanika, iz političnih razlogov poslan v sibirsko zaporo, je za tujce in tudi domače oligarhe jasen znak, da bodo ruski naravni viri ostali v domačih rokah, trdno pod nadzorom oblasti (RTV Slovenija 2006).

<sup>4</sup> Za primerjavo navajam prvih deset na tej lestvici: (1) Indija, (2) Rusija, (3) Vietnam, (4) Ukrajina, (5) Kitajska, (6) Čile, (7) Latvija, (8) Slovenija, (9) Hrvaška in (10) Turčija (*The 2006 Global Retail Development Index*, [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/GRDI\\_2006.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GRDI_2006.pdf), 15. 9. 2006).

<sup>5</sup> *FDI Confidence* (2004) [www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/FDICIOct\\_2004\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/FDICIOct_2004_S.pdf) (15. 9. 2006).

kot 40 slovenskih podjetij ima predstavništva v Rusiji, kjer gradijo proizvodne obrate, vlagajo in ustanavljajo nova skupna podjetja.

Skupna trgovinska menjava med Slovenijo in Rusijo je v letu 2005 znašala 801,5 milijona evrov, kar glede na leto 1996 pomeni podvojitvev (glej tabelo 1.2).

**Tabela 1.2:** Blagovna menjava Republike Slovenije z Rusko federacijo

<b>LETO</b>	<b>IZVOZ (v 000 EUR)</b>	<b>UVOZ (v 000 EUR)</b>	<b>SKUPAJ (v 000 EUR)</b>	<b>SALDO (v 000 EUR)</b>
<b>1996</b>	238 436	166 463	<b>404 899</b>	71 973
<b>1997</b>	289 978	220 096	<b>510 075</b>	69 882
<b>1998</b>	212 160	159 631	<b>371 791</b>	52 529
<b>1999</b>	121 768	149 611	<b>271 380</b>	-27 843
<b>2000</b>	209 873	250 804	<b>460 677</b>	-40 931
<b>2001</b>	315 437	314 756	<b>630 193</b>	681
<b>2002</b>	319 671	268 722	<b>588 394</b>	50 949
<b>2003</b>	347 538	311 302	<b>658 840</b>	36 236
<b>2004</b>	420 198	299 578	<b>719 776</b>	120 620
<b>2005</b>	467 479	334 045	<b>801 524</b>	133 434

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2006

V prvih petih mesecih leta 2005 so v slovenskem **izvozu** v Rusijo prevladovali naslednji izdelki: zdravila za prodajo na drobno (36,7 odstotka), premazna sredstva (6,6 odstotka), električni aparati za žično telefonijo (6,1 odstotka), elektrotermični aparati za gospodinjstvo (6,1 odstotka), antiserumi, cepiva in toksini (3,9 odstotka) ter tapete iz plastičnih mas in talne obloge (3,4 odstotka) (Izvozno okno 2006). Najpomembnejši slovenski izvozniki so navedeni v tabeli 1.3.

**Tabela 1.3:** Glavni slovenski izvozniki v Rusko federacijo za obdobje I-XII 2005

<b>IZVOZNIKI</b>
1. KRKA, D.D., LJUBLJANA
2. LEK, D.D., LJUBLJANA
3. GORENJE, D.D., VELENJE
4. ISKRATEL, D.O.O., KRANJ

5. HELIOS TOVARNA BARV, LAKOV IN UMETNIH SMOL KOLIČEVO, D.O.O., DOMŽALE
6. JUTEKS, D.D., ŽALEC
7. PPG – HELIOS, D.O.O., DOMŽALE
8. EUROVEK, D.O.O., LJUBLJANA
9. HENKEL SLOVENIJA, D.O.O, MARIBOR
10. COMITA, D.D., KRANJ

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2006

V **uvozu** iz Rusije so v prvih petih mesecih leta 2005 prevladovali naslednji proizvodi: naftni plini in drugi plinasti ogljikovodiki (34,5 odstotka), motorni bencin in druga lahka olja (33,3 odstotka), ferozlitine (11,2 odstotka), surov aluminij (10,2 odstotka), kemična lesna celuloza (2,6 odstotka) in heterociklične spojine s heteroatomi dušika (1,4 odstotka) (Izvozno okno 2006). Najpomembnejši slovenski uvozniki so navedeni v tabeli 1.4.

**Tabela 1.4:** Glavni slovenski uvozniki v Rusko federacijo za obdobje I-XII 2005

UVOZNIKI
1. GEOPLIN, D.O.O., LJUBLJANA
2. PETROL, D.D., LJUBLJANA
3. IMPOL, D.D., SLOVENSKA BISTRICA
4. OMV SLOVENIJA, D.O.O., KOPER
5. ACRONI, D.O.O., JESENICE
6. TALUM, D.D., KIDRIČEVO
7. OMV ADRIATIK, D.O.O., KOPER
8. KOVINTRADE, D.D., CELJE
9. JULON, D.D., LJUBLJANA
10. GORIČANE, D.D., MEDVODE

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2006

Neposredne naložbe slovenskih podjetij v Rusijo so lani znašale 94, ruske v Slovenijo pa 3,5 milijona evrov. Tabela 1.5 prikazuje razvoj slovenskih neposrednih naložb v Rusijo med letoma 2001 in 2004, ki so se v tem obdobju več kot potrojile.

**Tabela 1.5:** Slovenske neposredne naložbe v Rusijo do leta 2004 (podatki 31. 12.)

Leto	2000	2001	2002	2003	2004
v mio EUR	19,6	39,2	56,6	67,1	76,3
%*	2,4	3,4	3,8	3,7	3,4

\*odstotek od vseh izhodnih neposrednih naložb

Vir: Banka Slovenije, december 2005

•

Glede na raziskavo Centra za konkurenčnost<sup>6</sup> so trije najpomembnejši dejavniki privlačnosti trga Ruske federacije, ki jih navajajo uveljavljena slovenska podjetja, **velikost trga in dobičkonosnost ter kulturna bližina**. Velikost trga (v geografskem smislu) omogoča relativno visoke stopnje rasti prodaje in izkoriščanje prednosti ekonomije obsega. Relativno nizka kupna moč prebivalstva v primerjavi s trgi EU sicer nekoliko zmanjšuje vrednostni vidik velikosti trga, vendar se pričakuje, da bo kupna moč rasla po nadpovprečnih stopnjah.

S pojmom kulturne bližine pa razumemo predvsem medčloveške vidike poslovnega sodelovanja, ki jim ruski poslovneži pripisujejo velik pomen. Tako *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu* (2003) priznava velik pomen kulturne usklajenosti in pri spodbujanju partnerskega sodelovanja z Rusko federacijo priporoča t.i. slovanski pristop, ki je sinteza prednosti sistematičnega racionalnega pristopa ter slovanskega duha in čustev.

■

Poslovneži komunicirajo, da bi uskladili dejavnosti, razširjali informacije, se pogajali o načrtih in podobno. Za uspešno delo v tujini naj bi imeli najmanj dvoje: ustrezno znanje in osebnostne lastnosti. Za učinkovito mednarodno poslovanje<sup>7</sup> je po mnenju intervjuvancev iz raziskave Jazbečeve (2005) najpomembnejše poznati jezik, vrednote in stališča lokalnih ljudi, gospodarstvo ter pravo. Jezik je eden najpomembnejših dejavnikov, saj je poslovanje bolj učinkovito, če lahko komuniciramo neposredno; poznavanje vrednot in stališč omogoča razumevanje vedenja lokalnih ljudi; brez spremljanja gospodarske situacije v posamezni državi je nemogoče sprejemati

<sup>6</sup> *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu* (2003),

[http://www.izvoznookno.si/util/php/bin\\_pub.php?id=2004021712543578](http://www.izvoznookno.si/util/php/bin_pub.php?id=2004021712543578) (13. 9. 2006).

<sup>7</sup> Mednarodno poslovanje je kakršna koli poslovna dejavnost, ki jo podjetja organizirajo in izvajajo čezmejno. Delimo ga na dve širši kategoriji: mednarodno trgovino in mednarodna vlaganja. Mednarodno poslovanje lahko obravnavamo kot nekakšno razširitev poslovanja v matični državi na druge države (Harison in dr. 2000: 5-6).



ustrezne poslovne odločitve; prav tako je treba poznati pravo zaradi zavarovanja poslov in varnosti. Nenazadnje pa bi moral vsak poslovnež obvladati osnove tehnike pogajanj ter biti sposoben prepoznati pogajalsko vedenje nasprotne strani in njegovo kulturno pogojenost.

### **1.5.3 Pogajanja**

#### **Opredelitev pogajanj**

Pogajanja so univerzalna človeška dejavnost, ki se je lotevamo v vsakdanjem življenju, da bi se uspešno spopadali s konflikti, do katerih prihaja v naših odnosih z drugimi ljudmi, ter dosegli tisto, kar od njih želimo, pa naj gre za odnos med otroci in starši ali razmerje med kupcem in prodajalcem. Tako o pogajanjih govorimo kot o dejavnosti za obvladovanje nasprotij in usklajevanje interesov. Za pogajalsko mizo se srečata (vsaj) dve strani, vsaka s svojimi (delno) nasprotujočimi si interesi, ter poskušata doseči sporazum, ki bo v najboljšem primeru sprejemljiv za obe in bo zadovoljil osnovne potrebe vsake od njiju. Tako so pogajanja prostovoljen proces dajanja in sprejemanja koncesij, v katerem obe strani spreminjata svoje ponudbe in pričakovanja, da bi se približali druga drugi (Ghuri 1996: 3). Cilj vsake od strani je pridobiti čimveč, obenem pa se odreči le tistemu, kar je potrebno za doseganje sporazuma (Kavčič 1996: 11).

Pogajalski proces v grobem delimo na tri stopnje. Daleč najpomembnejša je stopnja pred pogajanjem, ki se začne s prvim stikom med pogajalskima stranema, v katerem se pokaže interes za sodelovanje. Obe strani s pomočjo zbiranja informacij in med neuradnimi srečanji spoznavata potrebe druga druge ter ocenjujeta potencialne koristi, ki bi jih pogajanja lahko prinesla. Ti neformalni stiki pomembno prispevajo k izgrajevanju zaupanja med strankama in k zmanjševanju predsodkov. Nato pogajalski strani ob upoštevanju pridobljenih informacij oblikujeta svoje strategije za neposredna pogajanja – sestavita torej celotni načrt, ki vključuje konfliktna vprašanja ter možne in prednostne rešitve (Ghuri 1996: 8-9; Kavčič 1996: 86).

Tej stopnji sledijo srečanja za pogajalsko mizo, ko se pogajalci spopadejo z opredeljenim pogajalskim problemom. Po predstavitvi začetnih stališč morata obe strani ovrednotiti alternative, ki jih ponuja nasprotna stran, raziskati razlike glede pričakovanj in prioritet ter izbrati takšne, ki so skladne z njihovimi lastnimi pričakovanji, obenem pa poskušati čim bolj približati nasprotujoča si stališča.

Zadnja stopnja poteka po zaključku pogajanj, ko so se pogajalci že sporazumeli o vseh pogojih. Takrat se dogovorijo še o besedilu in obliki pogodbe ter jo podpišejo. Dober dogovor pa je predvsem tisti, ki vodi k uspešni implementaciji, zato mora vključevati vsa možna jamstva za njegovo uresničevanje.

■

Glede na celovit odnos med nasprotnima stranema v pogajanjih ločimo *razdruževalno* in *združevalno* strategijo. Prva izhaja iz prepričanja, da pogajalski strani nimata skupnih interesov; torej gre za konflikt, v katerem poskuša vsaka stran čim bolj zaščititi svoj interes ali interes tistih, ki jih zastopa. Združevalna strategija pa temelji na prepričanju, da gre razen za konfliktno tudi za skupne interese obeh strank in njen cilj je ugoden izid pogajanj, ki se ga doseže na prijateljski način (Kavčič 1996: 57).

Primerljiva je delitev na pozicijska in načelna pogajanja. Pri *pozicijskih* se pogajalski partner trdno vkoplje v svoje pozicije in jih vztrajno zagovarja, medtem ko koncept *načelnih pogajanj* pomeni skupno reševanje problemov, ki izhaja iz interesov pogajalskih strani in sledi naslednjim vodilom: (1) ločevanje ljudi od problemov, (2) osredotočanje na interese in ne na stališča, (3) oblikovanje možnosti v obojestransko korist ter (4) uporaba objektivnih meril (Fisher, Ury in Patton 1998).

Možina in drugi (2004: 287) navajajo pet temeljnih konceptov pogajanj, med katerimi so prvi trije distributivni,<sup>8</sup> četrti integrativni, zadnji pa lahko spada v katero koli od obeh kategorij:

1. *pogajanja na silo* temeljijo bodisi na premoči ene strani bodisi na kompromisu. Če gre za *premoč*, skuša ena stran prevladati drugo, podrejena pa ji skuša prej ali slej povrniti za izgubljeno;
2. drugi način je sklepanje *kompromisa*, ki sloni na preračunanem popuščanju, tj. »oba najmanj izgubiva«;
3. *tekmovalna pogajanja* potekajo kot barantanje po načelu »nobenemu vse« – gre za tekmovalno določanje deležev in izida;
4. *sodelovalna pogajanja* so delitev dobrin med udeležence, vendar ne omejenih, kot v prvih dveh primerih. Pri tej vrsti pogajanj skušata obe strani s sodelovanjem povečati količino dobrin po načelu »vsakemu več«, kar pomeni, da »tekmeci postajajo zavezniki«;

---

<sup>8</sup> Fisher, Ury in Patton (1998) razlikujejo tudi med distributivnimi in integrativnimi pogajanjmi. Pri prvih pogajalska partnerja skušata deliti tisto, kar je na razpolago, pri drugih pa kreirati novo vrednost in povečati »pogajalski kolač«.

5. *pritajena pogajanja* so oblika, ko na videz pravih pogajanj sploh ni. Stran, ki ima pobudo, posredno vpliva na drugo stran (z informiranjem, napeljevanjem), da ta sama usvoji stališča prve strani, jih privzame kot svoje ter jih potem tudi zagovarja in udejanja.

■

Vsekakor pa sta pred morebitnim pogajalcem vsaj dve možnosti: začeti pogajanja in sodelovati v njih ali pa se odločiti za način delovanja, za katerega pogajanja niso potrebna. Ta premislek Fisher, Ury in Patton (1998) imenujejo »boljša alternativa za izpogajan sporazum« (Best Alternative To Negotiated Agreement – BATNA), pri čemer pogajalec analizira koristi, ki si jih lahko obeta od pogajanj, in jih primerja s koristmi, ki bi jih lahko bil deležen, če pogajanja odkloni ali zapusti. Boljša kot je ta alternativa, večjo moč ima pogajalec.

Če povzamem, so temeljne značilnosti pogajanj (Hrastelj 2003: 263) naslednje:

1. pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
2. stranki imata skupne, pa tudi različne interese;
3. ko vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum;
4. čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen.

Nenazadnje pa so pogajanja tudi medčloveška komunikacija. Glavni komponenti komunikacije v pogajanjih sta vsebina – vzrok, zaradi katerega se pogajalci zberejo za pogajalsko mizo – in pogajalsko vedenje ali stil.

### **Pogajalski stil**

Po Shethu (v Kalé 1996: 22) pogajalski stil pomeni rituale, obliko, posebno vedenje in temeljna pravila v pogajalski interakciji. V splošnem je torej način, na katerega se ljudje iz različnih kultur vedejo v pogajanjih. Zadnja definicija implicira, da obstaja močna povezava med kulturo pogajalca in njegovim pogajalskim stilom. Čeprav obstajajo različna mnenja, ki opozarjajo na vpliv psiholoških posebnosti posameznika in pravijo, da lahko le pogojno govorimo o različnih nacionalnih slogih poslovnih pogajanj, velja splošno prepričanje, da nacionalna kultura do določene mere vsekakor oblikuje nacionalni stil pogajanj. To seveda ne pomeni, da se vsi pripadniki določene

kulture pogajajo na enak način, gre predvsem za vzorce vedenja, ki so *tipični* za neko kulturo.

Poleg strategij in predlogov pogajalci v pogajanja vstopajo opremljeni s predhodnimi izkušnjami, določenimi prepričanji, izdelanimi pogledi na svet, odnosi in pričakovanji, ki so posledica njihove kulture (Schechter 1998: 15). S sabo torej prinašajo vse svoje predispozicije, ki jih vodijo pri njihovem zaznavanju okolja, v katerem delujejo, in določajo, kako se bo posameznik na to okolje odzval. Te kognitivne strukture,<sup>9</sup> na katere vplivajo družbene izkušnje, se med kulturami seveda razlikujejo (McCall in Warrington 1989: 15-17). Pogajalci iz različnih kulturnih okolij se pogosto razlikujejo tudi glede čisto osnovnih predstav o tem, kaj pogajanja sploh so. Način, kako pogajalec zaznava osebo na nasprotni strani pogajalske mize, vpliva na njegovo interakcijo z njo. Zlasti v medkulturnih situacijah je pogled vsake od strani pogojen z normami njej lastne kulture, zato je pomembno, da pogajalec razume, kaj je »podlaga« vedenju in delovanju nasprotne strani, da bi temu lahko prilagodil svojega.

#### **1.5.4 Kultura**

Kultura predstavlja kontekst, v katerem delujejo mednarodni pogajalci; določa temeljne vzorce vedenja ter opredeljuje medsebojne odnose in pravila delovanja ljudi v nekem okolju (Zagoršek in Štemberger 2005: 57). Je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo. Je filter, prek katerega zaznavamo realnost, pomeni pa tudi tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali kot uspešni (Hrastelj 2003: 252).

Švedska pisateljica Selma Lagerlöf kulturo preprosto definira kot »tisto, kar ostane, ko popolnoma pozabimo, kar smo se naučili«. Ko »pozabimo«, se torej ne zavedamo več, da smo se določenega vedenja naučili, je to že močno zasidrano v naši podzavesti (Usunier 1996: 94). Kultura kot okvir vseh teh naučenih vedenj se prenaša med člani določene družbe ter oblikuje njihovo obnašanje v njej. Hofstede (2001) gre celo tako daleč, da nacionalno kulturo definira kot *kolektivno mentalno program(iran)je*. Ker ljudje običajno živijo v homogenih družbenih okoljih, uporabljajo enake kulturne

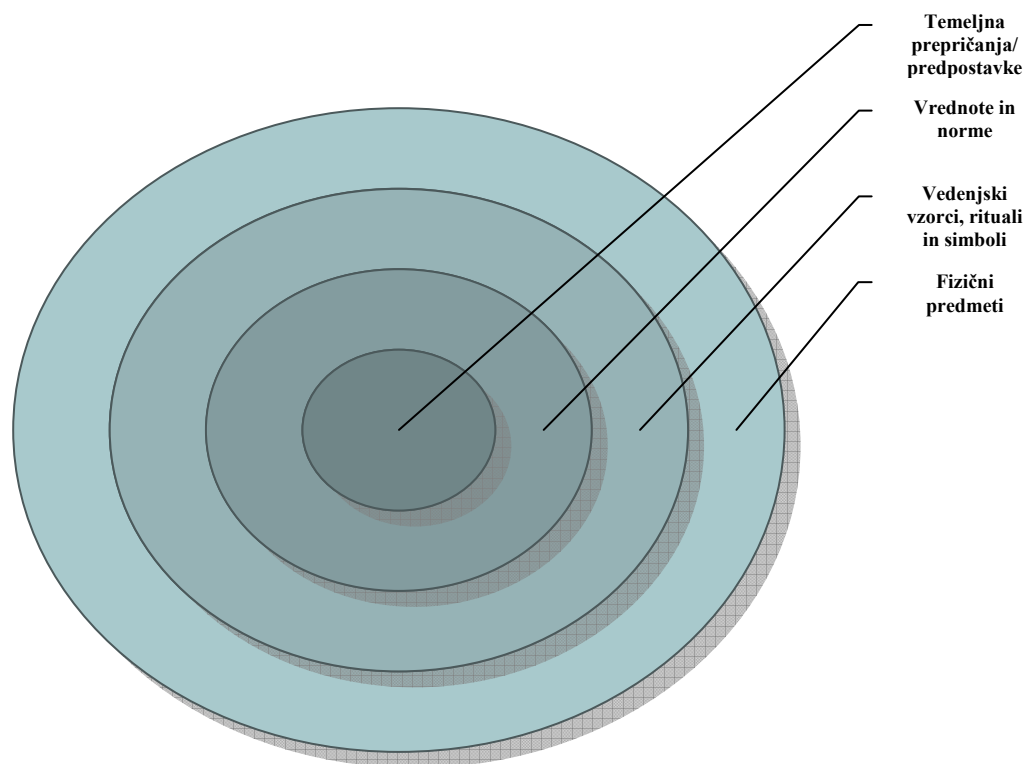
---

<sup>9</sup> Zaznavanje je celoten proces, v katerem se posameznik zaveda okolja in ga interpretira tako, da ustreza njegovemu miselnemu okviru. Iz teh interpretacij izhaja njegov odnos do okolja v obliki strukturirane zavesti, tj. kognitivne strukture (McCall in Warrington 1989: 17).

kode ter s tem enake vzorce mišljenja, čustvovanja in delovanja, po katerih se razlikujejo od drugih kategorij ljudi.

