

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jaka Peterca**

**Izzivi (poslovnih) pogajanj s Španci**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jaka Peterca**

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

**Izzivi (poslovnih) pogajanj s Španci**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2012**

## **Hvala**

*Mami in očetu za brezpogojno podporo v študijskih letih na vseh področjih mojega udejstvovanja.*

*Bratu Joštu in stricu Marku z družino ter ožjim prijateljem, ker sem se nanje vedno lahko zanesel.*

*Staremu atu in mami za vse modre nasvete in življenjske zgodbe.*

*Članom Mladinskega društva Jevnica s katerimi smo skupaj uspešno transformirali teorijo v prakso.*

*Tini Koščak za tehtne vsebinske in tehnične nasvete pri izdelavi diplome.*

*Saši Vuković za pomoč pri uporabi Španščine in gostoljubje med mojim bivanjem v Madridu.*

*Ajdi Upelj za lektoriranje celotnega besedila diplomskega dela.*

*Profesorju dr. Marjanu Svetličiču za navdih, mentorstvo in hitre odzive.*

## **Izzivi (poslovnih) pogajanj s Španci**

Sodelovanje med različnimi kulturami vsekakor ni nov pojav v zgodovini, vendar je s procesom globalizacije postal precej bolj pogost in pomemben. Za uspešno medkulturno interakcijo pa ni dovolj le znanje tujega jezika, vendar je potrebno poznati tudi značilnosti posamezne kulture, ki na primer predstavlja nasprotno stran v medkulturnih pogajanjih. Na tej točki pa se pojavljajo dodatni izzivi, saj so splošne značilnosti o nekem narodu in nacionalni stereotipi bolj ali manj le posplošene predstave in le delno točne sodbe, zato me je v diplomskem delu zanimala njihova dejanska uporabnost pri razumevanju nasprotne strani v pogajanjih. Ugotavljal sem, da nacionalni stereotipi predstavljajo le del značilnosti nekega naroda, poleg njih je potrebno upoštevati vsaj še regionalno pripadnost s svojimi značilnostmi, ki se pri Špancih v posameznih primerih precej razlikuje. Pomembno je tudi, da na posameznika ne gledamo izključno iz koncepta njegove skupinske pripadnosti in pripisanih lastnosti, ampak upoštevamo tudi njegove individualne karakteristike. (Ule 2004) Na podlagi strukturiranih intervjujev in anketne raziskave sem ugotavljal značilnosti pogajanj s Španci in katere so tiste lastnosti Špancev, ki se odražajo tudi v realnem pogajalskem oziroma poslovnem procesu.

**Ključne besede:** pogajanja, Španci, stereotipi, kultura.

## **Challenges of (business) negotiations with Spaniards**

Cooperation between different cultures is clearly not a new phenomenon in history, but according to the process of modern globalization it became more common and important. Apart from knowledge of a foreign language, it is also important to know characteristics of one's culture, which for example represent the other side in intercultural negotiations. Some new challenges occur at this point, because general characteristics about some nation and national stereotypes are only generalized perceptions and half-correct judgments. That is why I am interested only in actual usefulness of them, regard to understanding of the opposite side in negotiations. I am trying to prove, that national stereotypes represent only some of the national characteristics. Beside them it is also important to take in to consideration regional belonging of individual representatives in a negotiation process. Regional division is also very clear in case of Spain. Not only do we observe individuals through the aspect of their group belonging, but also consider their individual characteristics. (Ule 2004) Based on structural interviews and survey research I described characteristics of negotiations with Spaniards and also which characteristics of Spanish people are actually being reflected in a real negotiation or business process.