Antropologi pogosto razlikujejo med »kulturo na površju« (ang. *surface culture*) in »kulturo v notranjosti« (ang. *deep culture*) (Guirdham 1999: 48). Podobno Zagoršek in Štembergar (2005: 60-61) nacionalno kulturo ponazarjata s t.i. **čebulnim diagramom** (glej sliko 1.1). Ta od zunanje, vidne in zavedne plasti, v kateri najdemo predmete in zgradbe, ki so proizvodi pripadnikov določene kulture, prek vedenjskih vzorcev, običajev in simbolov, ki sestavljajo drugo plast, prehaja k tretji in zadnji plasti, ki sta nevidni in nezavedni, v katerih najdemo norme in vrednote ter temeljna prepričanja in predpostavke.

**Slika 1.1:** Plasti kulture



Vir: prirejeno po Zagoršek in Štembergar 2005

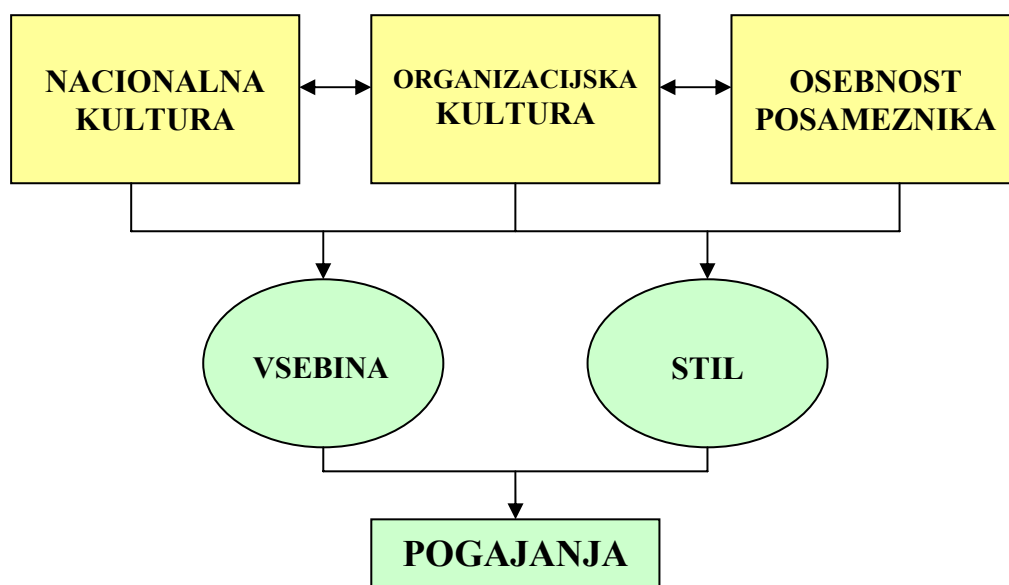
Kulturne razlike obstajajo na več ravneh: nacionalni, organizacijski in individualni. *Nacionalna kultura* ima globok vpliv na to, kako ljudje vidijo svet okoli sebe in kako se obnašajo. Najpogostejši način primerjave med kulturami je preučevanje razlik, ki izhajajo iz vrednostnih sistemov, in največkrat uporabljeni model za merjenje razlik

med nacionalnimi kulturami je razvil Hofstede (2001). Na tem mestu ga le omenjam, njegov kasnejši opis pa bo izhodišče za časovno primerjavo rezultatov vrednostnih dimenzij poslovnežev iz Slovenije in Rusije.

Hofstede je svoje kulturne dimenzije uspešno povezal tudi z managerskimi praksami oz. *organizacijsko kulturo*. Organizacijska kultura pomeni vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki ljudem znotraj neke organizacije (institucije, podjetja) omogočajo razumevanje njenega delovanja in jih opremljajo z vedenjskimi normami (Kalé 1996: 23). Tako se lahko znotraj določene organizacije – podjetja oblikuje skupen vzorec vedenja, ki se (vsaj delno) razlikuje od nacionalne kulture države, v kateri se ta organizacija nahaja.

Tretja raven pa je *individualna osebnost*<sup>10</sup> posameznika. Konec koncev so pogajanja medosebna komunikacija, zato osebnosti neposredno in pomembno vplivajo na pogajalske interakcije. Čeprav so posamezniki pogojeni s širšim družbenim in kulturnim okoljem, v katerem živijo, vseeno izkazujejo določene specifične osebnostne značilnosti, kar je pomemben poudarek tudi v kasnejši razpravi o stereotipih.

**Slika 1.2:** Vplivi na vsebino in stil pogajanj



<sup>10</sup> Osebnost Kalé (1996: 26) opredeljuje kot doslednost vedenja posameznika in njegovih odzivov na dogodke.

Slika 1.2 prikazuje poenostavljen diagram vplivov na pogajanja. Katere vedenjske značilnosti se pojavijo v pogajanjih, je odvisno od intenzivnosti posameznega konstrukta. Vendar je prav nacionalna kultura tisti dejavnik, ki prežema vse ostale; močna povezava obstaja tako med nacionalno kulturo in osebnostmi posameznikov kot nacionalno in organizacijsko kulturo.

### 1.5.5. Pogajanja kot medkulturno komuniciranje

Kot je bilo že zapisano, so pogajanja večsmeren proces komuniciranja, v katerem udeleženci vplivajo drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. *Medkulturno* komuniciranje pa pomeni, da so pošiljatelji in prejemniki sporočil ljudje iz različnih kulturnih kontekstov. Večja kot je razlika med njihovimi kulturnimi ozadji, večja je razlika v pomenu, ki je povezan z določenimi besedami in vedenjem. Rezultat medkulturnega komuniciranja tako ni nujno razumevanje (Jazbec 2005: 86). Kulturne razlike glede vrednot in komunikacijskih stilov lahko v mednarodnih pogajanjih povzročajo resne težave, zato za pogajalce pomenijo velik izziv. Motnje, do katerih prihaja v komuniciranju, so lahko motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca in med katerima ni empatije, ali motnje zaradi nesporazumov – semantične motnje, ko prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju (Možina in dr. 2004: 75).

Glede na prej navedene plasti kulture na tem mestu izpostavljam Grahamovo »hierarhijo težav« (v Ghauri in Usunier 1996: 75), ki jih v mednarodnih poslovnih pogajanjih povzročajo kulturne razlike. Bolj kot gremo navzdol po seznamu, bolj resne postajajo težave – skrite in težje popravljive:

- jezik,
- neverbalno vedenje,
- vrednote ter
- miselni procesi in procesi sprejemanja odločitev.

▪

Najpogostejši **odziv na kulturne razlike** je v mednarodnem poslovanju še vedno ignoriranje kulturne različnosti – ali pa stanje, ko posamezniki sicer priznavajo različnost, a le kot izvor težav (Jazbec 2005: 87). Podobno Harison in drugi (2000: 116-117) kot ovire učinkovitemu medkulturnemu komuniciranju navajajo »kulturno nepismenost«, etnocentrizem in omejeno kulturno prilagodljivost. Manager, ki je

slabo obveščen o drugi kulturi, vidi lastno kulturo kot večvredno drugim, tujo kulturo nekritično vrednoti iz lastne vrednostne perspektive in svojih vedenjskih norm ne uspe prilagoditi na način, sprejemljiv lokalnim razmeram, je najverjetneje izpolnil večino kriterijev za potencialni neuspeh srečanja s pripadniki tuje kulture.

Na drugem polu imamo situacijo akulturacije, ki jo povzema pregovor »Ko si v Rimu, se obnašaj tako kot Rimljani«, kar pomeni, da naj bi pripadnike tuje kulture nekako oponašali in se jim poskušali približati na tak način. Ta nasvet je morda preveč poenostavljen in zato nepraktičen.

Hrastelj (2003) v nasprotju z obema omenjenima skrajnostma priporoča zmerno prilagajanje ali t.i. *kulturno sinergijo*, ki pomeni graditi na podobnosti, tj. se prilagajati na ravni »površinske« kulture, se zavedati kulturnih različnosti, vendar kljub temu spoštovati in vzdrževati svoje kulturne posebnosti.

Hofstede (2001: 427-428) našteva tri stopnje, ki jih morajo poslovneži upoštevati pri svojih pripravah na medkulturno komuniciranje: zavedanje, znanje in veščine. Pri *zavedanju* se vse začne; prepoznati je treba, da zaradi privzgojenih vrednot vsak človek v glavi nosi posebno mentalno programsko opremo in da je ta v primeru tuje kulture drugačna od naše. Po zavedanju je treba pridobiti tudi določeno *znanje* o kulturi ljudi, s katerimi se srečujemo. Poznati moramo njihove simbole, rituale ... in čeprav z njimi morda nikoli ne bomo delili njihovih vrednot in prepričanj, moramo vsaj na intelektualni ravni razumeti, kje se te razlikujejo od naših. In končno, *veščine* temeljijo na prvih dveh stopnjah, dodana jim je le praksa, torej izkušnje, s katerimi se učimo razumeti njihove simbole, izvajati njihove rituale in z njimi komunicirati.

Sposobnost prepoznati kulturne razlike in se ustrezno spopasti z njihovimi posledicami je zlasti v pogajanjih bistvenega pomena. Bolj kot se obe pogajalski strani razumeta in prilagajata druga drugi, več je možnosti za sklepanje kompromisov in iskanje skupnih koristi. Poznavanje kulturnih razlik ugodno vpliva na zmanjšanje frustracij, povezanih z zapletenimi medkulturnimi situacijami v poslovnem okolju, saj omogoči, da se udeleženci zavejo skritih predsodkov in stereotipov, ki lahko ovirajo poslovno komuniciranje (Pirogov in Tvorogova 2005: 382).

### 1.5.5 Stereotipi

Težave medskupinskega komuniciranja povečuje univerzalna tendenca stereotipiziranja. Stereotipi so *kolektivni kulturni profili* – posploševanja, ki opisujejo »tipičnega« predstavnika kulture. Iz vidika svoje člane drugih kultur ne vidimo kot



posameznike, ampak na stereotipen način; temu se ni mogoče izogniti, vendar je treba upoštevati, da posameznik kljub svojemu »mentalnemu programu« ostaja ločena celota z lastnimi potrebami ter zmožnostjo samostojnega mišljenja, čustvovanja in delovanja. Njegova stopnja individualnosti je še vedno precejšnja. Tako so kulturni stereotipi v najboljšem primeru lahko polresnice, nikakor pa niso natančne napovedi lastnosti in vedenja posameznikov.

Posamezni člani neke kulture se med seboj sicer razlikujejo po osebnostnih značilnosti in svojih edinstvenih izkušnjah, vendar lahko stereotipi ob upoštevanju zgornjih omejitev predstavljajo »izhodišče oziroma temelj, ki ga skozi čas manager nadgradi z lastnimi izkušnjami in spoznanji o tuji kulturi na splošno ter o konkretnih pripadnikih te kulture, s katerimi prihaja v neposredni stik« (Prašnikar in dr. 2005: 109). Stereotipi so večinoma izgubili svoj negativni prizvok in se jih obravnava kot vsakdanji kognitivni proces, v katerem ljudje oblikujejo sheme za kategorizacijo ljudi, da bi se izognili »presežku informacij« (Guirdham 1999: 161).

Čeprav si lahko pri srečevanju z ljudmi iz drugih kultur s takšnimi shematizacijami pomagamo, pa je v mednarodnem poslovanju popolnoma nekoristno ali celo škodljivo vrednostno ocenjevanje posameznih kultur. Sodbe o drugih kulturah neizogibno nastajajo glede na naš lasten miselni okvir, zato se moramo tega zavedati in vsaj na zavestni ravni slediti *kulturnemu relativizmu*, tj. opustiti vrednotenje kultur kot dobrih ali slabih. Kulture niso boljše ali slabše, temveč le drugačne, in prva lekcija je, da imajo vse svojo konsistentno, čeprav drugačno, logiko.

■

V današnjem času imata kulturno zavedanje in izobraževanje v poslovnem svetu konkurenčne prednosti in sta v pomoč pri vzpostavitvi dobrih poslovnih odnosov (Pirogov in Tvorogov 2005: 382). Razumevanje in obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, estetiki in materialni kulturi pa je v veliki meri odvisno tudi od poznavanja dejavnikov, ki so današnjo kulturo naredili takšno, kot je.

### ***1.6 Model determinant ruskega pogajalskega vedenja***

Model determinant ruskega pogajalskega vedenja s slike 1.3 sledi hipotezam, zapisanim v podpoglavju 1.2. Razlikuje med dvema vrstama determinant: *kulturnimi* oz. *karakternimi* in *družbeno-politično* pogojenimi. Prve so v prikazu označene z rumeno, druge pa z zeleno barvo.

Slika 1.3: Model determinant ruskega pogajalskega vedenja



Že Hofstede (2001) je zapisal, da kulturnih razlik ni mogoče razumeti brez študija zgodovine nekega naroda. Kultura izhaja iz razlik v zgodovinskih izkušnjah različnih človeških skupin. Te vključujejo njihovo zgodovinsko, fizično in klimatsko okolje, njihove izkušnje kot zavojevalci ali žrtve invazij ter njihovo izpostavljenost različnim religijam ali mitom. Richmond (2003) k silam, ki oblikujejo vzorce ruskega vedenja, poleg zgodovine, geografije in vere dodaja še oblast, Schechter (1998) pa bolj specifično ugotavlja, da se moramo v Rusiji osredotočiti na dvojno dediščino, in sicer na **predrevolucionarno rusko kulturo** in pa specifično nasledstvo Sovjetske zveze, še zlasti pravila **sovjetskega političnega vedenja**.

Determinantam, ki jih navajajo ti avtorji, dodajam še eno spremenljivko, za katero menim, da je prav tako pomembno povezana z ruskim pogajalskim vedenjem: to je **sodobno družbeno okolje** v Rusiji, na katerega vplivajo *spremenjene politične in gospodarske razmere ter stiki z Zahodom*.

## 2. DETERMINANTE RUSKEGA POGAJALSKEGA VEDENJA

### 2.1 Ruska zgodovina in nacionalni karakter

Stoletja razburkane in nasilne zgodovine Rusije so nedvomno pustila neizbrisne sledi na ruski zavesti in pomembno vplivala na odnos do individualnega ali nacionalnega obstoja. »Vse civilizacije so do neke mere proizvodi geografskih dejavnikov, vendar v zgodovini ni bolj očitnega primera globokega vpliva *geografije* na kulturo, kot je zgodovinski razvoj ruskega ljudstva,« pravi Vernadsky (v Richmond 2003: 5). Zaradi obsežnih meja brez naravne obrambe je bila Rusija bolj ranljiva za invazije in nagnjena k temu, da je svoje meje širila navzven, kjer je le lahko.

Ob velikih rekah so potekali prvi stiki Rusije z zunanjim svetom. S severa so v 9. stoletju prišli vikingi in skandinavski trgovci, ki so zavladali Kijevu in bili predhodniki ruske države, na jugu pa je prišlo do stikov z Bizancem, vzhodno polovico krščanskega rimskega imperija, iz katerega izhajajo ruska vera, pravo in umetnost. V 11. stoletju se je zaradi vdorov rusko ljudstvo začelo seliti proti severu in oblast se je iz Kijeva preselila v Moskvo. Mongoli ali Tatari so Rusijo napadli sredi 13. stoletja in njihova krvava vladavina je trajala več kot 200 let (Richmond 2003: 6). Tudi kasneje so bili Rusi več stoletij podvrženi vdorom iz vzhoda in zahoda, če naj omenim le napoleonske vojne, rusko-japonsko vojno, prvo svetovno vojno in nemško invazijo med drugo svetovno vojno.

»Boleča izkušnja stoletij invazij je vplivala na rusko zavest, povzročila **obsedenost z varnostjo** in posledično skrajno **tajnost** glede obrambnih zadev ter **bojevit odnos** do tujih držav« (Sloss in Scott v Schecter 1998: 20). Obkrožena s sovražnimi silami je Rusija postala **odvisna od uporabe moči** v odnosih s sosednjimi narodi in razvila **nezaupanje** do drugih držav. Kot rezultat stalno prisotnih zunanjih groženj in z njimi povezane **globoke negotovosti** pa se je razvil tudi ruski odnos do avtoritete in moči (Richmond 2003: 12-19).

Zgodovinske izkušnje invazij so povzročile, da so ljudje zagotavljanje varnosti zaupali vladi. Razen tega je upravljanje s tako velikim ozemljem, kot je rusko, vodilo k nastanku države, ki ji je vladal center in je bila organizirana na vojaški način. Svoje sta prispevala tudi pomanjkanje in surovost kmečkega življenja, ki sta rusko kulturo dodatno zaznamovala s strahom in dvomi. Takšen strah in negotovost pa povzročata **željo po močnem avtoritarnem vodstvu** ter zavračata spremembe in negotovost

prihodnosti (Schechter 1998: 16). Zato so bili Rusi močno **naklonjeni redu** in so se izogibali kaosu, tudi na račun svobode. Vse od carske Rusije do konca Sovjetske zveze, z izjemo kratkega obdobja med demokratično februarско in boljševiško oktobrsko revolucijo, je bil avtoritarni režim pravilo ruskega vladanja. Carjeva volja ni bila podvržena nobenemu zakonu in ruske vlade so služile vladarjem in ne vladanim. Kot pravi Richmond (2003: 73), je bil rezultat tega pokorno, hlapčevsko prebivalstvo, navajeno na navodila in ukaze od zgoraj; zanašanje nase in neodvisnost sta jim bila tuja.

»Vloga avtoritete, izogibanje tveganjem in potreba po nadzoru so bistvenega pomena za razumevanje ruskega pogajalskega vedenja,« pravi Schechter (1998: 22), želje po varnosti, avtoriteti in moči, ki tvorijo predrevolucionarno rusko psihologijo, pa so bile tudi pomemben del politične kulture Sovjetske zveze.

■

Mnogi zgodovinarji menijo, da je bila najbolj trajna dediščina mongolskega obdobja **izolacija** Rusije od preostale Evrope. Prav tako so pretrgani stiki s Konstantinoplom, ki je leta 1453 prišel v roke otomanskih Turkov, povzročili izolacijo Rusije v trgovskem, kulturnem in verskem smislu ter zavrli njen razvoj za več stoletij (Richmond 2003: 11). Rusija je postala **navznoter usmerjena** država in ni bila deležna velikega razvoja, ki je v tistem času oblikoval moderno Evropo – razsvetljenstvo, reformacija, nastanek velikih mest, razvoj modernega kmetijstva in trgovine, znanstveni razvoj, gospodarski liberalizem, razvoj močnega srednjega razreda ...

Tako je Rusija ostala obsežno, nazadnjaško in predvsem kmetijsko cesarstvo, ki mu je vladala avtokratska dinastija, katere cilj je bil varovati svojo vero pred barbari iz Vzhoda ter herezijo in pluralizmom Zahoda. Izolacija Rusije je povzročila **občutek manjvrednosti in zavidanja** ter navznoter usmerjeno miselnost, ki so ji vsi zunanji vplivi sumljivi, iz česar izhajata tudi omenjena obsedenost z varnostjo in agresiven odnos do drugih držav (Schechter 1998: 8).

Kennan (v Committee on foreign affairs 1979: 226) podobno ugotavlja, da je ruski občutek negotovosti sprva izhajal iz kmečkega prebivalstva, ki je živelo na obsežnem ozemlju v soseščini nomadskih ljudstev. Ko pa je Rusija prišla v stik z gospodarsko razvitejšim Zahodom, se je pojavil še strah pred močnejšimi in boljše organiziranimi družbami tega območja, vendar je bila to predvsem negotovost vladarjev, ki so

začutili, da je njihova vladavina relativno zastarela, krhka in umetna v primerjavi s političnimi sistemi zahodnih držav.

Dodaten dejavnik, ki je povzročil rusko usmerjenost navznoter, je bilo osnovanje Moskve kot »tretjega Rima« (Wilson in Donaldson 1996: 7). Po padcu Konstantinopla se je **ruska pravoslavna cerkev**, ločena od ostalega krščanskega sveta, razvila neodvisno kot nacionalna cerkev. Rusija je bila v očeh njenih voditeljev sveta dežela s posebno misijo, novi center krščanstva, ki naj združi ljudstva Vzhoda in Zahoda. To je povzročilo prepričanje, da je pravoslavna vera edina resnica, ob kateri ni prostora za pluralizem mnenj, iz česar je izšlo tudi rusko tradicionalno preganjanje političnih in verskih disidentov (Richmond 2003: 29).

■

Poleg že omenjenega občutka manjvrednosti, ogroženosti in negotovosti, obsedenosti z varnostjo ter posledične odvisnosti od uporabe sile, ki so zaznamovale *odnos ruske države* do njenega okolja, so značilnosti *ruskega nacionalnega karakterja*, katerih korenine najdemo že pred sovjetskim obdobjem, naslednje: ideja skupnosti, pesimizem, previdnost in konservativnost, ekstremi in protislovja, mesijanstvo in patriotizem.

### **Ideja skupnosti**

*Sobornost* (skupinski duh, ideja skupnosti) je Ruse že od nekdaj razlikovala od Zahoda, kjer sta bila individualizem in tekmovalnost običajna pojava. Korenine te ideje segajo daleč v zgodovino. V plemenski družbi je bila *zadruga* – klan ali širša družinska skupnost – jedro te družbe. Sčasoma se je razvila v kmetijsko vaško skupnost (*mir*), ki je temeljila na ozemlju in skupnih interesih ter v samozadostnem in izoliranem kmečkem okolju upravljala s skupno zemljo v korist vseh.