**Keywords:** negotiations, Spaniards, stereotypes, culture.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2 METODOLOŠKI OKVIR</b> .....	<b>8</b>
2.1 CILJI NALOGE: .....	8
2.2 HIPOTEZE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	8
2.2.1 HIPOTEZE.....	8
2.2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA: .....	9
2.3 METODE IN TEHNIKE .....	9
<b>3 POJMOVNO TEORETIČNA IZHODIŠČA</b> .....	<b>11</b>
3.1 POGAJALSKI PROCES V MEDKULTURNEM OKOLJU.....	11
3.2 STEREOTIPI, NACIONALNA IDENTITETA IN ZNAČAJ .....	14
3.2.1 <i>Stereotipi in stereotipizacija</i> .....	14
3.2.2 <i>Nacionalni stereotipi in nacionalna identiteta</i> .....	16
3.3 ŠPANIJA IN ŠPANCI.....	18
3.3.1 <i>Poslovna kultura</i> .....	18
3.3.2 <i>Lastnosti in nacionalni stereotipi</i> .....	19
3.3.2.1 KARAKTER.....	20
3.3.2.2 STEREOTIPI in PREDSDODKI.....	20
3.3.2.3 DRUŽBENA STRATIFIKACIJA.....	21
3.3.2.4 DRUŽINA in SPOLNA (NE)ENAKOST.....	21
3.3.2.5 RELIGIOZNOST .....	21
3.3.2.6 PROSTI ČAS.....	22
3.3.3 <i>Hofstede-ov model</i> .....	22
3.3.4 <i>Poslovno obnašanje in poslovni protokol</i> .....	24
3.3.5 <i>Pogajalsko vedenje</i> .....	27
<b>4 RAZISKOVALNI REZULTATI</b> .....	<b>31</b>
4.1 STRUKTURIRANI INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI REFERENČNIH ORGANIZACIJ .....	31
4.1.1 <i>Interpretacija odgovorov intervjujev</i> .....	32
4.2 ANKETNA RAZISKAVA O LASTNOSTI ŠPANCEV.....	36
4.2.1 <i>Interpretacija rezultatov ankete</i> .....	36
<b>5 SKLEP</b> .....	<b>40</b>
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>46</b>
<i>Priloga A: Vizitka Španije</i> .....	46
<i>Priloga B: Intervjuvanci</i> .....	47
<i>Priloga C: Vprašalnik intervjujev</i> .....	47
<i>Priloga Č: Anketni vprašalnik</i> .....	49
Priloga Č.1: Španska različica.....	49
Priloga Č.2: Slovenska različica.....	50

## SEZNAM KRATIC in TUJK

<b>NS</b>	Nasprotna stran (v pogajanjih).
<b>MBA</b>	Master of business administration.
<b>Program on negotiation</b>	Program o pogajanjih na pravni fakulteti Harvardske univerze.
<b>Big picture</b> (ang.)	Celotna slika (celostni pregled nad celotno situacijo skupaj in ne po delih).
<b>Carpe diem</b> (lat.)	Užij dan (latinski rek, ki se nadaljuje: »...ne polagaj prevelike teže na prihodnost« ).
<b>Win-lose</b> (ang.)	Zmagati – izgubiti (ena od možnosti končnega razpleta pogajanj za pogajalski strani).
<b>Win-win</b> (ang.)	Zmagati – zmagati (ena od možnosti končnega razpleta pogajanj za pogajalski strani).
<b>Good cop, bad cop</b> (ang.)	Dober policaj, slab policaj (ena od pogajalskih tehnik, znana tudi iz akcijskih filmov, ko policaji zaslišujejo osumljenca in s pomočjo te tehnike izvajajo posebno vrsto pritiska nanj).

# 1 UVOD

Pogajanja so kompleksen proces, pri katerem se navadno niti ne zavedamo, da smo del njega in da nam določa našo vsakodnevno interakcijo v družbi. Tako nam zavedanje in poznavanje tehnik pogajanj ne služi le v poslovnem okolju in v diplomatskih krogih, ampak nam lahko pomaga prav tako v vsakdanji komunikaciji z družino, prijatelji, v trgovini, službi itd. Z dobro razvito pogajalsko spretnostjo lahko pridobimo nekaj, kar nam pripada ali kar si želimo, ne da bi s tem povzročili »lose« stanje za NS; se pravi, da pogajalski proces pripeljemo v »win-win« situacijo (Svetličič 2005).