Tudi ko so se kmetje začeli seliti v mesta kot delavci in obrtniki, so ohranili svoj »skupnostni« način življenja, v katerem so bile potrebe in želje posameznika podvržene skupnemu dobremu. Caristična Rusija je spodbujala *mir*, saj je zanjo predstavljal obliko državnega nadzora nad delavci in olajšal pobiranje davkov, zato je v različnih oblikah obstajal vse do zgodnjih 30. let in zaradi svoje dolgotrajnosti pomembno vplival na razvoj ruskega nacionalnega karakterja. Podobno ima tudi egalitarizem kot socialna filozofija, ki zagovarja odpravljanje neenakosti med posamezniki in bolj enakopravno porazdelitev koristi, svoje korenine v kulturi *mira* (Richmond 2003: 36).

Kot posledica zapisanega so se Rusi vselej videli kot člani skupnosti in ne kot posamezniki. Pravice posameznikov so bile v Rusiji vedno podvržene višjemu skupnemu dobremu. Če je na Zahodu individualizem visoko cenjen, je v Rusiji prav nasprotno – v ruščini ima beseda celo negativen pomen (Richmond 2003: 16-18).

### **Pesimizem, stoičnost in vdanost v usodo**

Življenje Rusov skozi zgodovino nikakor ni bilo lahko, kar je povzročilo občasno pesimističen pogled na svet. Vojne, nasilje in zatiralna oblast ter ostro rusko podnebje so povzročili, da so ljudje svet zaznavali kot nevaren prostor in se čutili ujete v zgodovino, v kateri je posameznik nepomemben. Večina Rusov verjame, da so najpomembnejši dejavniki življenja zunaj njihovega nadzora, posledica česar naj bi bila tudi ruska nagnjenost k alkoholizmu<sup>11</sup> (Wilson in Donaldson 1996: 63). Po drugi strani pa so vsi ti dejavniki pri Rusih povzročili veliko moč, sposobnost prenašanja težkih življenjskih razmer in potrpežljivost (Richmond 2003: 43).

### **Stabilnost in red**

Ostro podnebje in kruta zgodovina sta povzročila tudi rusko naklonjenost stabilnosti, varnosti, družbenemu redu, predvidljivosti in izogibanju tveganjem, kar se povezuje s prej omenjenim odnosom do avtoritete. Previdnost je dediščina kmečke preteklosti in takratnih razmer, vendar Rusom tudi 20. stoletje ni dalo nobenega razloga, da bi ta odnos spremenili. Kot pravi Cohen (v Richmond 2003: 41), so dogodki, kot so državljanska vojna, obe veliki lakoti, prisilna kolektivizacija, Stalinov teror, druga svetovna vojna in ostale katastrofe, povzročili konservativnost, ki je bila glavna ovira spremembam.

### **Ekstremi in protislovja**

Kennan (v Richmond 2003: 45-46) pravi, da so protislovja »bistvo Rusije«. Podobno ugotavlja tudi britanski psihiater Dicks (v Schechter 1998: 18); pravi, da je prevladujoča značilnost ruske osebnosti njena protislovnost: na eni strani pohlep, vročekrvnost, potreba po hitri in popolni zadovoljitvi, manična prepotentnost in anarhična zahteva po odpravi vseh omejitev, na drugi strani pa melanholija in nezaupanje, hlapčevstvo, moralni mazohizem in idealiziranje močne avtoritete, ki naj

---

<sup>11</sup> Na 100 000 ljudi naj bi bilo približno 2 200 alkoholikov (CNN, <http://www.cnn.com/SPECIALS/2000/russia/story/analysis/Russia.Vodka.Politics/>, 13. 9. 2006).

bi bila edina zaščita pred ekscesi ruske kulture ter mora biti zato stroga, omejevalna in samovoljna. Zahodni, predvsem anglosaksonski način mišljenja je poskus odpraviti protislovja, pomiriti nasprotujoče si elemente, doseči sprejemljivo srednje stališče, medtem ko Rusi živijo z ekstremi. Richmond (2003: 46) dodaja: »Ruska gostoljubnost, prijateljstvo, sočutje in zvestoba so močni in dolgotrajni, obsedenost z varnostjo paranoična, proslavljanja bučna in pitje alkohola brez meja.«

### **Mesijanstvo**

Z občutkom materialne manjvrednosti sta povezana tudi mesijanstvo kot prepričanje o *duhovni* večvrednosti in ponos, da je Rusija velika sila s posebno misijo v svetu. Gre za idejo t.i. »svete Rusije«: Rusija je bila v očeh njenih voditeljev sveta dežela, novi center krščanstva, ki naj združi ljudstva Vzhoda in Zahoda. To je povzročilo prepričanje, da je pravoslavna vera edina resnica. Z mesijanstvom se je razvila tudi ruska nagnjenost k temu, da za svoje nesreče krivijo druge, kar je v logični povezavi s prepričanjem, da imajo monopol nad resnico (Richmond 2003: 29, 62-63).

### **Patriotizem**

Ljubezen do domovine in patriotizem sta bila dolgo glavni sestavini ruskega nacionalnega karakterja. *Rodina*, ruska beseda za domovino, in »mati Rusija« sta simbol naroda in ta ljubezen do naroda je Rusom skozi stoletja dajala nadčloveške moči v boju proti okupatorskim vojskam (Richmond 2003: 55).

■

Kot je bilo ugotovljeno, je bila Rusija razen preteklih stikov z Bizancem izolirana od kreativnih in osvobajajočih intelektualnih sil, ki so vplivale na razvoj Evrope od poznega srednjega veka naprej. Rusko odpiranje Zahodu se je začelo v 17. stoletju s Petrom Velikim ter nadaljevalo v 18. in 19. stoletju, ko se je z razvojem industrije in modernizacijo vojske njena vloga v evropskih zadevah povečala (Wilson in Donaldson 1996: 10-11).

Kljub poznemu prihodu Rusije na evropsko politično sceno so njeni vladarji hitro spoznali pomen pogajanj in obvladanja pogajalskih tehnik. Zaradi bizantinske tradicije so Rusi ohranili vzhodni način mišljenja in retoriko, ki je vznemirjala zahodne pogajalce, izzivala prezir in ogorčenje. Bizantinska diplomacija je bila »diplomacija spretnosti« (ang. *diplomacy of artifice*), ki jo je zaznamovala potreba po

ustvarjanju videza moči, kadar so bili dejansko šibki, kar se je ob množici barbarskih plemen na mejah bizantinskega kraljestva zdelo nujno (Committee on foreign affairs 1979: 13). Tako so bila pogajanja z Rusi vedno težka, utrudljiva in dolgotrajna; odposlance so zavezovala stroga navodila in njihova fleksibilnost v pogajanjih je bila nadvse omejena, včasih pa je bilo zavlačevanje tudi povsem preišljeno. Kot v Bizancu je bilo rusko pogajalsko vedenje usmerjeno k preživetju v nepoznanem okolju in je odražalo globoko ukoreninjeno zavest glede ne-varnosti (Committee on foreign affairs 1979: 28-29).

Kljub temu se je do 19. stoletja zaradi vstopa Rusije v evropsko diplomatsko skupnost in njene vloge v koncertu velikih sil način ruske diplomacije radikalno spremenil. Čeprav sta bila negotovost in nezaupanje do tujcev še vedno precej prisotna, so ruski diplomati vse bolj prevzemali vrednote in stil njihovih evropskih kolegov. Tako je do prve svetovne vojne ruska diplomacija prešla več stopenj – od »primitivizma«  
zgodnjih let do tradicionalizma moderne evropske diplomacije 19. stoletja (Committee on foreign affairs 1979: 41).

Prva svetovna vojna je diskreditirala staro diplomacijo ter ustvarila novo porazdelitev moči in nove razmere za delovanje diplomatov. Medtem ko je v Evropi prevladal versajski sistem, so ruski boljševiki zavrnili staro diplomacijo in tradicionalno vedenje v pogajanjih ter se Zahodu uprli z novim in agresivnim revolucionarnim pristopom, ki je izražal preziranje diplomatskih običajev (Committee on foreign affairs 1979: 47-49). Z vidika njihove obsedenosti z varnostjo je takšno vedenje paradoksalno, saj so zavrnili dejansko edini način za doseganje miru – diplomacijo in pogajanja.

## ***2.2 Sovjetska politična kultura***

Z veliko oktobrsko revolucijo iz leta 1917 se je en avtokratični režim zamenjal z drugim. Nasledniki stare Rusije so se soočili z velikim večnacionalnim imperijem, ki ga je upravljal center, z od države vsiljeno ideologijo, podkupljivo in nesposobno birokracijo, zavračanjem pravic posameznikov v korist skupnemu dobremu, cenzuro, preganjanjem disidentov in povsod navzočo tajno policijo. Na podlagi utopičnih sanj več generacij ruskih mislecev so boljševiki načrtovali oblikovanje nove države in novega »sovjetskega človeka«, s čimer naj bi popravili vse neenakosti iz stare Rusije. »Sovjetski človek«  
naj bi s svojo neomajno disciplino in železno voljo ustvaril nov svet – komunistični raj. V skladu z načeli t.i. znanstvenega socializma so nov red



poskušali vzpostavili z nacionalizacijo proizvodnje, centralno planskim gospodarstvom, odpravljanjem privatne lastnine ... Vse to pa naj bi se izvajalo pod vodstvom komunistične partije kot vodilne sile sovjetske družbe in jedra njenega totalitarnega političnega sistema (Richmond 2003: 69-70).

### 2.2.1 Boljševiški kodeks

Seznam pravil, vključenih v boljševiški kodeks, je pomembno izhodišče in okvir za analizo vedenjskega stila sovjetskih pogajalcev. Leites (v Schechter 1998: 24) kot ključne elemente marksistično-leninističnega kodeksa obnašanja navaja naslednje:

- Politika je vojna.
- Preskušaj meje svoje moči.
- Pritisk povzroča priložnosti.
- Izplača se biti grob. Grobost ustrahuje nasprotnika in ga sili k sprejemanju kompromisov.
- Ne odzivaj se na izzivanja nasprotnika.
- Izogibaj se nevarnosti vpletanja osebnih čustev v politična vprašanja. Treba je slediti navodilom vodstva partije.
- Več sile je boljše kot manj sile.
- Sovražnikov se v sprejemanje boljševiške pozicije ne da prisiliti z racionalnimi sredstvi.
- Vsa politika je boj na življenje in smrt. Uničenje sovražnika je tako bistveno ne le za zmago, temveč tudi za preživetje partije. Njeni interesi in interesi sovražnika so tako neskladni, da je njun soobstoj nestabilen.

Leites (v Schechter 1998: 57) ugotavlja, da je bila tipična sovjetska rešitev krivdo projicirati na druge, in sicer tiste, ki jih je partija določila kot sovražnike, ter svoje skrite strahove pred nadvlado destruktivnih sil preoblikovati v sistematično, neusmiljeno in nasilno izkoreninjenje nasprotnikov – resničnih ali namišljenih. Mavrick (v Schechter 1998: 25) sklepa, da se je ta destruktivna strast ubesedila v boljševiški doktrini '**kdo-koga**' (rus. *kto-kogo*), ki pravi, da je »edina možnost izogniti se porazu s strani sovražnikov ta, da jih uničimo prvi«. Logika te doktrine se je odlično skladala s širšim ruskim pogledom na svet: stoletja invazij so povzročala strah, ranljivost in nezaupanje zunanjemu svetu, zato naj bi napad preprečili z uničenjem potencialnih napadalcev. Iz prepričanja, da je nasprotna stran sovražnik, je

torej izšla miselnost, da so pogajanja **igra ničelne vsote**. Pogosto je bila vsebina sporazumov manj pomembna kot to, kdo je v pogajanjih prevladal. »Za sovjetske voditelje mir ni pomenil doseganje kompromisa ali premirje – po njihovem se je boj končal in mir nastopil, ko je ena od strani dosegla zmago« (Kissinger v Schechter 1998: 185).

Iz takšnega prepričanja je izšel tudi sovjetski odnos do **kompromisa**. Zahodna ideja političnega kompromisa temelji na pričakovanju, da se bo med dvema ali več različnimi stališči oblikovala nekakšna srednja rešitev, medtem ko so boljševiki verjeli, da obstaja le en pravilen pogled na dano situacijo. Predlog kompromisa jim je predstavljal znak šibkosti in jih spodbujal k še močnejšim pritiskom.

Ena od razlag navaja, da je kompromis Rusiji tuj pojem, ker ni imela dolgotrajne trgovske tradicije. Kot pravi Pipes (v Richmond 2003: 13), sama narava trgovinske menjave pospešuje iskanje točke skupnega strinjanja, na kateri bo nasprotna stran pripravljena na sklenitev posla. Tudi samozadostnost sovjetskega gospodarstva v komunističnem obdobju ni prispevala k spremembi tega odnosa.

■

Akutni občutek negotovosti sovjetskega vodstva in obsedenost z varnostjo, ki sta že prej ugotovljeni značilnosti ruske nacionalne identitete, sta se s sovjetsko doktrino in zlasti v obdobju hladne vojne le še utrdili. Ta negotovost je svoj izraz našla tudi v **ambivalentnem odnosu do Zahoda**. Kljub poudarjanju moralne večvrednosti, ki je bila ukoreninjena že v mesijanstvu pravoslavne vere, so se v Sovjetski zvezi močno zavedali materialne večvrednosti Zahoda, kar je povzročalo preobčutljivost in zavidanje (Schechter 1998: 33). Zato je bila njihova retorika močna in defenzivna; zlasti Stalin je poniževalno govoril o vsem »zahodnem« in ohranjal mit, da dosežki Sovjetske zveze močno prekašajo dosežke drugih držav (Wilson in Donaldson 1996: 13). Namen takšne retorike je bil tudi prikrivanje naraščajočih težav v državi, od korupcije do okoljskih katastrof.

S takšnim prikrivanjem se povezuje t.i. **izkrivljanje realnosti** – tradicija, ki se je sicer pojavljala že pred Sovjeti, vendar se je prav v Sovjetski zvezi za takšne primere neverodostojnega predstavljanja realnosti uveljavil izraz »Potemkinova vas« (Wilson in Donaldson 1996: 16). Pripravljenost poneverjati realnost, da bi upravičili represivna dejanja, pa nikakor ni le stvar preteklosti. Slikovit primer je Jelcinovo javno vztrajanje iz decembra 1994, da se je bombardiranje čečenske prestolnice

Grozni končalo, čeprav je ves svet prek televizije spremljal posnetke sovjetskih letal, ki bombardirajo civilne cilje (Schechter 1998: 30).

■

Obsedenost z zunanjimi grožnjami, ki je dediščina stoletij invazij in je bila jedro sovjetskega pogleda na svet, je bila tudi ideološka. Sovjetski pogajalci so menili, da svet sestavlja dinamika vseprisotnega razrednega boja in v tem marksistično-leninističnem pogledu je bil kapitalistični svet na strani večnega sovražnika. Kljub svojemu zavezništvu z Zahodom v drugi svetovni vojni so menili, da so »imperialistične« države nevarni sovražniki, ki jim ne gre zaupati in s katerimi ni mogoče doseči pomiritve. Tako je diplomacija s Trotskim postala instrument revolucije in pogajanja le še eno orožje v razrednem boju (Committee on foreign affairs 1979: 50).

Kot opaža Holsti (v Schechter 1998: 27), na Zahodu **konflikt** običajno predstavlja obliko odklonilnega vedenja, medtem ko so ga marksisti obravnavali popolnoma drugače. Zanje je konflikt sestavni del vseh odnosov med različnimi vrstami družbenih skupin, gonilo zgodovine, vir človeškega in družbenega napredka. Zakaj? Sovjeti so zgodovino videli skozi lečo Heglovega **dialektičnega materializma**.<sup>12</sup> Zanje so bile spremembe rezultat stalnega konflikta med nasprotji, izhajajočimi iz notranjih protislovij v vseh dogodkih, idejah in gibanjih. Filozofska osnova marksistično-leninistične misli je tako glede na potrebe v določenem trenutku pogajanj dovoljevala spremembe taktike ali odstopanje od obveznosti (Schechter 1998: 27-28).

■

Če povzamem, v času sovjetske ideologije so boljševiki oblikovali serijo pravil, v skladu s katerimi so bili za učinkovito politično vedenje ključnega pomena prevlada in nadzor, vztrajnost ter preračunljivost; sovjetski pogajalci so bili pripravljene na napad, verjeli so v zgodovinsko nujnost konflikta, pripravljene so bili uporabljati silo in poneverjati resničnost; njihova motivacija je bil občutek moralne večvrednosti, povezan z željo biti priznani kot svetovna sila. Poučna je tudi Kissingerjeva primerjava med kitajskim in sovjetskim diplomatskim stilom (v Schechter 1998: 63), v kateri izpostavlja naslednje sovjetske značilnosti: »Sovjeti so neposredni in brezobzirni, vztrajajo na svojih posebnih pravicah zaradi svojega statusa velike sile in

---

<sup>12</sup> Vsaka entiteta ali teza povzroča svoje nasprotje, iz česar nastane sinteza, ki ponovi vzorec z oblikovanje druge antiteze; razvoj je pogojen prav s temi nasprotji.

so preveč negotovi v lastne moralne zahteve, da bi priznali možnost napake. S svojim vihrovim in dvojnim delovanjem puščajo vtis izjemne psihološke negotovosti.«

### **2.2.2 Pogajanja v Sovjetski zvezi**

Sovjetska teorija diplomacije je torej črpala iz marksistično-leninistične interpretacije mednarodnih odnosov, ki je svet videla kot razdeljen na dve nasprotujoči si sili – komunizem in kapitalizem. Ameriški zgodovinar Craig (v Committee on foreign affairs 1979: 5) pravi, da je bila za Sovjete diplomacija več kot le inštrument za varovanje in pospeševanje nacionalnih interesov – bila je orožje v stalni vojni proti kapitalistični družbi, kar je imelo globoke posledice za naravo in tehnike pogajanj.

Zato niso presenetljivi pridevniki, s katerim so opisovali sovjetske pogajalce: uradni, pogosto nepopustljivi, nepredvidljivo sovražni, agresivni in neodzivni. Ali kot pravi neki britanski diplomat (v Schechter 1998: 62): *»Pogajanja z Sovjeti so bila kot metanje kovancev v pokvarjen prodajni avtomat. Lahko si ga tresel in brcal, vendar ni izkašljajl ničesar. Niti tvojega kovanca ne.«*

Na drugi strani Mosley (v Committee on foreign affairs 1979: 229) pravi, da bi sovjetske pogajalce težko sploh imenovali »pogajalci«, ker so zgolj posredovali stališča in zahteve, oblikovane v Moskvi. Slediti so morali skrbno pripravljenim, čeprav ne vedno podrobnim navodilom, in sicer brez odstopanj – in v strahu pred povračilnimi ukrepi z vrha, če bi sprejeli nepooblaščen pobudo. Čeprav je pogajalska navodila običajno sestavil vodja pogajalske skupine, so se v obliki osnutka posredovala obrambnemu ministrstvu, tajni službi KGB in drugim zadevnim ministrstvom ter nato politbiroju, ki jih je potrdil ali zavrnil (Schechter 1998: 72).

■

Sovjetski pogajalski proces so označevale številne stopnje: previdna faza predhodne priprave, med katero so ocenjevali in vzpostavljali odnose z nasprotno stranjo; natančno načrtovane in agresivne začetne poteze; daljše preskušanje, med katerim so sovjetski pogajalci poskušali izvajati pritisk na nasprotno stran, jo razdeliti in uveljaviti svoje stališče, ter običajno nenaden zaključek pogajanj, pri katerem se je o obstranskih zadevah hitro dogovorilo, kadar so bili v Moskvi mnenja, da so pogajanja o osrednji zadevi dosegla najboljši rezultat glede na okoliščine (Schechter 1998: 11).

### ***Pred pogajanjmi***

Preden se pogajalci uradno zberejo okrog pogajalske mize, se začne proces predhodne priprave, ki določi smer nadaljnjih pogajanj. Sovjeti so bili na tej stopnji izjemno previdni in so pred vstopom v pogajanja izčrpno preučili stališča Zahoda. Pri tem so se močno opirali na pridobivanje podatkov s pomočjo tajne službe KGB, ki je zagotavljala povzetke pogajalskih tem in osebne profile članov tujih delegacij, ki so bili nato vključeni v uradna navodila pogajalcem.

Informiranje pred pogajanjmi pa ni potekalo zgolj prek uradnih in tajnih poti. Pomembna taktika sovjetskih delegacij so bili tudi neformalni stiki in vsakdanji sproščeni pogovori. Na tej stopnji so Sovjeti svoje nasprotnike preverjali, da bi ocenili njihovo moč, ideološko pripadnost in intelektualno širino ter ugotovili, kdo ima največ vpliva pri ljudeh na najvišji ravni in kje bi lahko iz napetosti z nasprotno stranjo pridobili najboljše rezultate (Schechter 1998: 64-66).

### ***Začetek pogajanj***

Za sovjetske pogajalce je bilo značilno vztrajanje pri tem, da svoja stališča najprej predstavi nasprotna stran in šele ko so jih v celoti slišali in razumeli, so v skladu z izčrpno pripravljenimi navodili predstavili tudi svoje zahteve. Razprave nikoli niso začeli z zahtevo, ki bi bila blizu končnemu stališču. Njihov pristop povzema nasvet nekdanjega zunanjega ministra Gromika mladim diplomatom (v Schechter 1998: 64): *»Zahtevajte nekaj, kar vam ne pripada, zahtevajte več, kot so vam pripravljene dati. Tako boste tudi v primeru, ko boste morali popustiti, pridobili nekaj, kar vam ne pripada. Načelo pravi: kar je moje, je moje, in kar je vaše, je predmet pogajanj«*. Pogosto so se pojavljale **nerealne** zahteve v obliki ideološke, ekstremne izjave. Te maksimalne zahteve so bile delno namenjene preizkušanju odločnosti Zahoda, da bi izsilili čim več koncesij (Schechter 1998: 74).