Ravno zaradi teh uporabnih lastnosti poznavanja tehnik pogajanj in zaradi znanja španskega jezika ter zanimanja za špansko kulturo, sem se odločil za raziskovanje specifičnih medkulturnih pogajanj oziroma raziskavo španskega pogajalskega vedenja. V nalogi raziskujem segment tehnik pogajanj, ki se nanaša na dva pomembnejša elementa, in sicer: priprava na pogajanja in razumevanje NS (Špancev). Same tehnike pogajanj omenjam le na kratko v enem poglavju, saj se v nalogi osredotočam na vpliv medkulturnih razlik na pogajalski proces.

V nalogi me je zanimalo ali obstajajo določene značilnosti španskega naroda, ki presegajo elemente stereotipov in ali nam njihovo poznavanje dejansko lahko pomaga pri razumevanju interesov in vedenja nasprotne strani. Prav zaradi nejasne ločnice med objektivnimi značilnostmi posameznega naroda (njegovih predstavnikov) in nacionalnimi stereotipi, namenjam posebno pozornost stereotipom in njihovi na splošno vprašljivi uporabnosti v pogajalskem procesu medkulturnih pogajanj. Diplomskega dela sem se lotil z zavedanjem o domnevni subjektivnosti nacionalnih stereotipov, zato poskušam španski karakter obravnavati iz več različnih pogledov in z zadostno mero kritičnosti. Prav tako me zanimajo tudi najpogostejše napake, ki jih pri pogajanjih s Španci delajo tujci. Kljub globalizacijskim procesom in »brisanju« mej, namreč še vedno obstajajo nezanemarljive nacionalne značilnosti, kot specifika kulture ljudi, ki živijo na določenem področju.

Ena od ključnih stvari pri pogajanjih je široko in kvalitetno poznavanje nasprotne strani, zato je moje delo namenjeno prav kot pripomoček za pogajanja s špansko stranjo. Se pravi kot orodje za poznavanje španskega karakterja in njihovega pogajalskega vedenja, v kolikor pride do pogajanj z njimi in sicer iz različnih zornih kotov, katere mora pogajalec upoštevati (tudi po svojem občutku in izkušnjah) za uspešnost samih pogajanj.

## 2 METODOLOŠKI OKVIR

V tem poglavju opredeljujem sam namen diplomske naloge, hipoteze in raziskovalna vprašanja, ki so me vodila skozi nalogo in navajam raziskovalne metode, ki sem jih uporabil pri raziskavi in analizi obravnavane teme.

### 2.1 Cilji naloge:

- opredeliti špansko pogajalsko obnašanje,
- raziskati in opredeliti napake, ki jih pri pogajanjih s Španci delajo tujci (še posebej Slovenci),
- predlagati določene sugestije za uspešna pogajanja s Španci (dodana vrednost) ter
- ovrednotiti pogajalsko uporabnost nacionalnih stereotipov o Špancih.

### 2.2 Hipoteze in raziskovalna vprašanja

Ker je meja med nacionalnimi stereotipi in značilnostmi, ki jih preučujem pri medkulturnih pogajanjih in individualnimi značilnostmi posameznika precej zabrisana sem si za rdečo nit raziskovanja postavil naslednji hipotezi:

#### 2.2.1 HIPOTEZE

##### ***Hipoteza 1:***

Nepoznavanje in neupoštevanje nacionalnih stereotipov in značilnosti države, s katero se pogajamo, vodi v napake pri pogajanjih (oziroma pri ekonomskem sodelovanju), saj razlike med državami niso zanemarljive.

##### ***Hipoteza 2:***

Mehanično upoštevanje nacionalnih stereotipov države nasprotne strani v medkulturnih pogajanjih brez upoštevanja dejstva individualnih značilnosti posameznika, je nevarno za uspešna pogajanja, saj splošne nacionalne značilnosti prebivalcev v posamezni državi ne veljajo za vse prebivalstvo, vendar so to le lastnosti povprečnega prebivalca.



## 2.2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA:

- Kako se uspešno pogajamo s Španci? (Kaj moramo vedeti/znati, da smo uspešni.)
- Katere navade Špancev moramo upoštevati med pogajalskim procesom, katere so bolj pomembne?
- Katere so ključne napake, ki jih pri pogajanjih s Španci delajo tujci?
- Kako jih prepoznamo in preprečimo?
- Katere nacionalne stereotipe o Špancih poznamo?
- Kakšne so značilnosti španskega karakterja?
- Kakšen je vpliv španske kulture in navad ljudi na pogajalsko obnašanje?

## 2.3 Metode in tehnike

Pri raziskavi španskega pogajalskega obnašanja in izzivov pred katerimi so tujci, ki se pogajajo s Španci ter pri odgovarjanju na raziskovalna vprašanja in preverjanju hipotez, bom uporabil različne metodologije med katerimi so:

- **Sekundarna analiza virov**, s katero bom podal teoretična izhodišča za nadaljne razumevanje raziskave in že znana dejstva o obravnavani tematiki. Literatura obsega predvsem teorijo tehnik pogajanj, kulturne in nacionalne predstave o Španiji in Špancih, strokovno obravnavo stereotipov za dokazovanje njihove (ne)verodostojnosti itd.
- Delno **opazovanje z neposredno udeležbo** v prvi osebi (4 mesečno bivanje in študij v Madridu, Španija). Kot delno jo opredeljujem zato, ker nisem neposredno sodeloval na uradnem pogajalskem procesu med tujci in Španci, vendar pa sem bil deležen manjših pogajanj, s katerimi sem se soočal v vsakodnevni situacijah. Pri opazovanju mi je bilo v pomoč znanje španskega jezika in sobivanje s Španci.

Informacije pridobljene z neposredno udeležbo so mi služile bolj za začetni občutek o temi in pri iskanju literature ter pri pripravi hipotez in vprašalnikov, nikakor pa teh informacij zaradi subjektivnih razlogov nisem uporabljal za neposredno dokazovanje hipotez.

- Kratek **anketni vprašalnik** po principu skalarne petstopenjske Likartove lestvice od neveljavno do nasprotno veljavno za določeno lastnost ali stereotip o Špancih. Anketna vprašanja so bila narejena na manjšem vzorcu naključno izbranih Špancev z namenom ugotovitve veljavnosti posameznih že priznanih stereotipov in karakteristik o Špancih. Gre za kratko analizo kaj Španci menijo o značilnostih, ki jim jih pripisujejo tujci (literatura o medkulturnih pogajanjih in poslovanju) in velja samo kot dopolnitev literature in intervjujev, v smeri, kakšen naj bi bil španski karakter glede na mnenje Špancev.
- **Strukturiran intervju**; Uporabljal sem strukturiran intervju, ki je namenjen relevantnim slovenskim posameznikom, ki imajo izkušnje v komunikaciji oziroma s pogajanja s Španci. Predvsem sem vzpostavil kontakt s posameznimi slovenskimi podjetji, ki aktivno poslujejo tudi na španskem trgu. Vprašalnik je bil formuliran vnaprej z vprašanji odprtega in zaprtega tipa. Vprašanja so bila tipska za vse intervjuvance. Način same izvedbe intervjujev pa je potekal preko elektronske pošte, predvsem zaradi razdalje in časovnih omejitev intervjuvancev kot tudi zaradi lažjega razumevanja (pisnega) intervjujev.

### 3 POJMOVNO TEORETIČNA IZHODIŠČA

V treh podpoglavjih podajam teoretično osnovo in zbrane podatke o obravnavani tematiki, kateri pravzaprav že služijo deloma kot sekundarna analiza literature, deloma pa kot osnova za temeljitejšo raziskavo in analizo teme. Dotikam se pogajalskega procesa v medkulturnem okolju, stereotipizacije in nacionalnih značilnosti ter samih značilnosti Špancev in njihove poslovne ter pogajalske kulture.