Začetne pogajalske izjave Sovjetov niso bile agresivne le po vsebini, ampak tudi po tonu. Sovjetska tradicija je bila odpiranje pogajanj z agresivnimi in žaljivimi pripombami glede stališča ali namer nasprotnikov. Bivši ameriški ambasador Beam (v Committee on foreign affairs 1979: 501) je to poimenoval *»agresivni realizem«*, s katerim so Sovjeti nasprotno stran že v začetku skušali prisiliti v obrambni položaj. Vendar ruski diplomat Skhodrev (v Schechter 1998: 70) meni, da takšno vedenje ni pomenilo, da so bili namerno nesramni ali pikri; šlo naj bi predvsem za preverjanje nasprotno strani. Prav tako je bil namen teh začetnih udarcev vzpostaviti resen ton, ki

Sovjetov ne postavlja v manjvreden položaj in preprečuje vsakršne pomisleke nasprotne strani, da bi bilo s sovjetsko delegacijo mogoče manipulirati s sklicevanjem na prijateljske vezi. V tem smislu je ta taktika sledila boljševiškem kodeksu, ki je poudarjal, da osebna čustva nikoli ne smejo vplivati na izražanje smernic partije ali jih ovirati (Schechter 1998: 70).

To agresivno izkazovanje moči pa lahko razumemo tudi kot že večkrat omenjeni simptom globoko ukoreninjene negotovosti. Včasih so Sovjeti zgradili tako visok in močan retorični zid, da je lahko ubranil kakršen koli argument z nasprotne strani pogajalske mize. Proces stalnega preverjanja moči tega zida in sposobnosti nasprotne strani, da ga zlomi, je bil opredeljujoči element začetnih pogajalskih potez ruskih pogajalcev (Schechter 1998: 70).

### ***Osrednji del pogajanj***

Po začetnem delu pogajanj so Sovjeti poskušali preučiti slabosti stališč nasprotne strani, ugotoviti, kje se nahajata moč in avtoriteta, ter ju nato oslabiti, če so pri svojih nasprotnikih zaznali kakršno koli pomanjkanje odločnosti. Pri zasledovanju tega cilja so uporabljali več taktik: nekatere od teh so bile žaljive (verbalni napadi in grožnje), druge so bile namenjene preizkušanju potrpljenja nasprotne strani (zavlačevanje in ponavljanje), cilj zadnjih pa je bil pridobivanje nasprotnikov na svojo stran (poudarjanje »posebnih« odnosov) (Schechter 1998: 77).

■

Morda najboljše primere sovjetskih **taktik pritiska** najdemo prav pri Stalinu. Z njim so pogajalske taktike postale nekakšno orožje »gverilskega vojskovanja«: verbalne žalitve, posmehovanje in poniževanje nasprotne strani, načrtno zavlačevanje, zapuščanje pogajalske mize ipd. so bile taktike, ki so jih uporabljali za vzdrževanje komunističnega revolucionarnega duha (Committee on foreign affairs 1979: 215).

### ***Zavlačevanje in ponavljanje***

Zavlačevanje je bila standardna sovjetska taktika, zlasti pri pogovorih s pogajalci z Zahoda, katerih kultura običajno visoko vrednoti učinkovito in hitro reševanje težav. Kot pravi Rowley (v Schechter 1998: 83), so sovjetski delegati neprestano poudarjali svoja začetna stališča, namesto da bi se vključili v resno razpravo o zahtevah obeh strani. Prav tako je del te taktike predstavljalo neodgovarjanje na telefonske klice, prelaganje sestankov in splošno ustvarjanje vtisa, da napredek ni mogoč. Njihovo

nagnjenost k »časovni manipulaciji« ugotavlja tudi Dean (v Committee on foreign affairs 1979: 365), ki pravi, da je, razen nevljudnosti, zavlačevanje bilo namerno prizadevanje, da bi nasprotnika »utrudili« in izsilili koncesije.

Vendar je treba opozoriti, da je bilo zavlačevanje lahko tudi povsem nenamerno, in sicer zaradi hierarhičnega načina odločanja, ki je povzročal, da so se Sovjeti na nove pobude odzivali zelo počasi. Posledica novega predloga je bila pogosto zaustavitev pogajanj, da so se ruski pogajalci lahko obrnili na svoje nadrejene in se za pogajalsko mizo vrnili z novimi navodili (Schechter 1998: 78-79). Zavlačevanje, ki ga omenjajo različni avtorji, tako pogosto ni bilo del namerne taktike povzročanja nelagodja nasprotni strani, temveč ob odsotnosti navodil iz Moskve dejansko edina možna pot.

### *Žalitve in posmehovanje*

Klasičen primer tega je bil Stalinov pogajalski stil. Po navideznem strinjanju na prvih pogovorih je nastopil nestrpno, jezno, celo neotesano, in nasprotni strani očital nezadostno prilagajanje, spet drugič pa vzpostavil popolnoma prijateljski odnos. S to taktiko je svoje pogajalske nasprotnike najprej prisilil v obrambni položaj, jih vrgel iz ravnotežja in vzpostavil poseben psihološki odnos, v katerem naj bi bile zahodne države »dolžniki« Sovjetske zveze. Tako je ustvaril psihološko stanje, ki mu je omogočilo večjo gotovost, da bo dosegel svoje (Schechter 1998: 85-86). Omenjeni vzorec obnašanja, v katerem si sledijo sprejemanje, zavračanje, ponovno sprejemanje ter končno še več zahtev, je bil upravičen s konstruktom dialektičnega materializma in v Sovjetski zvezi popolnoma legitimen (Schechter 1998: 28).

### *Vztrajnost, tišina in nepripravljenost na kompromis*

Sovjeti so bili organizirani, disciplinirani in potrpežljivi pogajalci. Zanje odgovor »ne« ni obstajal, vsaj kot prvotni odgovor ne, zato so svoje zahteve ponavljali znova in znova ter vsakič dodali nov zaplet. Čeprav so vztrajali pri zasliševanju svojih pogajalskih partnerjev, so lahko bili odločno nepripravljeni odgovarjati na predlog, ki jim ni bil po volji ali ga niso želeli obravnavati. Na neposredno zastavljeno vprašanje so se pogosto odzvali z odgovorom, ki ni imel nobene povezave s predmetom prvotnega vprašanja – ali celo s tišino. Z zavračanjem komunikacije ali ignoriranjem bistva pripomb nasprotne strani so želeli ustvariti vtis, da so nezainteresirani in oddaljeni pogajalski partnerji, ki jih lahko nasprotna stran pomiri le s koncesijami (Schechter 1998: 87).

### *Koncesije in kompromis*

Sovjetski pogajalci so izvajali pritisk na svoje nasprotnike, da bi izsilili njihove koncesije, medtem ko so se sami silovito upirali ponujanju kompromisnih rešitev, razen če so bili k temu absolutno prisiljeni. Prilagajanje nasprotnikovi zahtevi je za Sovjete pomenilo izgubljanje nadzora, zato je do približevanja stališč običajno lahko prišlo le po dolgotrajnem boju, med katerim je moral sovjetski pogajalec sebi in svojim nadrejenim dokazati, da je naletel na nepremostljivo oviro; šele nato je smel popustiti (Schechter 1998: 88).

Kot je bilo že ugotovljeno, so bili Sovjeti mnenja, da kompromis odpira vrata prevladi. Zato so ga poskušali zakriti z besedičenjem ali grožnjami, niso želeli priznati, da je njihova stran spremenila stališče, ali pa so kompromis razglasili za ogromno prilagajanje z njihove strani ter v zameno zahtevali enak ali še večji kompromis nasprotne strani. Ameriški ambasador Zimmermann (v Schechter 1998: 89) pa je opisal tudi priljubljeno sovjetsko taktiko, pri kateri so svoje koncesije pozneje v pogajanjih, zlasti proti koncu, ko so stvari dobro in hitro napredovale, preprosto umaknili ter pričakovali, da bo nasprotna stran njihovo dejanje sprejela.

■

Smith (v Schechter 1998: 89) ugotavlja, da so sovjetski pogajalci delovali po Leninovem načelu, v skladu s katerim so hitro opustili nerazumne zahteve, če so naleteli na močan odpor, vendar vztrajali na izpolnjevanju svojih zahtev, če so začutili vsaj kanček oklevanja pri nasprotni strani. Če so v neformalnih srečanjih z nasprotno stranjo v njihovi pogajalski piramidi na kateri koli ravni opazili pomanjkanje odločnosti, so zaključili, da gre za stališče, o katerem se je treba še pogajati.

### *Izgrajevanje medsebojnih odnosov?*

Sovjetski pogajalski stil je sestavljal širok spekter vedenj – od žalitev in zavračanja do družabnosti in sprejemanja – in prehajanja med obema poloma so bila običajni del taktike. Pa vendar prijateljsko razpoloženje ni bilo vedno del taktike ali pogojeno s cinizmom. Sovjetska naklonjenost osebnim vezem in priznavanju s strani Zahoda je lahko predstavljala pomembno sestavino pogajanj, vendar nikoli ni smela biti v škodo ruskemu nacionalnemu ponosu (Schechter 1998: 91).

Kennan (v Committee on foreign affairs 1979: 235) temu nasprotuje in pravi, da tesna prijateljstva s pogajalci iz Sovjetske zveze nikakor niso bila možna. Pogajalcem je celo svetoval: »Ne obnašajte se prijateljsko, to jih spravlja le v zadrego in pogloblja



njihov sum.« Pogosto so se Sovjeti izogibali tesnejših stikov z nasprotno stranjo tudi zato, da pred nadrejenimi ne bi izpadli kot »izdajalci«, ki kujejo prijateljske vezi s tujci z Zahoda.

### **Zaključek pogajanj**

Pomembna značilnost sovjetskega pogajalskega vedenja je bila, da so velik pomen pripisovali prav zaključku pogajanj. Sovjeti so bili zelo spretni pri prikrivanju svojih prednosti in so v pogajanjih nastopali zadržano in počasi, razen če so nanje neposredno pritiskali njihovi nadrejeni v Moskvi. Pogajanja s Sovjeti so lahko trajala več mesecev, včasih celo več let, a ko so se enkrat odločili, da je čas za zaključek pogajanj, so sprejetje sporazuma poskušali izvesti čim hitreje (Schechter 1998: 108).

#### *Uresničevanje sporazumov*

Sovjetski pogajalci zaključnega podpisa sporazuma niso videli kot konec pogajanj, ampak kot stopnjo v razširjenem postopku. Kot je ponazoril ameriški pogajalec Dean (v Schechter 1998: 108), so Američani sporazum razumeli kot odpravljanje pogajalskega problema, medtem ko so bili Sovjeti mnenja, da je za uresničevanje dogovorjenega nujno nadaljevanje pogajanj; prav tako so tudi kršili določbe sporazuma, če so jim to narekovale spremembe političnih razmer. Verjeli so v ravnotežje moči in končni sporazum je bil zanje zgolj posnetek razmerja moči med pogajalskima stranema v določenem trenutku. In ker ta razmerja niso statična, temveč se stalno spreminjajo, naj tudi sporazum ne bi imel zavezujočega moralnega značaja. Zato so v primeru spremenjenih okoliščin pričakovali, da se bodo o sporazumu lahko ponovno pogajali, ga spremenili, prezrli, razveljavili ali pa ga uporabljali selektivno ob upoštevanju novih okoliščin. Zato je bilo treba izvajanje pogodb in dogovorov stalno spremljati (Schechter 1998: 109).

Razen tega Dean (v Committee on foreign affairs 1979: 365) ugotavlja, da so Sovjeti poskušali dosežati **splošno ubesedene sporazume**, ki so vsebovali predvsem izjave o načelih, kar je v nasprotju z zahodnim načinom, v skladu s katerim sporazumi vključujejo čim več podrobnosti. Upali so na tako široko ubeseden sporazum, da bi ga lahko interpretirali po svoje in delovali v svojo korist, obenem pa razglašali, da dogovor v celoti spoštujejo. Široko ubesedeni sporazumi pa so bili uporabni tudi kot propagandni material za komunistični režim.

### 2.2.3 Sovjetska poslovna kultura

V sovjetskem centralno planskem gospodarstvu so bila državna podjetja neposredno odgovorna ustreznemu ministrstvu in planskim komisijam, ki so oblikovale plane glede količine proizvodov, nakupa surovin, cen, plač, stroškov ... Proizvodi niso nastajali na podlagi ponudbe in povpraševanja, temveč ker so se birokratske strukture, ki so nadzirale proizvodnjo, odločile zanje (Wilson in Donaldson 1996: 34). V Svetu za vzajemno gospodarsko pomoč, ki je nastal po drugi svetovni vojni med socialističnimi državami, sta prevladovali dve temeljni načeli: državni monopoli pooblaščenih podjetij ter osamitev domačih trgov od mednarodnih. Najpomembnejše načelo mednarodnega poslovanja je bil bilateralizem s klirinškimi sporazumi in oblikami kompenzacijskega trgovanja, zavračali pa so vlaganja kot imperialistični instrument trženja (Hrastelj 2003: 413).

Sovjetska podjetja so imela strogo vertikalno strukturo, v kateri je bila moč odločanja skoncentrirana pri peščici ljudi. Direktorji sovjetskih tovarn so bili starejši člani komunistične partije, ki so tesno delovali z vlado in sledili njenim produkcijskim kvotam. Ni jim bilo treba upoštevati kakršnih koli potrošniških referenc, biti pozorni na konkurenco ali slediti tržnim trendom in inovacijam, niso poznali trženja in poslovnih strategij (Wilson in Donaldson 1996: 38).

Soobstoj avtoritete in kolektivizma je že od nekdaj močna tema v ruski zgodovini, ki se je izrazila tudi v sovjetskem obdobju. Sovjetski manager je moral biti odločen, celo diktatorski vodja s poglobljenim poznavanjem proizvodnje, po drugi strani pa pristaš egalitarizma, ki očetovsko skrbi za svoje podrejene. Njegovo delovno mesto ni bilo v pisarni, temveč ob delavcih (Holden, Cooper in Carr 1998: 81). V smislu egalitarizma je v Sovjetski zvezi nastal sistem *uravnilovka*, ki je deloval po načelu »enako plačilo za enako delo«, neodvisno od posameznikovih prizadevanj. Takšen sistem je izkrivil vrednoto dela in bil eden glavnih razlogov za pomanjkanje strokovnosti, padajočo proizvodnjo in splošno upadanje gospodarstva. Tako so ruski delavci več desetletij delali v sistemu, ki ni nagrajeval trdega dela in ne kaznoval lenobe. Ker vlada državnim podjetjem pogosto ni financirala svojih naročil, tudi ta niso mogla plačevati svojih delavcev, zato so njihove plače pogosto zamujale več mesecev; včasih so jim plačevali kar v izdelkih, ki so jih ti delavci vsakodnevno izdelovali (Wilson in Donaldson 1996: 35).

Stalinova paranoja, razvoj in razširjen vpliv zastrašujoče KGB ter pogoste zarote v hladni vojni so pripomogle k nastanku družbe, ki je temeljila na tajnosti in nezaupanju. Sprejemanje odločitev je lahko bilo zelo nevarno početje, zato so se temu čim bolj izogibali in odločitve prepuščali višjim ravnam, kar je še bolj utrdilo vertikalno strukturo. Kritično mišljenje je bilo prepovedano, kreativnost in inovacije so bile kaznovane, ubogljivost in pasivnost vcepljene (Wilson in Donaldson 1996: 20).

### **3. »NOVA« RUSIJA**

#### ***3.1 Nove okoliščine***

##### **3.1.1 Politični in gospodarski prehod**

Mikhail Gorbačov je leta 1985 postal generalni sekretar komunistične partije in s kombinacijo gospodarskih in političnih reform povzročil pomemben zagon za spremembe v celotni regiji. Njegova vlada je zaznamovala prehod med utrujenim, ideološko obremenjenim despotizmom Sovjetov ter kaotičnim in pragmatičnim pluralizmom Ruske federacije. Uradno je zavrnil neizogibnost razrednega boja in konflikta v sovjetski ideologiji ter pozval k omilitvi tega boja v korist pomembnejšim človeškim vrednotam, kot je preživetje človeštva v luči nevarnosti jedrske vojne. Ni pa se odmaknil le od dialektičnega materializma marksistov, temveč tudi od boljševiške doktrine neizprosne sovražnosti kapitalističnega sveta ter spodbujal idejo o mogočem sodelovanju Sovjetske unije z Zahodom za zagotovitev stabilnejšega mednarodnega reda (Schechter 1998: 34-35).

Čeprav je pomembno vplival na sovjetske odnose z zunanjim svetom ter ideologijo in spopade zamenjal s pragmatizmom in sodelovanjem, na domačem terenu Gorbačov ni mogel doseči podobnih sprememb v stališčih starejšega političnega vodstva (Schechter 1998: 36). Avgusta 1991 so tradicionalisti v Kremlinu na Gorbačovove temeljne spremembe v sovjetskem odnosu do svetovnega reda odgovorili z neuspešnim državnim udarom. Konec istega leta je Sovjetska unija razpadla, nastala pa je Zveza neodvisnih držav. Komunistično stranko in njene nadzorne institucije, vključno s Centralnim komitejem, je nadomestil Urad predsednika, ki ga je vodil Boris Jelcin.

■

Dramatične gospodarske spremembe so se v Rusiji začele že s *perestrojko* leta 1986, ki je naznanila premik iz centralno planskega v tržno gospodarstvo. V tistem času država ni imela izdelane jasne ekonomske doktrine za izvedbo tranzicije, kar je pripeljalo do uničenja interne gospodarske strukture in nazadovanja industrije ter zdravstvenega in izobraževalnega sistema, ki so bili v času Sovjetske zveze na visoki ravni (Pirogov in Tvorogova 2005: 382). Prehod v tržno gospodarstvo je bil tako neenakomeren, neproduktiven, postopen in boleč, in konec varnostne mreže, ki jo je zagotavljal socializem, je povzročil globoke zareze v ruski politiki. Izvajanje vladanja je močno oviral razpad komunistične stranke in sovjetske institucionalne strukture, na

mednarodni ravni pa je Rusija s statusa velike sile nazadovala na položaj, ki ga še ni sprejela (Schechter 1998: 39).

Danes se je zdravje ruskega gospodarstva izboljšalo. Razširili sta se industrijska in kmetijska proizvodnja, skupaj z osebnimi dohodki sta se povečala življenjski standard in domače povpraševanje, razvija se trg potrošniških dobrin, trgovinska bilanca je ugodna, prav tako pa tudi kratkoročne makroekonomske napovedi ruske gospodarske rasti.

### **3.1.2 Posebnosti poslovanja v Rusiji**

Kljub ugodnemu gospodarskemu razvoju v Rusiji še vedno obstajajo določene ovire za reforme in razvoj podjetniške poslovne kulture, in sicer:

- sodstvo in zakonodaja,
- birokracija,
- korupcija in kriminal »belih ovratnikov« ter
- dejavnosti mafije in organizirani kriminal.

#### **Sodstvo in zakonodaja**

Poskusi v zgodnjem 20. stoletju, da bi vzpostavili pravno državo, so bili le delno uspešni, tudi zaradi moči carja in dolge tradicije samovoljnega vladanja ob popolnem neupoštevanju prava. V Rusiji se danes spet govori o pravni državi in napredek pri doseganju le-te je pospešil program sodne reforme, ki ga je ruska дума potrdila novembra 2001. Nova zakonodaja naj bi okrepila neodvisnost in avtoriteto sodnikov, ki se jih je pogosto obravnavalo kot izpostavljene zunanjemu lobiranju (Richmond 2003: 93). Vendar je zadeva Jukos v letih 2003 in 2004 pokazala, da po vzoru sovjetskega »telefonskega prava« – sodb, ki so bile posledica telefonskega klica člana partije – še vedno obstajajo primeri, ko se sodbe izrekajo v skladu s »političnimi navodili« (Economist Intelligence Unit 2006). Tuji vlagatelji so običajno zadovoljni s sodstvom in ne čutijo, da bi dejavnik »tujosti« imel vpliv na ruskih sodiščih, vendar obenem dodajajo, da ugodno razrešena zadeva še ne pomeni, da bo sodba dejansko uveljavljena v praksi (Richmond 2003: 94).

▪

V Rusiji so odstopanja od zakonov pogosta, nasploh pa je veliko zakonov slabo sestavljenih in nejasnih; še manj jasna so njihova izvedbena pravila. Večina tujih odvetniških firm poudarja, da težava Rusije ni premalo, temveč preveč prava, kar

odraža visoko regulirano okolje sovjetske družbe, ki ga je podedovala tudi nova Rusija (Richmond 2003: 91). Respondent, ki na ruskem trgu deluje že 15 let, celo ugotavlja, da je zakonodaja glede na prejšnji režim precej stroga. Vzpostavitev novega podjetja lahko traja več mesec in vključuje registracijo pri več lokalnih in nacionalnih vladnih organih,<sup>13</sup> s čimer prehajamo tudi na področje razvpite ruske birokracije.