#### 3.1 Pogajalski proces v medkulturnem okolju

Pogajanja so proces, ki ga proučuje več šol in strokovnjakov po vsem svetu in služi tako področjem diplomacije, politike, poslovanja in tudi prava. Med najbolj znane šole spada med drugim »Program on negotiation« Harvardske univerze in programi drugih univerz predvsem na področjih MBA, mednarodnega prava in diplomacije. Različni strokovnjaki priporočajo različne tehnike glede na vrsto pogajanj in različne pristope glede na lastnosti NS. V osnovnih skupnih imenovalcih modernih pogajanj pa se načelno strinja večina strokovne javnosti, ki se ukvarja s pogajanjem. Za moderne pogajalske pristope je tako značilen poudarek na kvalitetni predpripravi na pogajanja, zmožnosti empatije v razmišljanje NS, stremenje k »win-win« razpletu pogajanj za obe strani, prav tako je poudarek na interesih obeh strani in ne na vkopavanju v začetne pozicije. William Ury poudarja, da moramo razlike v mnenjih spremeniti v skupno reševanje problemov oziroma, kako lahko nasprotja spremenimo v sodelovanje obeh strani v obojestransko korist. Razvija različne metode, med drugim Metodo načelnih pogajanj, ki je trda do bistva pogajanj in mehka do ljudi udeleženih v procesu. Učinkovit sistem razreševanja sporov s pogajanjem v največ primerih temelji na osredotočanju na interese obeh strani, šele potem na pravičnost in splošno priznana dejstva in nazadnje se poslužuje uporabe moči, ki jo domnevno imamo v pogajanjih (Ury 1998; Fisher in drugi 1998; Lewicki in drugi 2003).

Del pogajalske znanosti obravnava tudi posebno skupino pogajanj, ki potekajo med stranema, ki prihajata iz različnih držav, različnih kontinentov oziroma iz različnih kulturnih okolij - imenujejo se medkulturna pogajanja. Pri le teh je najbolj pomembno vedeti, da različne kulture temeljijo na različnih vrednotah in poznajo različne načine medosebne interakcije (Markič in drugi 1994). *Kultura* je po Hofstede-ju druga stopnja enkratnosti subjekta in je naučena iz socialnega okolja, v katerega se

rodimo in ne prirojena iz našega genetskega zapisa. Hofstede sicer razlikuje tri stopnje enkratnosti subjekta, ostali dve stopnji sta *človeška narava* kot temeljna stopnja in je podedovana ter *osebnost* kot najvišja stopnja, ki je deloma podedovana in deloma naučena (Hofstede 2005).

Lomas pravi, da kontekst komunikacije iz katerega se razvija pogajalski proces medkulturnih pogajanj, izhaja iz dveh tipov kultur oziroma načinov sporočanja in izražanja. Loči med kulturami nizkega in visokega konteksta, in sicer predstavniki kultur nizkega konteksta uporabljajo besedne in nebesedne oblike sporočanja, ki so zelo jasne, specifične in neposredne. Sogovornik sporoči tisto, kar misli in ne uporablja veliko metaforike. To naj bi veljalo bolj za anglo-saksonske države.

Kulture visokega konteksta pa so bolj južne mediteranske in latinske države ter Japonska. Njihove značilnosti so obratne kulturi nizkega konteksta, in sicer se pri njih informacija v sporočanju uporablja precej bolj površno in nenatančno. Odnosi in okoliščine v katerih se pogajanja razvijajo, so tako precej bolj pomembni od načina komunikacije oziroma vsebine sporočanja. Te kulture so bolj emocionalno usmerjene za razliko od kultur nizkega konteksta, katere so bolj racionalne (Garcia-Lomas 2004).

Pri pogajanjih z drugimi državami se pričakovano vedenje predstavnikov nasprotne strani prepozna tudi na podlagi nacionalnih stereotipov o teh državah. Le ti deloma pogojujejo formo, stil in način pogajanja posameznih nacij, čeprav je večina strokovne javnosti zadržana do njihove dejanske veljavnosti (Garcia-Lomas 2004). Namreč ni nujno, da bo nasprotna stran v medkulturnih pogajanjih sledila prepoznavnim značilnostim svoje kulture. Posamezni predstavniki se lahko obnašajo v nasprotju s splošnimi značilnostmi kulture države kateri pripadajo. Na to je potrebno biti pozoren že pri pripravi na pogajanja (Subramanian in drugi 2011).