### **Birokracija**

V Rusiji je že od carske Rusije naprej močno prisotna tradicija vseprisotne in trdovratne birokracije. Večina današnjih uradnikov, predvsem starejših, še vedno bolj ceni uveljavljeno prakso, posledica česar je okornost, konservativnost in nagnjenost k izogibanju odgovornosti, pogosto pa naletimo tudi na dejansko nesposobnost uradnikov, ki so na svojem položaju le zaradi družinskih vezi ali nekdanjega članstva v partiji.

Leta 2004 je Putin z reformo poskušal poenostaviti vlado. Zmanjšal je število ministrov s 30 na 17 ter združil več ministrstev in agencij. Načrtovana racionalizacija vlade je bila le del širših poskusov, da ruski državni aparat postane učinkovitejši in odgovornejši. Kljub temu ima Rusija še vedno približno 1,3 milijone birokratov, dvakrat toliko kot ob koncu Sovjetske zveze (Economist Intelligence Unit 2006).

»Birokracija velja za veliko oviro, a jo je občasno mogoče obiti. Za tujce je izjemnega pomena, da rusko birokracijo razumejo in se naučijo ravnati z njo. Razen tega je pomembno poskusiti zadevo začeti na čim višji stopnji v birokratskem postopku, da bi bili čim bližje osebi, ki dejansko sprejema odločitve. V tem primeru bo zadeva stekla hitreje. Vendar je včasih težko ugotoviti, kdo ima dejansko avtoriteto odločanja, zato se pri partnerjih vnaprej pozanimajte o imenih pristojnih uradnikov, ki jih boste potrebovali,« priporoča Richmond (2003: 77). Tudi moji respondenti pravijo, da morajo Rusi na področju birokracije »še veliko narediti«. »Stvari gredo čez ogromno rok in zatakne se lahko pri zadevi, pri kateri to najmanj pričakuješ. Tudi sami uradniki so povsem svojevrstni; če na dokumentu nekaj manjka ali je morda zapisano v angleščini, ga odložijo in pustijo, dokler ne pokličeš in vprašaš, kako zadeva poteka.«

---

<sup>13</sup> Eden od mojih respondentov navaja primer slovenskega podjetja, ki je za vzpostavitev podružnice v Rusiji potrebovalo kar 360 različnih dovoljenj.

## Korupcija

V mednarodnem poslovanju morda najpomembnejše etično<sup>14</sup> vprašanje predstavljata podkupovanje in korupcija.<sup>15</sup> Čeprav je vsak primer podkupovanja specifičen, jih Hrastelj (2003: 301-302) razvršča v nekaj skupin.

1. Prva so *olajševalna plačila* (ang. *lubrications*), katerih namen je, da sicer zakonita zadeva steče hitreje. Primer je plačilo cariniku, da bi hitro opravil carinjenje hitro pokvarljivega blaga.
2. *Korupcijska plačila* (ang. *whitemail*) naj bi pretehtala pri pridobitvi poslov v tekmi z drugimi ponudniki, pri čemer gre za nelegalna dejanja in velike zneske.
3. *Izsiljevanje* (ang. *extortion*) je novejša vrsta podkupovanja, ki spada med pasivne oblike korupcije. Novejša različica te je tudi ponujanje t.i. zaščite.

Podkupnine so lahko tako škodljive kot tudi koristne. Zadnje koristijo gospodarstvu s tem, da pospešujejo ali poenostavljajo postopke, omejujejo birokracijo in zmanjšujejo nepotrebne stroške. Škodljivo podkupovanje dosega ravno nasprotno ter vodi k razširjanju korupcije in propadanju javne morale (Harison in dr. 2000: 121).

■

Večina današnjih ruskih uradnikov je slabo plačanih, z nizko moralo, zato je priložnosti za korupcijo nešteto. Nepoštenost se še vedno uporablja kot sprejemljiv način za premagovanje ovir. Kar šteje, je koga poznaš, in pogosto – koga podkupiš. *Blat* je v Rusiji del vsakdana. Diskretno darilo v vladni agenciji lahko pripomore k hitrejši in morda ugodnejši obravnavi zadeve, poznanstvo s pravimi osebami lahko pomeni novo stanovanje, sprejem na želeno univerzo ali oprostitev vojaške službe. Morda je zaskrbljujoče prav dejstvo, da se je ta vrsta nezakonitega ravnanja, ki so jo dolgo časa izvajali le uradniki, zdaj razširila še na podkupovanje policije, profesorjev, zdravnikov ... Tudi na poslovnem področju tuji podjetniki v Rusiji podkupnine

---

<sup>14</sup> Etika pomeni prepričanja o tem, kaj je prav in kaj narobe, oblikovana na osnovi kulturnih elementov, zlasti vplivov družine in religije, zakonov države ter lastnih izkušenj in opažanj (Harison in dr. 2000: 120).

<sup>15</sup> *Podkupovanje* je nameren poskus prepričevanja osebe (z avtoriteto), da bi delovala neprimerno (neetično) v korist podkupovalca, ki v zameno ponuja denar, darila ali druge materialne dobrine. Beseda *korupcija* izhaja iz latinske besede *rumpere*, kar pomeni prekiniti ali »prelomiti« predpis ali družbeno normo, Svetovna banka pa jo je definirala kot »zlorabo javne službe za zasebne namene« (Harison in dr. 2000: 120).

opisujejo kot del stroškov poslovanja, pri čemer so ključni akterji vladni uradniki, ki izdajajo dovoljenja za nova podjetja (Richmond 2003: 79-80).

Putinova vlada se je s problemom korupcije spopadla s poenostavljanjem regulativ in zmanjševanjem števila pregledov, ki so jim podvržena podjetja, zlasti manjša. Vlada je prav tako večkrat povišala plače v javnem sektorju, najbolj v letu 2004, ko so se plače najvišjih uradnikov povišale za več sto odstotkov (Economist Intelligence Unit 2006).

Kljub temu podatki kažejo, da je vlada izgubila boj proti korupciji. Raziskava iz leta 2005, v kateri je sodelovalo 3000 anketirancev in jo je izvedla neodvisna agencija INDEM,<sup>16</sup> je potrdila velik porast korupcije. Zlasti na področju podjetništva se je povprečna podkupnina od leta 2001 do leta 2005 povečala za dvanajstkrat (12-krat!). Ta rast je izražena v absolutnih številkah in jo je treba primerjati z gospodarsko rastjo. Znesek povprečne podkupnine se povezuje s povprečno ceno kvadratnega metra stanovanja srednje kakovosti. V omenjenem obdobju se je ta cena povečala za 70 %, in sicer je bila leta 2001 povprečna podkupnina enaka ceni 30 kvadratnih metrov, štiri leta kasneje pa je bilo zanjo mogoče kupiti stanovanje v velikosti 200 ali več kvadratnih metrov (Indem 2005).

**Tabela 3.1:** Značilnosti in dinamika korupcije v podjetniškem sektorju Rusije

Značilnosti	2001	2005	Δ*
Intenzivnost korupcije**	2,248	1,795	-20,2
Povprečni znesek podkupnine (v 000 USD)	10,2	135,8	1231,4
Velikost stanovanjskega prostora za povprečno podkupnino (v m <sup>2</sup> )	30	209	596,7
Skupni letni znesek podkupnin (v milijardah USD)	33,5	316	843,3

\* Sprememba v odstotkih (pozitivna vrednost pomeni rast)

\*\* Povprečno letno število podkupnin na podkupovalca

Vir: Indem 2005

Iz tabele 3.2 je razvidno, da je edini kazalnik, ki se je zmanjšal, intenzivnost korupcije. To pomeni, da ruski poslovneži in državljani morda redkeje uporabljajo podkupnine, vendar to ne zakrije dejstva, da so se vse ostale vrednosti močno povečale.

<sup>16</sup> Corruption process in Russia: level, structure, trends (2005) [http://www.indem.ru/en/publicat/2005diag\\_engV.htm](http://www.indem.ru/en/publicat/2005diag_engV.htm) (14. 9. 2006).



Vsi respondenti opazajo, da je korupcija v Rusiji še vedno močno prisotna, čeprav se pogostost podkupnin ne povečuje, ampak se je zvišala le vrednost podkupnine: »Pred desetimi leti je kakšno zadevo olajšala že steklenica viskija ali malo dražje darilo, danes pa se 'obračajo' veliki denarji. Pogojne podkupnine ali t.i. stimulacije se gibljejo med 2 in 10 odstotki, odvisno za kako velik posel gre.«

### **Mafija in organizirani kriminal**

Padec komunizma je v Rusiji povzročil gospodarski, moralni in družbeni vakuum, ki ga je mafija z veseljem zapolnila in mladim moškim v Moskvi, Sankt Petersburgu in Kijevu, ki so se trudili za preživetje po propadu komunistične socialne varnostne mreže, zagotovila »delovna mesta«. Mafija je sestavljena iz več kriminalnih združb, organiziranih regionalno ali glede na trg, ki se med seboj razlikujejo, vendar so povezane z »dogovori o sodelovanju«. Sprva so se ukvarjale z nezakonitimi dejavnostmi, na primer trgovino z drogami in prostitucijo, vendar so kasneje svoj vpliv razširile na skoraj vse vidike ruskega zasebnega življenja. Eden od respondentov tako mafijo deli na »negativno«, tj. tisto, ki se ukvarja z drogami, ubijanjem in preprodajo orožja, ter »pozitivno« – tisto, ki se ukvarja z običajnimi posli.

Morda najpomembnejša značilnost delovanja mafije v Rusiji je, da ji je med širokim vladnim privatizacijskim programom uspelo pridobiti velike deleže v legitimnih podjetjih. Leta 1997 je ruska vlada ocenila, da mafija nadzoruje več kot 40 % zasebnih podjetij in 60 % državnih podjetij, neuradni viri pa pravijo, da kar 80 % ruskih bank posredno ali neposredno nadzorujejo te kriminalne združbe. Ocenjujejo tudi, da je od konca komunizma do leta 1998 Rusijo zapustilo približno 25 milijard dolarjev »umazanega« denarja, in sicer v banke v Švici, Lihtenštajnu in na Cipru (BBC News 1998).

Ruska mafija pogosto izsiljuje denar, včasih celo zahteva lastniški delež v malih zasebnih podjetjih. Ena od njenih dejavnosti pa je tudi, da podjetjem zagotavlja določene storitve, ki jih ta običajno pričakujejo od države, na primer zaščito trgovskih poslov in posredovanje v sporih. Večina respondentov z mafijo ni imela izkušenj, le eden navaja, da je pred slabimi desetimi leti delal v ruski podružnici gradbenega podjetja, v katerem je bilo na plačilni listi tudi »zavarovanje« gradbišča, ki je podjetje stalo približno 5000 dolarjev na mesec.

### ***3.2 Hofstedove vrednostne dimenzije: Rusija in Slovenija (časovna primerjava rezultatov)***

Primerjava kulturnih profilov lastne in tuje države lahko tudi mednarodno neizkušenemu managerju pomaga predvideti potencialna področja različnosti, razumeti vedenje njegovih tujih partnerjev in temu primerno prilagoditi lastno ravnanje. Primerjave med kulturami so mogoče le ob predpostavki, da imajo ljudje določene kolektivne lastnosti, vendar je treba v skladu s prejšnjo razpravo o stereotipih<sup>17</sup> tudi na tem mestu opozoriti na omejeno vrednost takšnih ugotovitev: če se dva naroda razlikujeta glede na določeno vrednostno dimenzijo, to še ne pomeni, da se bosta razlikovala tudi posamezna člana teh narodov.

■

Za primerjavo vrednostnih dimenzij poslovnežev iz Rusije in Slovenije sem sprva uporabila rezultate Hofsteda, pridobljene na osnovi njegove raziskave vrednot več kot 116 000 zaposlenih v podružnicah podjetja IBM po vsem svetu. Ker v 80. letih, ko se je raziskava izvajala, Rusija ni bila vključena v raziskavo, je Hofstede pozneje zanjo podal zgolj ocene vrednosti indeksov. Podobno je tudi za Slovenijo ocene izpeljal iz rezultatov, dobljenih na vzorcu poslovnežev iz bivše Jugoslavije. Iz tega razloga njegove izsledke soočam z rezultati raziskave Jazbečeve o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev iz leta 2005 ter Naumova, ki je prav tako z uporabo Hofstedovega vprašalnika leta 1996 raziskavo izpeljal med ruskimi poslovneži, uradniki in študentih poslovnih šol. Ker sta zadnji raziskavi torej novejšega datuma kot Hofstedova, bo primerjava med njimi **izhodišče za ugotavljanje sprememb v vrednotah**, do katerih je prišlo po zamenjavi režima v Rusiji. V primerjavi izpuščam dimenzijo časovne usmerjenosti, ki jo je Hofstede dodal pozneje in v zvezi s katero obstajajo rezultati le za omejeno število držav. Sledi krajši opis vsake od dimenzij, nato pa časovna primerjava in primerjava dimenzij med obema državama.

#### *Odnos do razlik v moči (indeks PDI)*

Ta indeks je odvisen od stopnje ločevanja ljudi z različnimi družbenimi statusi ali, drugače povedano, stopnje, do katere manj močni člani družbe sprejemajo dejstvo, da je moč neenakomerno porazdeljena. Družbe z nizko vrednostjo indeksa sprejemajo egalitarizem, tiste z visoko pa hierarhijo. Treba je spoštovati hierarhijo, stabilnost

---

<sup>17</sup> Glej podpoglavje 1.5.6 o stereotipih.

družbe se vzdržuje z neenakimi odnosi med ljudmi. Neenakost se v teh družbah začne že v družini, z velikim spoštovanjem, ki ga je treba namenjati staršem in drugim odraslim (Jazbec 2005: 91). Če to prenesemo na raven organizacijske kulture, so v podjetjih z majhno razliko v moči organizacije decentralizirane, vodje so bolj dostopni do podrejenih in manj nadzirajo, medtem ko so v podjetjih z veliko razliko v moči odnosi med »neenakimi« uradni, pretok informacij formaliziran in omejen ter podjetja organizirana v strogi hierarhiji (Guirdham 1999: 53). Podrejeni preprosto pričakujejo in sprejemajo ukaze, raje kot prevzamejo odgovornost za svoje odločitve. V pogajanjih se velika razlika v moči kaže v hierarhičnem načinu sprejemanja odločitev; pogajalci se za nasvete in odobritev pogosto obračajo na svoje nadrejene.

#### *Izogibanje negotovosti (indeks UAI)*

Indeks izogibanja negotovosti se nanaša na stopnjo, do katere se ljudje v nestrukturiranih, nepreglednih in negotovih okoliščinah počutijo neprijetno ter se jim izogibajo (Hofstede 2001). Kulture z visokim indeksom UAI so bolj naklonjene pravilom in določenim postopkom, tiste z nizkim pa lažje prenašajo negotovost in so bolj fleksibilne. Iz tega tudi sledi, da so v kulturah z visokim izogibanjem negotovosti družine, skupine in organizacije pogosto zaprte za »zunanje« ljudi, poudarjajo ubogljivost, kaznujejo neprilagodljivost in nagrajujejo zvestobo. Na drugi strani družbe z nizkim indeksom sprejemajo »tujce«, poudarjajo osebno izbiro in odločanje, nagrajujejo iniciativo in tveganje (Guirdham 1999: 54).

Visoko izogibanje negotovosti pomeni tudi nagnjenost k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom, naklonjenost predvidljivim in stabilnim situacijam ter izogibanje prevzemanju odgovornosti, kar velja tudi na področju organizacijske kulture. Če to prenesemo na raven pogajanj, pogajalci, nagnjeni k izogibanju negotovosti, iščejo stabilna pravila in procese, tisti na nasprotnem polu pa dobro delujejo tudi ob hitrih spremembah in presenečenjih (Jazbec 2005: 93).

#### *Individualizem/kolektivizem (indeks IND)*

To dimenzijo določa stopnja, do katere na vedenje posameznika v družbi vplivajo »drugi«. Individualisti se počutijo samozadostne, medtem ko kolektivistom več pomenijo njihove vloge in obveznosti v skupini. V kolektivističnih kulturah osebni odnosi prevladajo nad nalogami, medtem ko je v individualističnih nasprotno (Guirdham 1999: 52-53).

Kolektivism je navzoč v družbah, kjer so ljudje od rojstva vključeni v močno povezane skupine, zato jim je zelo pomembna delitev ljudi na »notranje« in »zunanje« (Hofstede 2001). Kolektivistični se izogibajo nesporazumom, družbena harmonija je primarna vrednota. Ne zaupa se vsakomur, zaupa se le vsakemu od »nas«. Interesi skupine igrajo pomembno vlogo pri zaposlovanju, in sicer imajo prednost sorodniki že zaposlenih, kar se povezuje tudi z zmanjševanjem tveganja, a pogosto vodi do nepotizma (Pirogov in Tvorogova 2005: 386). V pogajanjih se večji kolektivism kaže v tem, da je bolj kot sklenitev pogodbe pomembno oblikovanje in dolgoročno ohranjanje odnosov.

#### *Moškost/ženskost (indeks MAS)*

Gre za stopnjo, do katere v družbi prevladujejo tipično moške v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami. Kulture z visokim indeksom moškosti so naklonjene odločnosti, tekmovalnosti, agresivnemu prizadevanju za dosežke ter materialnemu uspehu, bolj ženske družbe pa poudarjajo skromnost, dobre odnose in sodelovanje ter splošno kakovost življenja (Zagoršek in Štemberger 2005: 63). Za moškost bi torej lahko uporabili izraz »usmerjenost k dosežkom« in za ženskost »usmerjenost k odnosom«. Kulture, v katerih prevladujejo ženske vrednote, so tiste, kjer so vloge moških in žensk v družbi izenačene ter je vsesplošna kakovost življenja pomembnejša od uspeha v materialnem smislu.

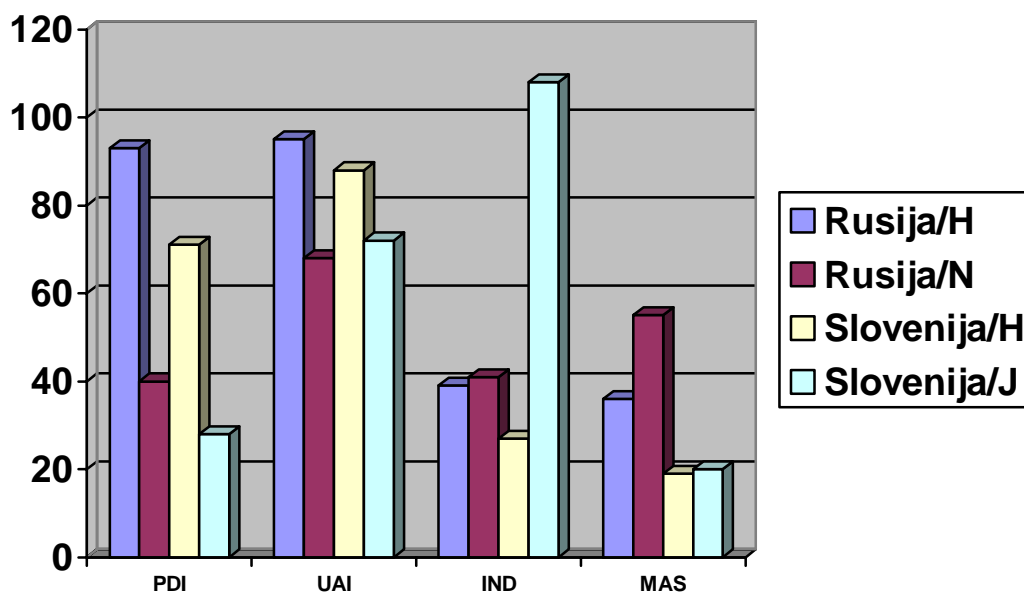
V pogajanjih so »moški« pogajalci bolj nepotrpežljivi, trmasti, tekmovalni in se ne obremenjujejo z dobrim počutjem nasprotnika, »ženski« pa bolj naklonjeni iskanju kompromisov, bolj potrpežljivi in sposobni razumeti potrebe nasprotne strani.

**Tabela 3.2:** Primerjava vrednosti indeksov štirih vrednostnih dimenzij za Rusijo in Slovenijo (po Hofstedu ter Jazbečevi in Naumovu)

<b>DIMENZIJA</b>	<b>RUSIJA/ Hofstede</b>	<b>RUSIJA/ Naumov</b>	<b>SLOVENIJA Hofstede</b>	<b>SLOVENIJA Jazbec</b>
<b>Razlike v moči (PDI)</b>	<b>93</b>	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>28</b>
<b>Izogibanje tveganjem (UAI)</b>	<b>95</b>	<b>68</b>	<b>88</b>	<b>72</b>
<b>Individualizem (IND)</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>108</b>
<b>Moškost (MAS)</b>	<b>36</b>	<b>55</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

Vir: Gilbert 2001; Hofstede 2001 in Jazbec 2005

**Slika 3.1:** Primerjava vrednosti indeksov štirih vrednostnih dimenzij za Rusijo in Slovenijo (po Hofstedu ter Jazbečevi in Naumovu)



Kot je razvidno iz tabele 3.2 in slike 3.1 sta po Hofstedovih ocenah indeksa *razlik v moči* za Rusijo in Slovenijo precej visoka: za Rusijo dosega vrednost 93, za Slovenijo 71. Ko to primerjamo z raziskavama Naumova in Jazbečeve, so vidne očitne razlike. V tem primeru je indeks PDI Rusije 40, vrednost za Slovenijo pa je še bolj poudarjeno znižana in znaša 28, kar kaže na majhno nagnjenost k neenakosti v družbi.

Manjše vrednosti indeksa razlik v moči pripisujem spremembam, ki so se zgodile po menjavi političnega režima v obeh državah. Nekdanji centralizirani režim je ohranjal visoko stopnjo razlikovanja v družbi, predvidevam pa, da je družba v bolj demokratičnih državah manj tolerantna do neenakosti; državljani bolj izražajo potrebo po majhni razliki v moči, po sodelovanju in soodločanju v družbi.

Slovenski poslovneži so nagnjeni k *izogibanju negotovosti* (indeks UAI 72, po Hofstedu 88) Izogibanje negotovosti ima tudi v Sloveniji svoje korenine. Trstenjak (v Jazbec 2005: 93) pravi, da je že Avstrija pod Habsburžani vzgajala svoje državljane v pridne in disciplinirane delavce na vseh področjih, na ubogljivost in lepo vedenje pa je imela velik vpliv tudi katoliška cerkev. Vse to je naravnano k izogibanju negotovosti, zatiranju potrebe po novih izkušnjah, eksperimentih in na splošno željo biti drugačen, kar ni dobro za družbo, ki želi biti inovativna. Z vrednotami izogibanja negotovosti se povezuje tudi strpnost do drugače mislečih. Relativno visok indeks

UAI za Slovenijo opozarja k nagnjenosti k nestrpnosti, etnocentrizmu in ksenofobiji (Jazbec 2005: 94).

Podoben trend se kaže tudi v Rusiji, kjer je po Hofstedu vrednost tega indeksa 95, po Naumovu pa 68. Na tem mestu velja spomniti na tradicionalno ruski občutek negotovosti in posledično naklonjenost močni avtoriteti. Tudi danes je v Rusiji vloga predsednika države posebej izpostavljena. Predsednik Putin kljub temu, da različnim političnim in gospodarskim silam v Rusiji vlada z železno roko nekdanjega KGB-jevca, uživa široko podporo ljudstva.<sup>18</sup>

V nasprotju s tem Pirogov in Tvorogova (2005: 389) menita, da tržno gospodarstvo, ki zahteva večjo odgovornost pri reševanju težav, tudi v Rusiji povzroča večjo samostojnost posameznikov in boljše spopadanje z negotovostjo. Prav tako se je poslovno okolje v Rusiji v zadnjih 15 letih nepredvidljivo spreminjalo in negotove situacije so postale vsakdan mlajših ruskih poslovnežev. Morda zato eden od respondentov presenetljivo meni, da je »ena od posebnosti ruskega značaja velika privrženost hazardiranju, kar je posredno povezano s tveganjem. V tem smislu je zanimiv njihov pregovor 'kdor ne tvega, ne pije šampanjca'.« Temu drugi respondent delno nasprotuje: »Brezglavega tveganja v poslu ni. Je pa tveganje pri Rusih odvisno od same situacije – zaupanja med poslovnimi partnerji ter velikosti posla.«

Čeprav je bila Slovenija še nedavno republika v močno kolektivistični državi (izpeljan indeks *individualizma* po Hofstedu znaša 27), se danes po rezultatih Jazbečeve uvršča v sam vrh individualizma (108). Slovenski poslovneži so torej veliki individualisti, kar je po Jazbečevi (2005) posledica tržnega gospodarstva. Tržno gospodarstvo podpira individualizem svobodnega trga, ki pa je kljub globalizaciji gospodarstva tuj večini držav, ki se uvrščajo med »kolektivistične«.

Glede na primerjavo raziskav Hofsteda in Naumova je Rusija še vedno precej kolektivistična država z vrednostjo indeksa IND približno 40. Kljub temu predvidevam, da gospodarski razvoj in globalizacija individualizem širita tudi v to državo. Prav tako kot je v Sloveniji v dobrih petih letih prišlo do odmika od tradicionalne kolektivistične naravnosti ter približevanja konceptu individualizma, se to dogaja tudi v Rusiji in novejši rezultati podobne raziskave bi verjetno pokazali večjo stopnjo individualizma.

---

<sup>18</sup> Marca 2004 je bil ponovno izvoljen kot predsednik s 73 % vseh glasov.

Eden od respondentov meni, da »verjetno zdrži teza, da so velike spremembe v začetku 90. let prejšnjega stoletja omogočile večjo povezanost Rusije s svetom, s tem pa posredno tudi sprejemanje nekaterih novih in drugačnih vrednot. Menim, da sta starejša in srednja generacija bliže oznaki 'kolektivisti', medtem ko je mlajša bliže individualizmu, vendar je mejo težko postaviti.« Drugi poudarja, da so po njegovi presoji kolektivisti, vendar »pri zgodbah o uspehu veliki individualisti«. Vrednoto individualizma lahko opazimo pri zelo osebni odnosu do kakršnega koli dela, ki se ga Rusi lotijo spontano, z odporom do sledenja ustaljenim pravilom. Večina ljudi gleda na poslovno dejavnost z očmi poslovneža – s kreativnostjo in strastjo, samoiniciativo in trdim delom (Pirogov in Astafieva 2005: 399-400).

Med slovenskimi poslovneži prevladujejo ženske vrednote (indeks *moškosti* po Jazbečevi 20, po Hofstedu 19), kar pomeni, da Slovenci slabo prenašajo neenakost, si prizadevajo za dobre medosebne odnose in kakovost življenja ter skrbijo predvsem zase in svojo najožjo družino.

V Rusiji so bolj kot v Sloveniji prisotne moške vrednote; po Hofstedu indeks dosega vrednost 36, po Naumovu celo 55, kar bi morda lahko povezali s prej omenjenim novo odkritim prizadevanjem za materialni uspeh in dobrine.

■

Ugotovljenemu večjemu individualizmu, manjšemu izogibanju tveganjem in manjšim razlikam v moči – spremembam, ki jih pripisujem vplivu tržnega gospodarstva in demokracije – dodajam še Schecterjevo trditev (1998), da je sovjetsko ideologijo v današnji Rusiji nadomestilo naraščanje nacionalizma in praktičnega interesa. **Ruski nacionalizem** namesto internacionalistične retorike v ospredje postavlja ruske pravice in ambicije, med katerimi je na prvem mestu vračanje »ruskega cesarstva«. Ruske nacionalistične stranke<sup>19</sup> so na parlamentarnih volitvah leta 2003 prejele pomemben delež glasov, kar nakazuje širši trend pri ruskem prebivalstvu. Zlasti mladi Rusi ponovno odkrivajo nacionalni ponos, ki se pogosto združuje s protizahodnimi občutki in rasizmom do ljudstev s Kavkaza in osrednje Azije (Economist Intelligence Unit 2006).

---

<sup>19</sup> Na parlamentarnih volitvah leta 2003 so nacionalisti Žirinovskega (Liberalno demokratska stranka) z 11,6 odstotka glasov dosegli presenetljivo tretje mesto. Podobno je socialistično-nacionalistična stranka Domovina (Rodina) na osnovi nacionalistične retorike dosegla 9 % in s tem odvzela velik del glasov Komunistični partiji, ki je z okoli 12 % doživela padec na le polovico glasov v primerjavi z volitvami leta 1999 (RTV Slovenija 2006).

Razen tega pa sta v današnji Rusiji **potrošništvo in materializem** postala pomembni družbeni sili, ki zapolnjujeta luknjo v družbi, ki jo je zapustila nenadna odpoved marksizmu-leninizmu. »Nimajo odnosa do denarja, nimajo še te vrednote. Če denar imajo, ga brezvestno zapravljajo; če jim je stvar všeč, jo bodo celo namerno preplačali. Še vedno so 'lačni' materialnih dobrin, od enega ekstrema, pomanjkanja v sovjetskem obdobju, so prešli k drugemu,« pravi eden mojih respondentov.

■

Če zaključim, do določenih sprememb v vrednotah je v Rusiji vsekakor prišlo; kako se te odražajo za pogajalsko mizo, pa bom poskušala ugotoviti v naslednjem podpoglavju.

### ***3.3 Spremembe pogajalskega vedenja***

V prvih letih Putinove oblasti so vladajoča elita in zahodno usmerjeni demokrati Rusiji približali zahodno kulturo, saj gospodarski razvoj ni bil mogoč brez investicij, managerskih izkušenj in tehnologije z Zahoda. Dostop do interneta in drugih medijev je omogočil neomejen pritok informacij, ki je ljudi seznanil z novimi, zahodnimi vrednotami. Poslovneži imajo vedno več priložnosti za potovanja v tujino in pri tem spoznavajo tuje prakse ter dobivajo medkulturne izkušnje, prav tako v ruskih podjetjih narašča število poslovnežev, ki so svojo izobrazbo pridobili na Zahodu.

Čeprav je vpliv ruske kulture in sovjetske identitete še vedno čutiti, bi lahko sklepali, da spremembe v načinu poslovanja oblikujejo nove vrednote, ki se nagibajo k **prilagajanju zahodnemu tržnemu vedenju** in institucijam. Ruska nacionalna in poslovna kultura je tako v ponovnem opredeljevanju, je nekakšna mešanica zahodnega liberalizma in tradicionalno ruskih vrednot. Prav zato je analiza ruskega pogajalskega vedenja v današnjem času precejšen izziv, saj ugotovitve pogosto niso enoznačne. V tem smislu je bistveno opozoriti na *2 razlikovanji* znotraj ruske družbe:

#### **- pretrgane vezi med starejšo in mlajšo generacijo**

Razlike v generaciji, tj. med starejšimi državnimi uradniki ali poslovneži in mlajšo generacijo, vplivajo na vedenje v pogajanjih. Medtem ko so starejši poslovneži hodili v šole v komunističnem režimu in živeli znotraj mnogo omejitev, na tiste, ki so bili ob začetku perestrojke stari deset let, ni vplival ideološki pritisk totalitarnega režima, ampak zgolj nestabilno socialno in gospodarsko okolje tistega časa. Odraščali so v kaosu 90. let, z vseh strani »obstreljevani« s tujimi vplivi in idejami (Pirogov in



Tvorogova 2005: 382). Današnja mlajša generacija misli in deluje bolj neodvisno. So bolj izobraženi, ambiciozni in fleksibilni, veliko jih govori ali se uči tuje jezike. Starejše ljudi včasih obravnavajo kot »Sovjete« v smislu, da so manj prilagodljivi in sledijo nekaterim starim sovjetskim tradicijam ter ostajajo močno zaznamovani s hrepenenjem po avtoriteti in varnosti.

Tudi moji respondenti so poudarili, da je glede ruskega pogajalskega vedenja težko govoriti o nekih zakonitostih, in sicer so izpostavili prav razlog, da se pri starejših poslovnežih bolj čuti nekakšen »sovjetski duh«, medtem ko so mlajši poslovneži drugačni.

### **- razlike med regijami**

Premislek zahtevajo tudi razlike med ruskimi regijami. Medtem ko se je stopnja brezposelnosti v Rusiji v zadnjih letih zmanjševala in leta 2005 dosegla 8,6 %, se med regijami še vedno bistveno razlikuje: v Moskvi je konec leta 2004 znašala 1,6 odstotka, v Sankt Petersburgu 2,7, v Dagestanu 27 in v Ingušetiji 46 odstotkov (Izvozno okno 2006). In razlog za to? »Večina kapitala se vrti v Moskvi, medtem ko oblasti in republike dobivajo zgolj drobiž,« pravijo respondenti. V večjih mestih so zgoščena tuja podjetja in tam prihaja do veliko večjega stika poslovnežev s tujci iz Zahoda, njihovimi poslovnimi praksami ter pogajalskim vedenjem. Respondenti menijo, da so poslovneži v mestih veliko bolj prevzeli individualizem tržnega gospodarstva, kar je drugi pomemben zadržek, ki ga je treba upoštevati pri obravnavi ruskega pogajalskega vedenja.

■

Schechter svoje delo *Russian Negotiating Behaviour* (1998) zaključuje z ugotovitvijo, da se temeljni stil pogajalcev od obdobja Sovjetske zveze naprej ni spremenil ter da »sta pristop in stil Rusov predvidljiva, ne glede na mesto pogajanj, zadevo, o kateri se pogaja, ali osebnosti pogajalcev. Vedno se uporabljajo enake taktike in razvidne so enake psihološke in vedenjske značilnosti.« Glede na v prejšnjem podpoglavju ugotovljene spremembe vrednot to verjetno ne drži.

Sovjetsko pogajalsko vedenje je bilo zelo specifično in ekstremno, lahko bi ga imenovali celo kot revolucionarno, saj je črpalo iz ideoloških temeljev. Zato bi bilo nerealno slediti Schechterju (1998) in trditi, da bi se takšne lastnosti lahko ohranile tudi po odpravi komunističnega režima v Rusiji. Morda se je sovjetska dediščina v prvih letih po razpadu Sovjetske zveze ohranjala, danes, po 15 letih življenja v družbi,

neobremenjeni s politično-ideološko navlako komunizma, pa je rusko pogajalsko vedenje bistveno bolj zmerno, čeprav še vedno ohranja milejše različice nekaterih lastnosti iz prejšnjih obdobj, kot kaže tabela 3.3.

**Tabela 3.3:** Spremembe pogajalskega vedenja po spremembi režima v Rusiji

<b>PRED SPREMEMBO REŽIMA</b>	<b>PO SPREMEMBI REŽIMA</b>
usmerjenost navznoter, nezaupanje, agresivno izkazovanje moči, ciničen pogled na osebne odnose	izjemen pomen medsebojnih odnosov, neformalnih srečanj, čustev in zaupanja
pogajanja kot igra ničelne vsote, zavračanje kompromisa	vztrajanje na začetnih stališčih, zavedanje o »velikosti« Rusije, vendar večja pripravljenost na sodelovanje
velik pomen priprav na pogajanja in pridobivanja podatkov s pomočjo tajnih služb	velik pomen neformalnih stikov z nasprotno stranjo pred pogajanjem
nerealne in maksimalne začetne zahteve v obliki ideološke izjave	visoka začetna stališča, vendar dobro utemeljena z dejstvi in podatki
taktike: žalitve, grožnje, zavlačevanje, ponavljanje, zapuščanje pogajalske mize, umiki koncesij	zavlačevanje, vendar je to pogosto nenamerno ter posledica organizacijskih pomanjkljivosti in birokracije

### 3.4 Rusko pogajalsko vedenje

Sodobno rusko pogajalsko vedenje zaznamujejo določene značilnosti, navedene v tabeli 3.4. V tabeli opredeljujem tudi zunanji izraz teh lastnosti, kakor se na podlagi odgovorov respondentov izražajo v njihovih poslovnih stikih z Rusi, in navajam tudi priporočila, kako se s temi posebnostmi spopasti.

**Tabela 3.4:** Pogajalske lastnosti Rusov in predlagane protistrategije

<b>Pogajalske lastnosti Rusov</b>	<b>Zunanji izraz teh lastnosti</b>	<b>Predlagane protistrategije</b>
<b>Prožen odnos do časa</b>	dolgotrajni sestanki, zamude, kramljanje med poslovnimi pogovori	Ohranite potrpežljivost, a jih hkrati spodbujajte k delovanju.
<b>Potreba po čustvenih odnosih in zaupanju</b>	velik pomen osebne komunikacije, gostoljubnost, nenadni izrazi čustev, ruska »slovanska« duša, nepojasnljive spremembe razpoloženja	Udeležujte se neformalnih srečanj, bodite sproščeni, pokažite zanimanje za vsakdanje življenje vašega ruskega partnerja, bodite vljudni in razumevajoči.

<b>Potreba po enakovrednosti</b>	sklicevanje na velikost in ogromne potenciale Rusije, nacionalni ponos	Ruse obravnavajte, kot da je njihova država prav tako močna kot nekdaj, spoštujte njen potencial in se izogibajte kritik na račun Rusije.
<b>Veliko upoštevanje statusa</b>	hierarhija v podjetjih in pri pogajanjih	Pozanimajte se, ali imate pred sabo pogajalca, ki lahko dejansko odloča o zadevi, bodite potrpežljivi, če se stvari vlečejo.
<b>Dobra pripravljenost</b>	pogajanja na podlagi dobrega poznavanja vprašanja	Tudi sami se ustrezno pripravite in podkrepite s podatki.
<b>Težnje k absolutni prednosti</b>	maksimalne začetne zahteve in vztrajnost, zavračanje sprememb začetnega pogajalskega stališča, prepričanje, da mora v pogajanjih ena od strani prevladati	V svoje strategije vključite veliko popuščanja, da bi lahko Rusom dajali videz, da so vaše koncesije izsilili, vendar bodite odločni.

### 3.4.1 Odnos do časa in potrpežljivost

Čas ima v različnih kulturah različen pomen, kar vpliva na hitrost pogajanj in točnost pri srečanjih. Za pogajalce je zato zelo pomembno, da so vnaprej seznanjeni s tem, kakšen odnos do časa ima nasprotna stran, saj jim to omogoči boljše načrtovanje svojega časa, razen tega pa pripomore k njihovi potrpežljivosti.

Eden od respondentov je povedal: »V tej državi se mnogokrat soočiš z dejstvom, da sta čas in razdalja nekaj posebnega, pri čemer ne igrajo vloge le dejanske ogromne razdalje (Rusija je 850-krat večja od Slovenije), ki vplivajo na njihovo percepcijo, ampak tudi nekateri vplivi azijske miselnosti. Če ne bo danes, bo pa jutri – ali pa pozneje. Točnost pri sestankih pogosto ni pravilo, pri čemer se zaradi tega nihče ne vznemirja. So pa seveda situacije, ko se je potrebno zelo točno držati časovno dogovorjenih rokov. Tudi kosila managementa pogosto trajajo dve uri ali več, zato pričakujte zamujanje po odmoru za kosilo. Pri kakršnem koli sestanku dopustite približno pol ure zamude, saj težave s prevozom, velike razdalje in včasih nekoliko ravnodušen odnos do časa onemogočajo točnost.«

»Pogovori trajajo dolgo. To je tudi eden od več razlogov, zakaj stvari potekajo počasi. Ponavadi mi kljub najboljšim željam ni uspelo imeti več kot 2 ali 3 sestankov na dan«

(Respondent). Tudi Pirogov in Tvorogova (2005: 390) pritrjujeta, da srečanja običajno trajajo dlje, kot je bilo načrtovano. Ko Rusi prispejo na sestanek, obstaja mnogo ritualov, ki se morajo izvesti, preden se lahko začne uradni del. Najprej začetno kramljanje, obvezna pijača, čemur morda sledi pogovor o družini in osebnih težavah, šele nato se preide h glavnemu vprašanju. Običajno pa se tudi pogovor o resnično pomembnih stvareh zavlačuje in ni neposreden (Richmond 2003: 134). Wilson in Donaldson (1996: 70) to imenujeta »zapravljanje časa«, kar je tipičen zahodni pogled na ta pojav. Kljub temu menita, da njegovega pomena ne gre zanemariti.

Rusi časa ne merijo v minutah ali urah, temveč v dnevih, tednih in mesecih. Cenjena vrlina ni točnost, ampak potrpežljivost. Eden od respondentov se je pošalil, da je v Rusiji »najbolj slavna beseda *minutučku*, vendar je ta minuta dostikrat zelo dolga.«

Rusi prav tako pogosto ne sledijo dogovorjenim časovnim razporedom za delovanje, uradniki na pošto ne odgovarjajo takoj. Najboljši način za dokončno izoblikovanje odločitev je sestanek na štiri oči, ki seveda pomeni potovanje v Rusijo in dodatne stroške (Richmond 2003: 165).

Tako različni pogledi na čas lahko pri sodelovanju s tujci povzročajo težave; zahodnjaki bodo želeli čim prejšnji zaključek pogajanj, medtem ko bodo Rusi najverjetneje potrebovali več časa za organizacijo, tudi zaradi hierarhije in birokracije. Kaj storiti? Veliko ni mogoče, vendar je treba ohraniti potrpežljivost in jih hkrati spodbujati k delovanju (Richmond 2003: 135).

### **3.4.2 Osebna poznanstva in zaupanje**

»Če srečate svojega ruskega prijatelja, naj se vam nikoli ne mudi preveč, da se ne bi za nekaj minut ustavili ter ga povprašali po njegovem počutju in njegovi družini. V Rusiji so medosebni odnosi pomembnejši kot čas« (Respondent).

Zaupanje med udeleženci v poslovnem komuniciranju je eden izmed pogojev za uspešno poslovno sodelovanje. Čas pred pogajanjem, v katerem se razvijajo družabni, neformalni stiki, je tako pogosto pomembnejši od uradnih pogajanj. Zaupanje, vzpostavljeno na začetku, lahko bistveno poveča možnosti za sprejetje sporazuma (Ghauri 1996: 9). Medtem ko so zahodni poslovneži usmerjeni k logičnemu razmišljanju, so Rusi bolj čustveni, verjetneje razvijejo globoka medsebojna prijateljstva in njihova družabnost ni narejena. Tesne čustvene vezi so del čara Rusije, pa tudi njene zapletenosti.