V medkulturnih pogajanjih velja pravilo, da je potrebno dobro poznati značilnosti kulture NS, vendar pa temu pravilu sledi tudi navodilo, da moramo biti še posebej pazljivi pri uporabi tega znanja na preveč preprost način, kot to velja za stereotipiziranje. NS se mora upoštevati tudi kot samostojne individuumne in ne izključno kot tipične predstavnike kulture iz katere izhajajo. Na individuumna poleg kulture, iz katere izhaja, vplivajo tudi druge determinante, pomembno je iz kakšne organizacije posameznik prihaja, izobrazba, kontekst pogajanj in tako dalje.

Pomembno je nekako zgraditi most med dvema različnima kulturama, za kar pa je več možnih rešitev.

Lahko našo kulturo približamo nasprotni, lahko nasprotno naši, lahko uporabimo tretjo kulturo za povezavo prvih dveh, možno pa je tudi kombiniranje obeh vpletenih kultur. Salacuse opredeljuje deset faktorjev, ki vplivajo na rezultate pogajanj med dvema kulturama in sicer so to *cilj* (ali je cilj dogovor ali poslovna zveza), *odnos* («win-lose» ali «win-win»), *osebni stil* (uradni ali neuradni), *komunikacija* (neposredna ali posredna), *občutljivost za čas* (visoka ali nizka), *emocionalnost* (visoka ali nizka), *oblika dogovora* (specifična ali splošna), *način dogovarjanja* (od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol), *organiziranje ekipe* (en vodja ali iskanje konsenza med člani ekipe) in *pripravljenost tvegati* (visoka ali nizka). Pri razumevanju druge kulture je potrebno upoštevati tudi osnovne štiri kulturne elemente, katere proučujemo po vrsti, in sicer najprej vedenje, nato odnosi, nato norme in nazadnje vrednote. Razumevanje vseh teh elementov nam da poglobljeno razumevanje kulture NS, s katero se pogajamo v pogajalskem procesu medkulturnih pogajanj (Salacuse v Lewicki in drugi 2003).

Eden od bolj očitnih izzivov v medkulturnih pogajanjih so seveda tudi jezikovne omejitve, ne samo v razumevanju tujega jezika, ampak tudi v pravi interpretaciji pomenov povedanega. Medkulturna komunikacija se nanaša na komunikacijo med ljudmi, ki izhajajo iz drugačnih kultur, vrednot, verovanj in načinov vedenja. Med orodja za uspešen medkulturni dialog se uvrščajo tudi elementi kot so dobra priprava, predvidevanje, prepoznavanje razlike med posamezniki, prilagajanje komunikacije in prepoznavanje kulturnega šoka (Gudykunst 1990). Po Salacuseju se za uspeh v medkulturnih interakcijah upoštevala tri osnovna pravila in sicer naučiti se kulturo NS, ne stereotipizirati in najti način, da se zgradi most med kulturama (Salacuse v Lewicki in drugi 2003).

Vsekakor obstajajo tudi drugi različni pristopi in načini za pogajanja med različnimi kulturami. Skupno jim je to, da je kulturo, s katero sedimo za pogajalsko mizo, potrebno zelo dobro poznati in da je potrebno upoštevati tudi faktor individualnih značilnosti njenih predstavnikov. Prav tako je potrebna previdnost in kritičnost pri upoštevanju stereotipov in pripisanih lastnosti neki kulturi v pogajanjih.

## 3.2 Stereotipi, nacionalna identiteta in značaj

»Nobene vojne ni mogoče začeti brez forsiranja kolektivne identitete. Če hočete vedeti, koga je treba ubijati, morate vedeti, komu pripadate.« (Osmančević v Šabec 2006, 244)

### 3.2.1 Stereotipi in stereotipizacija

Stereotipizacija postaja osrednji izziv na različnih študijskih področjih, med drugim v kulturni zgodovini, človeški geografiji in socialni antropologiji, prav tako pa je imela svoje mesto tudi v različnih socialnih gibanjih 20. stoletja, kot je antirasizem, feminizem in boji za pravice homoseksualcev (Pickering, 2001). Stereotipe in predsodke o nacijah in ljudstvih poznamo iz zapisov različnih piscev že iz antičnih časov. Prav tako so se nadaljevali tudi v srednjem veku vse do nastanka držav in nacionalnih identitet v 18. stoletju. Opisi drugih nacij so večinoma vsebovali poleg etnografskih in statističnih podatkov tudi mnoga opažanja, zasmehovanja in stereotipne predstave, ki so bile navadno precej negativne. Vse to so kasneje povzemali obstoječi mediji, se pravi časopisi in revije ter posamezna literatura od druge polovice 19. Stoletja naprej (Šabec 2006).

Definicij, kaj pravzaprav je stereotip, je mnogo, ena od klasičnih in pogosteje uporabljenih je definicija psihologa Gordona Allporta, ki pravi: „Stereotip je pretiravano prepričanje povezano s kategorijo, njegova funkcija je opravičiti naše ravnanje v povezavi s to kategorijo.“ Pickering pravi, da demokratični proces zahteva, da naredimo racionalne sodbe o smislu pomembnih zadev, ki zadevajo socialno in politično življenje. Naše znanje o zunanjem svetu pa je močno povezano z našo stereotipno mentalno sliko o njem, kar mediji še dodatno prej podpirajo kot pa zavirajo (Pickering 2001).

Zanimivo je tudi, da Šabčeva pravi, da je »reprodukcija stereotipov vedno istočasno tudi produkcija, in sicer s pomočjo diskurzov na vseh ravneh vsakodnevnega sporazumevanja, tako javnega kot privatnega, tako izobraževalnega diskurza kot »gostilniškega« diskurza« (Šabec 2006).

Definicija Uletove je nekoliko drugačna: »Stereotipi so tipizirane sodbe, ki ravno zaradi svoje ohlapnosti in splošnosti ne ustrezajo stvarnosti. So sodbe o vseh, ki ne veljajo za nikogar.« (Ule 2004, str. 159). Zato je Lipmannova teza, da za realen pogled na svet ni krajših poti oziroma nadomestkov,

še kako upravičena. Ker skupinska zaznava izkrivlja sliko stvarnosti, je nujna previdnost pri njeni uporabi v pogajalskih ali poslovnih interakcijah s pripadniki druge skupine. Velikokrat je psihologija individuuma veliko bolj pomembna. Vsekakor velja, da dokler človeka ne spoznamo v osebni interakciji, ga navadno okarakteriziramo na podlagi njegove skupinske pripadnosti, ki pa se dostikrat izkaže kot neresnična ali vsaj popačena (Ule 2004).

Pickering posebej poudarja razlikovanje med kategorijami in stereotipi. Zanj le ta nista sinonima, ampak se razlikujeta tako glede na izvor kot tudi glede na pomen. Brez kategoriziranja v naši zavesti, bi si težko predstavljali in razumeli naše okolje in socialne interakcije, vendar kljub temu, da se vsebina kategorije in stereotipa včasih prekriva to še ne pomeni, da ju lahko enačimo. Tako kategoriziranje služi lažjemu osmišljanju sveta, ki nas obdaja, dogodke in ljudi razvrščamo v kategorije, ki pa niso večne in nespremenljive. Njihov obstoj je fleksibilen, lahko jih prilagajamo in spreminjamo glede na naš odnos in našo kognitivno zaznavo. Po Pickeringu naj kategorij ne bi obravnavali kot osnovne strukture misli. Razlaga, da stereotipizacija tudi daje smisel redu sveta, vendar je njena glavna razlika nasproti kategorizaciji prav njena fleksibilnost, ki pri stereotipizaciji naj ne bi bila prisotna (Pickering 2001).