Prijatelji in znanci so v Rusiji ključ, ki odpira marsikatera vrata, in tujci, ki gojijo tesne odnose z ruskimi kolegi, bodo imeli pri poslovanju veliko prednost. Osebni odnosi, ki se oblikujejo na začetku poslovnega odnosa, se previdno ohranjajo v celotnem pogajalskem procesu s pomočjo skupnih kosil ali večerij ter družabnih srečanj in izletov, ki so odličen način za vzpostavljanje zaupanja. Tesni osebni odnosi s poslovnimi partnerji so pomembni tudi zato, ker v Rusiji subjektivno mnenje močno vpliva na odločanje. Prednostno obravnavanje prijateljev (partikularizem) je pogosto del poslovne prakse (Pirogov in Tvorogova 2005: 390).

Ruski odnos do medsebojnih odnosov in zaupanja lahko povežemo z idejo skupnosti, ki se je razvila že v stari Rusiji, in kolektivizmom, katerega značilnost je, da ljudi deli na »notranje« in »zunanje«. V kolektivističnih družbah je treba najprej vzpostaviti zaupanje, šele potem se lahko sklene posel. Ena od razlag pravi tudi, da je to posledica sovjetskega obdobja, v katerem ni bilo veliko mednarodnih stikov, zaradi česar so tuja podjetja na ruskem trgu relativno slabo poznana. Zato se poslovno sodelovanje s tujim podjetjem pogosto začne šele, ko Rusi ugotovijo, da je tuji partner vreden zaupanja (Holden, Cooper in Carr 1998: 155).

▪

Vsi moji respondenti so se strinjali, da je prijateljstvo v Rusiji velikega pomena, vendar večina hkrati poudarja, da omenjenega odnosa ni mogoče zgraditi v kratkem času. Dva respondenta sta navedla tudi utemeljitev, zakaj je to področje tako pomembno: »Zaupanje je pogosto bolj pomembno kot pisni dokumenti, saj je veliko stvari 'na besedo'.«

Kot pravi eden od respondentov, je stike »zelo priporočljivo navezovati prek osebnih priporočil«. Pri vzpostavljanju poslovnih stikov je tako lahko v veliko pomoč tretja oseba v vlogi posrednika, ki prispeva k hitrejši vzpostavitvi zaupanja. Če nek manager potrebuje uslugo, bo uporabil svoje osebne stike, na primer pristopil do prijateljev in znancev ter jih prosil, da posredujejo pri pristojnem uradniku (Richmond 2003: 115). »Prek osebnih poznanstev se da veliko zadev mnogo hitreje in učinkoviteje urediti« (Respondent).

Zelo je pomembno, da podjetje ali organizacija ne zamenjuje oseb, ki poslujejo z Rusijo (Richmond 2003: 114). Odnosi z Rusi se razvijajo in ohranjajo skozi več let, zato lahko sprememba pogajalske ekipe pomembno vpliva na potek pogajanj, saj si bodo novi pogajalci morali znova pridobiti zaupanje ruske strani.

### **3.4.3 Družabno življenje in gostoljubnost Rusov**

Ni boljšega načina za spoznavanje Rusov kot prijetno srečanje ob hrani in pijači ali zgolj skodelici čaja. »Skrivnost družabnega življenja v Rusiji,« ugotavlja Stites (v Richmond 2003: 118), »je praznično razpoloženje ob mizi, s pijačo, pripovedovanjem šal in smehom.« Tudi pogovor je zelo pomemben del družabnega življenja, v neformalnih okoliščinah se Rusi »odprejo« in razkrijejo tudi najgloblje misli. Zaupanje in spoštovanje pa se še dodatno izgrajujeta, če z gostiteljem komunicirate v njegovem jeziku.

Gostoljubnost je spontana in del njihove kulture ter pomeni goste zasipati s hrano, pijačo, pozornostjo in zabavo. Rusi s svojimi gosti delijo, kar imajo, in jim pokažejo, da so dobrodošli. Razveselili se bodo, če pokažete zanimanje za njihovo družino in otroke, prav tako vas bodo najverjetneje povprašali po vaši – ker jih to dejansko zanima. Zelo jih zanima tudi življenje gosta, zlasti življenjski stil ljudi, ki delajo v istem poklicu kot oni sami. Najhitrejši način do gostiteljevega prijateljstva je odkrit pogovor o osebnih zadevah, ki pokaže, da ste topla oseba (Richmond 2003: 119).

»Potrebno je omeniti, da so Rusi prijetni sogovorniki, mogoče me je celo presenetilo, kako odprti so pri navezovanju stikov. Osebna poznanstva pa je potrebno 'gojiti'. Zelo pomembno je, na primer, da ne pozabiš na rojstni dan, pri čemer ne smeš čestitati pred rojstnim dnevom (to prinaša nesrečo), ampak na pravi dan, lahko pa tudi kasneje. Pri ženskah bi bilo prav tako zelo neprimerno, če bi pozabil čestitati ob 8. marcu, gosti pa morajo upoštevati tudi staro navado in prinesiti darilo« (Respondenti).

### **3.4.4 Darila**

Tradicija obdarovanja je v Rusiji močna že od nekdaj in darila so pomemben del osebnega odnosa z Rusi. Majhno in domiselno darilo za poslovne partnerje ali njihovo družino ne bo le zelo cenjeno, temveč tudi bolj ali manj pričakovano, poleg tega pa lahko tudi »pospeši« birokratski postopek.

»Če ste povabljeni na večerjo doma, gostitelju prinesite steklenico vina, otrokom čokolado, ženske pa bodo cenile moden šal ali lep šopek, v katerem mora biti neparno število rož, saj se parno število rož uporablja le na pogrebih. Vendar nikakor ne prinesite trinajst rož, v Rusiji so nekatera vraževerja še vedno živa.« »Poslovna darila so zelo pomembna, pomembno je, kam se ruske poslovneže pelje na večerjo – restavracija mora biti draga, pomembni so statusni simboli.« (Respondenti)

Richmond (2003: 78-79) podobno navaja, da Rusi visoko cenijo povabila na kosilo ali večerjo, kjer se lahko o poslih pogovarja neformalno, kot primerna darila pa navaja razne elektronske naprave, knjige, viski, za ženske parfum, nakit, čokolado. Darila naj bodo vrhunske kakovosti, morda domač izdelek, imajo naj videz unikatnosti (Hrastelj 2003: 304).

Prav tako Rusom veliko pomenijo razne usluge, ki jih vedno vračajo. Morda največja možna usluga je povabilo na obisk v tujo državo na stroške gostitelja. Več respondentov je navedlo, da Rusom povabila v Slovenijo pomenijo ogromno ter so pogosto presenečeni nad standardom in lepotami naše države. Zato se jih mnogo tudi zanima za nakup nepremičnin na slovenski obali ali Krasu.

In meja med darilom in podkupnino? Pogosto je zelo tanka, vendar ima vsako dobro organizirano podjetje protokol, ki je jasen tudi glede sprejemanja in dajanja daril. V splošnem pa je koristno upoštevati splošno modrost, v skladu s katero z manjšimi darili ohranjamo prijateljstvo, medtem ko ga z veliki kvarimo (Hrastelj 2003: 303).

### **3.4.5 Bonton**

Rusi so zelo naklonjeni bontonu in vljudnosti. Moški odpirajo vrata ženskam, jim prižigajo cigarete, vikajo starejše osebe. Vsakdanje življenje je v Rusiji polno nepisanih pravil o tem, kaj je prav in kaj ne. *Njekulturno* je nošenje plaščev v javnih prostorih, roke v žepih, preveč sproščeno sedenje, prekrižane noge z desnim gležnjem na levem kolenu ali obratno, prekrižane roke za glavo ... V javnosti se od ljudi pričakuje uglajeno vedenje (Richmond 2003: 132-133).

Rokovanje je za moške nujno opravilo, tako ob prihodu kot ob odhodu. Z ženskami se Rusi ne rokujejo, razen če te ponudijo svojo roko. Rusom roke nikoli ne ponudite, preden vstopite v prostor; Rusi so vraževerni in rokovanje prek praga naj bi prinašalo nesrečo (Wilson in Donaldson 1996: 72-74). Več respondentov je izpostavilo tudi, da »Rusi pri rokovanju pogledajo stran in njihova roka je mlahava, kar je za Slovence precej nenavadno, saj nas od otroštva učijo krepkega prijema in iskrenega pogleda v oči.«

Bližina in fizični stik z drugimi osebami sta v Rusiji veliko pogostejša kot na Zahodu – ali v Sloveniji. Ob pogovoru Rusi stojijo blizu sogovornika ali se ga celo dotikajo. Ruski moški se pozdravijo s krepkim objemom in poljubom na lica, vendar tujcem ni priporočljivo prevzemati pobud glede takšnih izkazovanj naklonjenosti (Richmond 2003: 19). So pa fizični stiki z Rusi pokazatelj, da stvari napredujejo in se vzpostavlja

dober medsebojni odnos. Če vas Rus potrepnja po rami ali celo objame, je to zelo dober znak.

### **3.4.6 Alkohol-izem**

»Več ljudi se utopi v kozarcu kot v oceanu,« pravi star ruski pregovor. To je grenak komentar o obsegu alkoholizma med Rusi. Poraba alkohola na prebivalca sicer v Rusiji ni občutno višja kot v zahodni Evropi ali ZDA, vendar Rusi zaužijejo več žganih pijač, zlasti vodke »Vražja vodka«, kot jo imenujejo Rusi, je nacionalna hiba. Pretirana poraba vodke je glavni razlog za izostajanje od dela, nizko produktivnost, industrijske nesreče, cestne nezgode, umore in samomore, nasilje v družini, ločitve in druge družinske težave, hibe otrok ter vedno nižjo življenjsko dobo Rusov (Richmond 2003: 126). Kljub temu vodka ostaja del Rusije in eden nepogrešljivih mehanizmov pobega v ruskem življenju, pogosto pa je tudi uvod v poslovna pogajanja in njihov sestavni del. Skupno pitje in nazdravljanje je jedro ruskega koncepta izgrajevanja odnosov.

Rusi neuradna srečanja uporabljajo kot forum, na katerem poskušajo z alkoholnimi pijačami svoje nasprotnike presenetiti in jih morda celo razorožiti, da bi pokazali svoje lastnosti in osebne pomanjkljivosti. Prav tako jim kosila, večerje in spremljajoče pitje predstavlja priložnost za ocenjevanje osebnosti, preskušanje pozicij in premik iz morebitne mrtve točke v pogajanjih (Schechter 1998: 94). Njihov pregovor »kar je v mislih treznega človeka, je na koncu jezika pijanega« to dobro povzema. Večerja z veliko alkohola velja za način, kako spoznati pravo naravo poslovnega partnerja.

Alkohol je pogosto izgovor za sentimentalnost in izražanje čustev, ki se bi jih v treznem stanju ruski pogajalec sramoval. Zato je to priložnost pokazati svojo duhovno stran, vključno z velikodušnostjo in ljubeznijo do človeštva. To se ponavadi konča z izjavami o miru in prijateljstvu ter obljubami osebne vdanosti in zaupanja (Schechter 1998: 93).

Vodka se pije nerazredčena in nikakor ne po požirkih. Vsak kozarec spremlja zdravica in običajno se nazdravljanje nadaljuje, dokler steklenica ni prazna. Rusi pa pogosto goste tudi precej spodbujajo k pitju (Richmond 2003: 125). »Pitje vodke je pogosto družabna dejavnost s simboličnim pomenom, ob kateri se gradijo medosebni odnosi, zato enega ali dveh kozarcev nikakor ne zavrnite. Vendar se je v primeru, ko niste prepričani, da poznate svojo mejo, priročno sklicevati na zdravnikova navodila ali versko prepričanje. Rusi v tem primeru običajno niso užaljeni.« »Če zamudite, na



primer, na rojstno-dnevno zabavo, boste pogosto morali spiti t.i. kazenski odmerek, ponavadi čiste vodke. Če odklonite, bodo le še bolj vztrajali« (Respondenti). Eden od respondentov je celo navedel, da je nekoč sklenil pogodbo za pet milijonov dolarjev na račun dveh decilitrov vodke, popitih 'na eks'. Vendar jih je več tudi opozorilo, da so v tem smislu mladi managerji drugačni, ter pomen vodke v pogajanjih pripisalo predvsem starejšim generacijam poslovnežev.

### *Zdravice*

Vsaj pri sodelovanju s starejšimi ruskimi poslovneži se morajo tujci pripraviti, da bodo pogosto dvigali svoje kozarce in nazdravljali. Običajno se nazdravlja na začetku obroka z vodko ali ob koncu s sladkim vinom ali šampanjcem. Prvi nazdravijo gostitelji in od gosta se pričakuje, da bo zdravico vrnil. »*Tosti* so v čast Slovenije, Rusije, žena, otrok, uspešnega sodelovanja ...« »Zdravica v Rusiji je pravi mali govor. Najprej se je treba zahvaliti gostitelju za njegovo gostoljubnost, čemur lahko sledi govor o namenu obiska, meddržavnem sodelovanju, miru in prijateljstvu ter boljšem svetu za naše znanjce. Če vas pozovejo k zdravici, bodite poetični in dramatični ter pokažite svojo 'dušo'. Rusi cenijo izkazovanje čustev in domišljijo. Ne izogibajte se rahlemu pretiravanju, se morda pošalite, vendar mora biti vsebina zdravice resna. Pripravite se pred obiskom Rusije,« svetuje Richmond (2003: 121-122). Zdravice Rusom pomenijo tudi nepogrešljiv del pogajalske komunikacije, s katerim prenašajo namige, posredna sklicevanja in prikrita sporočila v zvezi z možnostmi sprememb svojih stališč (Schechter 1998: 93-94).

### **3.4.7 Sklepanje poslov ob zabavi**

Prepletanja zasebnega in poslovnega sveta je v Rusiji veliko. Napredek v pogajanjih z Rusi bo pogosto naznanjen v neuradnih okoliščinah in ne na uradnem pogajalskem srečanju. »Posle pogosto sprejemajo izven poslovnega okolja, lahko v dobri restavraciji, kjer se najprej uživa ob hrani in pogovoru o vsakdanjih stvareh, šele nato se preide 'k stvari'. Pomembno jim je dopustiti, seveda z določenimi omejitvami, da oni določijo, kdaj se bo začel pogovor o poslovnih temah.« »Pogovori z Rusi so pogosto (vsaj na pol) prijateljski, odvisno od tega, koliko časa že poteka sodelovanje. Dlje kot traja poznanstvo in posledično zaupanje, več sestankov se odvija po restavracijah, na 'bowlingu', v barih, na savna večerih v ruskih *banjah* ... Pogosto se

posli okvirno sklenejo že na takšnih srečanjih in nato ena od strani le še pripravi pogodbo za uradno potrditev« (Respondenti)

### **3.4.8 Ruska »slovanska« duša**

Tudi ko se tujcem zazdi, da so Rusi pripravljeni na resno delo, lahko ti nenadoma postanejo čustveni in nepripravljeni na posle. Rusi imajo bogato duhovnost, ki je v nasprotju z zahodnim racionalizmom, materializmom in pragmatizmom. Racionalni in pragmatični pristop pri njih pogosto ne deluje, delovanje pogosto določajo osebni odnosi, čustva in tradicionalne vrednote (Richmond 2003: 48).

Tudi danes stare vrednote še vedno obstajajo: spoštovanje staršev in starejših, občutek dolžnosti, sočutje, pomen družine, ljubezen do narave. Rusi izkazujejo, da so občutki in osebna čustva še vedno pomembni. Dva respondenta sta navedla tudi, da Rusi pogosto delujejo »po občutku«, kar pomeni, da pred pogajanjem človeka »preberejo«, da ugotovijo, kakšna je energija med njima in če mu lahko zaupajo. »Nemogoče je poslovno sodelovati z Rusom, s katerim se ne razumete« (Respondent).

### **3.4.9 Nacionalni ponos**

Ko sem respondente povprašala po posebnostih Rusov, mi jih je zanimivo kar nekaj omenilo, da so Rusi zelo ponosni na svojo kulturo v širšem pomenu besede. »To se med drugim odraža v tem, da zelo dobro poznajo svojo kulturno dediščino, se radi pogovarjajo o zgodovini Rusije, veliko berejo (med drugim tudi v času prevoza s podzemno železnico), so zelo pogosti obiskovalci kulturnih dogodkov (kjer je ponudba izjemna) in imajo zelo pozitiven odnos do ruskih umetnikov. Na splošno so zelo dobro izobraženi ljudje. Če poznate rusko zgodovino in zlasti njihovo literaturo, boste kot poslovni partner v veliki prednosti« (Respondent).

Hkrati sta dva respondenta dodala: »V Rusiji razmere še vedno niso briljantne – in če Rusi kritizirajo svoj status in položaj, lastno družbo, jim tega nikoli ne smemo potrditi, saj so zelo, celo pretirano, občutljivi na kritiko tujca.« »Rusi lahko kritizirajo Rusijo, tujci pa ne, razen pri zelo dobrih prijateljstvih. Ponosni so na zgodovino svoje države ter občutljivi glede svojih patriotskih vrednot in ljubezni do domovine.«

### **3.4.10 Ruski jezik in razlike v komunikaciji**

Seveda lahko Ruse najboljše razumemo, če govorimo njihov jezik, zato imajo poslovneži in diplomati z znanjem ruščine v tem pogledu bistveno prednost.

Komunikacija je seveda mogoča s pomočjo tolmača in telesne govornice, vendar neposredni pogovor odnos z Rusi dvigne na veliko višjo raven.

Ob tem je treba opozoriti, da je ruščina zelo bogat jezik; če v angleščini obstaja ena sama beseda za prenos določene ideje, jih bo zanj v ruščini obstajalo več, vsaka z nekoliko drugačnim pomenom. To povzroča težave prevajalcem in tolmačem ter prinaša mnogo možnosti za nesporazume. Da bi se jim izognili, je priporočljivo, da pripravite dokument, na katerem so zapisane ključne točke iz vaše predstavitve. Pisna izjava bo preprečila tveganje napačnega razumevanja ter zagotovila, da bodo Rusi natančno vedeli, kaj ste želeli povedati, ne glede na to, na kakšen način ste se izrazili (Richmond 2003: 139-140).

■

»Visoko sta cenjeni neposrednost in odločnost, tudi če vodita k nesporazumom. Takrat Rusi cenijo odkritost, zato se je treba soočiti z njimi in se prepričati, da v celoti razumejo vaše stališče. Spoštujejo neposredne in iskrene nasprotnike. Prav tako je pomembno, da Rusom pustite, da na dolgo in široko izrazijo svoje mnenje; po tem lahko njihovo nasprotovanje postane bolj zmerno« (Respondent). Podobno Pirogov in Tvorogova (2005: 390) navajata, da se Rusi od drugih narodov, ki dajejo velik poudarek odnosom, razlikujejo v tem, da so zelo neposredni pri izražanju svojih mnenj. Dobro prenašajo strog odnos in redko gojijo zamere.

Ruski način govora je lahko dramatičen in čustven, s čimer želijo izraziti resnično zavezanost izrečenemu stališču. Da bi oslabili nasprotnike, uporabljajo tudi zadirčen govor – povzdignejo glas, izrazijo ogorčenost. Takšno vedenje je treba razumeti v kontekstu njihove teatralnosti, čeprav delno izkazuje tudi rusko nagnjenost k igri moči. Odgovorite lahko na dva načina. Pustite jim lahko, da odigrajo svoje, poslušate in uživajte v predstavi, nato pa odločno in mirno odgovorite. Na drugi strani pa jim vrnete z ostrim nastopom, kar bodo Rusi razumeli in spoštovali kot znak odločnosti (Richmond 2003: 155).

Kljub napredku na področju telekomunikacij so Rusi, ki pripadajo kulturi, ki ceni osebne odnose, še vedno bolj naklonjeni osebni komunikaciji. Poslovanje na daljavo je zato lahko težavno in zamude v odgovorih pogoste (Richmond 2003: 144).

### **3.4.11 Hierarhija in pristojnosti**

»V podjetjih obstaja izrazita hierarhija, praviloma z močno vodilno osebo in širšim vodstvom, kjer imajo vsi zelo opredeljeno področje delovanja in tesno nadzorujejo poslovanje v vseh elementih, tudi v samih pogajanjih« (Respondent).

Značilno je, da Rusi v pogajalskih odnosih precej upoštevajo status posameznikov. »Za Ruse je zelo pomemben položaj. Vedno hočejo govoriti z direktorjem ali osebo na (čim) višjem položaju« (Respondent) Večina respondentov je opozorila, da moramo tudi mi ločiti, s kom se pri Rusih pogajamo: »ali imamo pred seboj pogajalca, ki sme in lahko odloča o zadevi, ali pa gre morda referenta, ki zgolj pridobiva informacije«. »Vedno nekdo vodi to igro, zato je treba vedeti ali oceniti, kdo je človek, ki dejansko odloča. Ni nujno, da je to generalni direktor, kot je bilo to v navadi v Sovjetski zvezi. Takrat si z nižjimi ravnmi le zgubljal čas in denar. Danes pogosto odločajo ljudje v ozadju, lastniki, pa še ti se ne bodo ukvarjali kar z vsem po vrsti.«

Dodaten razlog, zakaj je priporočljivo stopiti v stik z ljudmi na čim višjih položajih, je tudi, da podrejeni neradi tvegajo in prevzemajo odgovornost ter raje le sledijo navodilom (Pirogov in Tvorogova 2005: 390), kar bi lahko opredelili kot posledico ruskega odnosa do avtoritete in zatiranja samoiniciativ v sovjetskem obdobju. »Če imamo pred sabo nekoga na operativni ravni, ne bo storil niti koraka naprej, če mu to ni bilo naročeno, v pogodbo ne bo dodal niti ene dodatne vrstice« (Respondent).

To lahko povežemo tudi z ugotovljeno precej visoko stopnjo razlik v moči, kar pomeni, da se odločitve v takšni kulturi pogosteje sprejemajo »pri vrhu«, kar se kaže tudi v tem, da se ti pogajalci za nasvet in potrditev pogosteje obračajo na svoje nadrejene.

## **3.5 Pogajalski proces**

### **Dobra pripravljenost**

»Ena od značilnosti predstavnikov zlasti velikih sistemov (večja podjetja, ministrstva ...) je, da se zelo dobro pripravijo na srečanje. Praviloma želijo teme srečanja (v pisni obliki) pridobiti predhodno in se na tej osnovi ustrezno pripravijo. Nekajkrat sem bil presenečen, kakšne podrobnosti poznajo o posamezni temi, ki se nanaša na Slovenijo,« je zapisal respondent. Rusi torej vstopijo v pogajanja dobro pripravljeni, z natančno določenimi in znanimi cilji. Že tradicionalno želijo poznati

stališče nasprotne strani, preden razkrijejo svojega. To lahko storijo tudi na način, da sprejmejo vaš osnutek, obenem pa se izgovarjajo, da njihov še ni pripravljen (Richmond 2003: 157). »Svojih stališč ne sporočajo vnaprej, ampak rečejo 'se bomo že zmenili'. Ko svoje zahteve predstavijo, so te dobro utemeljene. Dokažejo ti prednosti, ki jih bo prineslo vaše sodelovanje« (Respondent).

### **Maksimalne zahteve in prizadevanje za absolutno prednost**

»Ruski pogajalci za pogajalsko mizo nikoli ne sedejo s stališčem, ki bi bilo blizu končnemu, ter ga pogosto tudi dobro utemeljijo, podkrepjeni z vsemi mogočimi podatki« (Respondent). Respondenti tudi navajajo, da se Rusi zavedajo svoje velikosti, zaradi česar v pogajanja vstopajo samozavestno in so neizprosni v svojih namerah: »So zelo trdovratni pogajalci, 'rinejo' toliko časa, da 'gre', neradi popuščajo. Vedno dosežejo, kar hočejo, če je le njihov interes dovolj velik. Razen v primeru, ko na njihovem trgu ni konkurenčnega produkta, takrat so bolj prilagodljivi.« »Mnogo je odvisno od tega, za kakšna pogajanja gre. Če gre za področja, kjer so dokaj suvereni ali pri katerih razpolagajo z naravnimi viri (nafta, plin, aluminij, nikelj ...), potem so lahko dokaj trd pogajalec, ki pozna svojo vrednost. V mnogih primerih pa je pri njih možno videti velik interes za sodelovanje in konstruktivnost pri iskanju najboljših rešitev.«

### **Nefleksibilnost**

»Neradi se dotikajo tem, v katere niso prepričani ali jih premalo poznajo« (Respondent). Zato se je treba izogibati presenečenjem. Če želite predstaviti radikalno novo idejo, se o njej z Rusi najprej pogovorite neformalno, da bi jim dali nekaj časa za premislek in preučitev predloga. Če jih z nepričakovanim predlogom presenetite za pogajalsko mizo, se bodo umaknili na svoje prejšnje stališče in se obrnili na svoje nadrejene, kar lahko znatno podaljša pogajalski postopek.

### **Véliki zaključek**

Potrpežljivost je lastnost Rusov, ki se v pogajanjih še kako obrestuje. Rusi čakajo in pričakujejo, da bosta čas in njihova potrpežljivost pripeljala do novih koncesij s strani nepotrpežljivih nasprotnikov. Pomembno je, da se tega zavedamo in smo v osrednjem delu dovolj potrpežljivi. Zaradi ruske vztrajnosti ste lahko v skušnjavi, da bi še nekoliko popustili in že enkrat končali dolgotrajna pogajanja. Če gre za vprašanja, ki

so vam pomembna, se tej skušnjavi nikakor ne gre vdati. Jasno je treba poudariti, da dodatne koncesije niso mogoče. V sklepnem delu so Rusi precej odločni, vendar lahko, če so izzvani, tudi radikalno spremenijo pozicije, če si resnično želijo doseči sporazum in se prepričajo, da se nasprotna stran ne bo umaknila (Richmond 2003: 159).

Da bi bil dogovor resnično uspešen, mora med obema stranema obstajati osebni odnos, vendar vanj kljub morebitnemu prijateljskemu odnosu vključite določbo za redni pregled izvajanja. Običajno je ta v obliki rednih srečanj obeh strani, da bi se pregledalo preteklo delovanje in načrtovala prihodnja implementacija. »Zaupaj, vendar preverjaj.« Še en stari ruski pregovor. (Richmond 2003: 163)

### **3.6 »Navodila« za pogajanja z Rusi**

Že v tabeli 3.4 je navedenih nekaj protistrategij, s katerimi naj bi tuji pogajalci »nevtralizirali« posebnosti ruskega pogajalskega stila. Menim, da so v splošnem v pogajanjih z Rusi primerne predvsem t.i. **taktike spodbujanja in razumevanja**, kot jih navajajo Možina in drugi (2004: 293-294). Gre za taktike, namenjene izgrajevanju zaupanja ter spodbujanju sodelovanja, s katerimi pogajalci kažejo zavzetost za zadeve nasprotne strani, njen položaj in ugled ter v pogajanja vnašajo njene vidike, s čimer spodbujajo odkrito sporazumevanje in iskanje skupnih rešitev. Prav tako lahko te taktike pogovore privedejo iz slepe ulice in poskušajo ustvarjalne rešitve vnašati tudi v pogajanja s skrajno »trdovratnimi« nasprotniki. Takšne taktike so:

1. *ohranjanje ugleda* (ang. *saving face*), ki ustvarja temelje za zaupanje na način, da pogajalec spoštuje stališča nasprotnikov in ne stori ničesar, kar bi ta stališča spodkopalo ali posameznike spravilo v zadrego;
2. *vzdrževanje dialoga*, ki drugi strani zagotavlja čas, da zbere več informacij, premisli predložene zamisli in prilagaja svoje prvotno stališče;
3. *spodbujanje novih vidikov*, pri čemer pogajalec spodbuja nasprotno stran, da predlaga še druge poglede na zadevo, s čimer ji posredno sporoča, da so pomembni tudi drugi vidiki.

■

Ko sem respondente povprašala, kakšen odnos z Rusi je treba po njihovem mnenju vzpostaviti za pogajalsko mizo, so bili pogovori precej podobni: »Potrebna je velika mera prefinjenosti in uglajenega načina pogajanja. Radi imajo mešanico profesionalnega, resnega pogajanja z duhovitimi vložki, ki razblinijo pogajalsko

napetost. Treba jih je spustiti čim bližje, pa vendar še vedno obdržati profesionalno distanco.« »Večinoma so zelo dobrosrčni pogajalci, predvsem pri starejših se da precej zaigrati na 'srčno' noto, jim nenasilno in s simpatičnostjo zlesti pod kožo. Mlajši so že bolj nepopustljivi, bolj postopajo po zahodnih pravilih, tudi v obnašanju.« »Do Rusov je treba pristopiti na kulturnen način, radi imajo odločne ljudi, ki vedo, kaj hočejo, zato moraš predvsem verjeti v stvar, ki jo prodajaš, in jim to tudi pokazati.« »Nikakor se jih ni treba bati, saj so praviloma zelo simpatični sogovorniki. Z aroganco se doseže bore malo, treba jih je obravnavati kot enakovredne partnerje in biti potrpežljiv, nizati argumente, iskati rešitve, ki so sprejemljive za obe strani.«

Wilson in Donaldson (1996: 80-81) prav tako naštevata nekaj meril, glede na katera Rusi vrednotijo svoje poslovne partnerje iz tujine:

- *dobro mnenje o Rusiji*: Vsakemu tujemu poslovnežu je všeč vsaj del Rusije, tudi če ne država kot celota. Izražanje pohvale Rusiji na vljuden in iskren način se dotakne skoraj vsakega Rusa.
- *občutek za humor*
- *živahnost in gostobesednost*: Rusi se radi pogovarjajo o vseh mogočih temah, zato jih pri pogovoru navdušijo osebe, ki so radovedne, razgledane ali polne novih idej. Gosti, ki izkazujejo iskreno zanimanje za gosta in njegovo življenje, bodo v veliki prednosti.
- *vljudnost*: Tujci morajo spoštovati Rusijo, starejše ljudi ter gostitelja in njegovo družino.

Slovinci imamo nekatere lastnosti, ki se v mednarodnem delovanju zaznavajo kot prednosti, npr. prilagodljivost, znanje tujih jezikov, radovednost ... Prilagodljivost je posledica tega, da izhajamo iz majhnega naroda, zato naj bi imeli manj težav z drugimi kulturami kot na primer pripadniki velikih narodov (Jazbec 2005: 101-102). »Slovinci smo s svojo mirnostjo, disciplino in skromnostjo Rusom simpatični. Menim, da to zadostuje, predvsem pa korektnost in odprtost pri svojem delovanju,« je zaključil eden od respondentov.

## 4. ZAKLJUČEK

V svoji hipotezi sem predvidevala, da današnje pogajalsko vedenje v Rusiji določajo trije dejavniki: (a) tradicionalne značilnosti ruskega nacionalnega karakterja, ki so se razvijale preko več stoletij ruske zgodovine; (b) vpliv sovjetskega totalitarizma ter (c) spreminjanje vrednot in prepričanj v prehodnih 90. letih ter na začetku 21. stoletja.

V prvi delovni hipotezi sem predvidevala, da so v *današnjem ruskem pogajalskem vedenju še vedno vidne značilnosti predsovjetske ruske nacionalne identitete in sovjetske politične kulture*. To hipotezo potrjujem delno. V ruski družbi se še vedno precej opazne nekatere značilnosti predsovjetskega ruskega nacionalnega karakterja, ki so se oblikovale pred sovjetskim obdobjem, če naj omenim le slovanski duh in čustva, velik patriotizem ter naklonjenost skupnosti. Sovjetska zveza je ruski kolektivni profil nekoliko preoblikovala in določene njegove značilnosti spremenila, druge pa utrdila. Ruska obsedenost z varnostjo in agresiven odnos do tujih držav se morda nikoli nista izrazila bolj kot prav v tem obdobju ter v pogajanjih onemogočala razvoj tesnih prijateljskih vezi, ki so tako pomemben del današnjih poslovnih odnosov. Rekli bi lahko, da sovjetski duh danes počasi izginja iz ruske družbe, vendar ga nadomeščata individualizem in potrošništvo, zato ne moremo govoriti o vračanju tradicionalne ruske nacionalne identitete. S tem prehajam k drugi delovni hipotezi.

Ta pravi, da *se rusko pogajalsko vedenje po koncu hladne vojne in propadu Sovjetske zveze leta 1991 sicer ni bistveno spremenilo, vendar obstaja določena stopnja dinamičnosti, ki je posledica političnih premikov in gospodarskega odpiranja ter reform*. Tej hipotezi moram nasprotovati iz vidika, da je zaradi gospodarskega odpiranja prišlo do *precejšnje* stopnje dinamičnosti. Rusko pogajalsko vedenje se je vsekakor spremenilo, zlasti pri mlajši generaciji poslovnežev, ki ni odraščala pod težo sovjetske ideologije.

Zaradi te ugotovitve bi lahko zaključila, da v Rusiji **ne obstaja eno(tno) pogajalsko vedenje**. Kontekst, v katerem delujejo (slovenski) poslovneži, je torej mešanica novega in starega – je okolje, v katerem je prihod institucionalnega kaosa, praktičnega interesa in odpiranja na Zahod povzročil ponovno opredelitev ruske identitete. Na eni strani obstajajo stare tradicije in vrednote, tudi tiste, povezane z gospodarskim sistemom Sovjetske zveze, na drugi strani pa liberalne vrednote, ki so jih vnesle reforme tega sistema po letu 1990.



Kljub vplivnim spremembam na področju transporta, telekomunikacij in informacijskih sistemov kulturne razlike med narodi še vedno predstavljajo enega pomembnejših izzivov za mednarodne poslovneže. Vedenjski vzorci potrošnikov in njihove preference se zaradi razširjanja standardnih znamk, globalnega trženja in tehnoloških inovacij sicer približujejo, vendar do podobno hitrega približevanja ne prihaja pri osnovnih kulturnih strukturah. Seveda ni mogoče nasprotovati temu, da nekateri stereotipi glede Rusije ne veljajo več ter da s prihodom tržnega gospodarstva vse pomembnejše postajajo individualne osebnosti poslovnežev. Pa vendar je kultura še vedno pomembna in bo pomembna tudi ostala.

■

In končno, kaj svetovati slovenskim poslovnežem? Zgodbe o uspehu tujih podjetij v Rusiji imajo vsaj eno skupno točko: pripravljena so bila spoznati ruski način delovanja in vedenja ter se mu prilagoditi. Če poslovneži z Zahoda pričakujejo, da bo racionalno, učinkovito in metodično upravljanje premagalo kulturne težave, jih Rusija kmalu prepriča v nasprotno. Poslovne izkušnje družb, ki delujejo v Rusiji, dokazujejo, da zahodni management kljub veliki uspešnosti v domačih državah ne more biti učinkovito prenesen v Rusijo brez sprememb in prilagoditev nacionalni kulturi.

Pri pogajanjih z Rusi je pomembna dobra priprava. Če je le mogoče, se naučite ruskega jezika, ki je lahko ena glavnih strateških prednosti. Drugič, biti morate potrpežljivi in prilagodljivi. Stvari v Rusiji pogosto ne potekajo, kot bi pričakovali, pa naj je razlog za to njihov prožen odnos do časa ali zapletena birokracija. In nenazadnje, vzemite si čas za neformalne stike, za izgrajevanje pristnih in intenzivnih odnosov z vašimi ruskimi partnerji. Tudi Slovenci imamo nekaj slovanskega duha in čustev in smo Rusom kulturno bližje kot narodi z Zahoda. Morda je prav to tista neekonomska konkurenčna prednost, ki jo je treba najbolj izkoristiti.

## 5. VIRI

### 5.1 Samostojne publikacije

- Committee on Foreign Affairs (1979): *Soviet diplomacy and negotiating behavior: Emerging new context for U.S. diplomacy*. Washington, D.C.: Library of Congress.
- Fisher, Roger, William Ury in Bruce Patton (1998): *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ghauri, Pervez N. in Jean-Claude Usunier, ur. (1996): *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Guirdham, Maureen (1999): *Communicating across cultures*. Basingstoke in New York: Palgrave.
- Harisson, Andrew L, Ertugrul Dalkiran in Ena Elsey (2000): *International business*. Oxford: Oxford University Press.
- Hendon, Donald W. in Rebecca Angeles Hendon (1989): *How to negotiate worldwide*. Aldershot: Gower Publishing Company Limited.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, London in New Delhi: Sage publications.
- Holden, Nigel, Cary Cooper in Jennifer Carr (1998): *Management cultures in collision: Dealing with the new Russia*. Chichester itd.: John Wiley and Sons.
- Hrastelj, Tone (1995): *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan (1996): *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Maddux, Robert B. (1988): *Successful negotiation*. Kogan page: London.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj (2003): *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
- McCall, J.B. in M.B. Warrington (1989): *Marketing by agreement: a cross-cultural approach to business negotiations*. Chichester itd.: John Wiley and Sons.
- Mitchell, Charles (1998): *Passport Russia*. San Rafael: World Trade Press.
- Možina, Stane in drugi (2004): *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Prašnikar, Janez, in Andreja Cirman, ur. (2005): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Finance.

- Richmond, Yale (2003): *From Nyet to Da: Understanding the Russians*. Yarmouth: Intercultural Press, Inc.
- Schecter, Jerold L. (1998): *Russian Negotiating Behavior: Continuity and transition*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press.
- Seelye, H. Ned in Alan Seelye-James (1995): *Culture clash*. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books
- Thorn, Jeremy G. (1989): *How to negotiate better deals*. London: Mercury Books.
- Wilson, Drew, in Lloyd Donaldson (1996) *Russian etiquette & ethics in business*. Lincolnwood: NTC Business Books.

## 5.2 Članki

- BBC News (1998): *The rise and rise of the Russian mafia* (21. 11. 1998) Dostopno na [http://news.bbc.co.uk/1/hi/special\\_report/1998/03/98/russian\\_mafia/70095.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/special_report/1998/03/98/russian_mafia/70095.stm) (15. 7. 2006).
- Center za mednarodno konkurenčnost (2003): *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu* (29. oktober 2003). Dostopno na [http://www.izvoznookno.si/util/php/bin\\_pub.php?id=2004021712543578](http://www.izvoznookno.si/util/php/bin_pub.php?id=2004021712543578) (13. 9. 2006).
- Gilbert, Kate (2001): *In search of Russian Culture: the interplay of organisational, environmental and cultural factors in Russian-Western partnerships*. University of Wolverhampton. Dostopno na [http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs\\_WP003\\_01\\_Gilbert.pdf](http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs_WP003_01_Gilbert.pdf), 12. 9. 2006).
- Grachev, Mikhail V. in Mariya A. Bobina (2006): Russian Organizational Leadership: Lessons from the Globe Study. *International Journal of Leadership studies*, Vol. 1(2), 67-69. Dostopno na [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals/ijls/new/vol1iss2/grachev\\_bobina.doc/grachev\\_bobina.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals/ijls/new/vol1iss2/grachev_bobina.doc/grachev_bobina.pdf) (14. 9. 2006).
- INDEM (2005): *Corruption process in Russia: level, structure, trends*. Dostopno na [www.indem.ru/en/publicat/2005diag\\_engV.htm](http://www.indem.ru/en/publicat/2005diag_engV.htm) (14. 8. 2006).
- Smolinski, Remigiusz (2006): Fundamentals of International Negotiation. V Paluchowski, W. J. (ur.): *Negocjacje: wsrod jawnych zagrozen i ukrytych mozliwosci*, 175-189. Poznan: Rebis. Dostopno na [www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/Smolinski\\_internat\\_negotiation.pdf](http://www.hhl.de/fileadmin/LS/micro/Download/Smolinski_internat_negotiation.pdf) (12. 8. 2006)
- Veiga, John F., John N. Yanouzas in Ann K. Buchholtz (1995) *Emerging cultural values among Russian managers: what will tomorrow bring?*

Business Horizons July-August 1995. Dostopno na [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n4\\_v38/ai\\_17105349](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v38/ai_17105349) (13. 7. 2006).

- Zashev, Peter (2004): Russia as an opportunity for Western SMEs: preparing a market entry strategy. *Electronic publications of Pan-European Institute*, 3/2004. Dostopno na [http://www.prodor.net/dokumenti/Zashev\\_32004.pdf](http://www.prodor.net/dokumenti/Zashev_32004.pdf) (12. 9. 2006).

### 5.3 Spletne strani

- AT Kearney (2006): *FDI Confidence*. Dostopno na [www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/FDICIOct\\_2004\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/FDICIOct_2004_S.pdf) (15. 9. 2006).
- AT Kearney (2006): *The 2006 Global Retail Development Index*. Dostopno na [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/GRDI\\_2006.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GRDI_2006.pdf) (15. 9. 2006).
- Economist Intelligence Unit (2006): *Country profile 2006: Russia*. Dostopno na [www.eiu.com](http://www.eiu.com) (15. 9. 2006).
- Wikipedija (n.d.): *Seznam držav sveta po prebivalstvu*. Dostopno na [http://sl.wikipedia.org/wiki/seznam\\_dr%C5%BEav\\_sveta\\_po\\_prebivalstvu](http://sl.wikipedia.org/wiki/seznam_dr%C5%BEav_sveta_po_prebivalstvu) (12. 9. 2006).
- World Bank (2006): *Russian Federation: Country brief 2006*. Dostopno na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/RUSSIANFEDERATIONEXTN/0,,contentMDK:20565202~menuPK:517666~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:305600,00.html> World Bank Group (2006) *World Development Indicators database: Russian Federation Data Profile*. Dostopno na <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=RU> (5. 7. 2006).

## SEZNAM TABEL IN SLIK

**Tabela 1.1:** Rusija – temeljni gospodarski kazalci

**Tabela 1.2:** Blagovna menjava Republike Slovenije z Rusko federacijo

**Tabela 1.3:** Glavni slovenski izvozniki v Rusko federacijo za obdobje I-XII 2005

**Tabela 1.4:** Glavni slovenski uvozniki v Rusko federacijo za obdobje I-XII 2005

**Tabela 1.5:** Slovenske neposredne naložbe v Rusijo do leta 2004 (podatki 31. 12.)

**Tabela 3.1:** Značilnosti in dinamika korupcije v podjetniškem sektorju Rusije

**Tabela 3.2:** Primerjava vrednosti indeksov štirih vrednostnih dimenzij za Rusijo in Slovenijo (po Hofstedu ter Jazbečevi in Naumovu)

**Tabela 3.3:** Spremembe pogajalskega vedenja po spremembi režima v Rusiji

**Tabela 3.4:** Pogajalske lastnosti Rusov in predlagane protistrategije

**Slika 1.1:** Plasti kulture

**Slika 1.2:** Vplivi na vsebino in stil pogajanj

**Slika 1.3:** Model determinant ruskega pogajalskega vedenja

**Slika 3.1:** Primerjava vrednosti indeksov štirih vrednostnih dimenzij za Rusijo in Slovenijo (po Hofstedu ter Jazbečevi in Naumovu)