Stereotipi odsevajo medskupinske odnose, zato po Uletovi niso povsem nespremenljivi in tako togi kot jih opredeljujejo nekateri. Torej če pride do večjih sprememb v odnosih med državama se tudi nacionalni stereotipi o drugi državi temu primerno prilagodijo. Pri tem je potrebno upoštevati tudi t.i. »hipotezo stika« oziroma spremembe stereotipov na podlagi osebnega stika posameznikov različnih skupin, čeprav se navadno spremenijo le predstave o teh posameznikih, medtem ko o skupini na splošno stereotipi ostajajo enaki. Seveda ostaja dejstvo, da se bo človek, ki ima stereotipne predstave o neki skupini in jih tudi dejansko uporablja, v skladu s svojo zaznavo neke skupine tako tudi obnašal do njenih pripadnikov (Ule 2004).

Proces stereotipiziranja je najbolj problematičen prav iz stališča posploševanja lastnosti neke druge osebe ali skupine in to posploševanja na minimalnem vzorcu oziroma celo na enem samem primeru. Posplošena predstava se ustvarja na podlagi enega dogodka ali ene informacije. Gre za na pol točne sodbe, ki so večinoma nepreverjene. Lahko spodbujajo družbene predsodke in so neobjektivne predstave brez spoštovanja individualnih razlik in družbenih sprememb. Uletova stereotipiziranje

opisuje kot proces opisovanja ljudi na osnovi njihove skupinske identitete oziroma pripadnosti. V našem primeru torej nacionalne pripadnosti. Glavni problem je, da nam prikrivajo dejstva o enkratnosti in spremenljivosti individuuma, ki ga ne opišejo s pomočjo njegovih individualnih lastnosti, ampak glede na njegovo pripadnost določeni skupini. Stereotipi niso in ne morejo biti povsem točni, ker preprosto niso statistično preverjeni in ne upoštevajo individualnosti vsakega posameznika, ampak posplošujejo na skupino. Sicer določene lastnosti oziroma stereotipi lahko veljajo za večino stereotipizirane skupine, sploh če so v ozadju razna zgodovinska dejstva, vendar pa nikakor ne moremo sklepati, da veljajo za vse. Tega se večina ljudi, ki označujejo posamezni narod s stereotipi, tudi zaveda. To pomeni, da je nekaj resnice lahko prisotne v stereotipu. Problem nastane, ko na posameznika iz določene skupine gledamo iz koncepta njegove skupinske pripadnosti in pripisanih lastnosti. Na ta način avtomatsko ocenimo oz. predvidimo njegovo individualnost (Ule 2004).

Ena od smeri raziskovanja stereotipov, s socialnimi psihologi Aschem, Sherifom in Tajfelom na čelu, zagovarja idejo normalnosti stereotipov in njihove produkcije kot normalnega kognitivnega procesa. Stereotipe ne gledajo več samo iracionalno, pač pa jih povezujejo bolj s kategoriziranjem kot s predsodki. Nastala je celo teza, da se subjekti v svojem vedenju vendarle obnašajo v skladu z njihovo skupinsko pripadnostjo, s tem seveda tudi deloma v skladu s stereotipi o pripadnikih te skupine. Pri stereotipiziranju se sicer zanemari individualne razlike, gre pravzaprav za »navidezno« korelacijo med pojavi v skupini, ki jih v resnici ni (Ule 2004).

### **3.2.2 Nacionalni stereotipi in nacionalna identiteta**

Nacionalni stereotipi so tisti, ki se pojavljajo znotraj posamezne nacije in se običajno nanašajo na drugo nacijo. Njihov nastanek bolj verjetno pospeši podobnost med dvema nacijama, ki izzove potrebo po razlikovanju. Vsebina nacionalnega stereotipa pa nujno določa tudi vsebina nacionalne identitete in nacionalnega občutka pripadnosti. *»Nacionalni stereotipi so, kot vrednotne reprezentacije posameznih nacionalnih identitet in kot elementi širših kulturnih praks in procesov, konstitutivni del kolektivnih spominov posameznih nacionalnih držav.«* So del nacionalne identitete kot samo ene od mnogih identitet, ki jih ima posameznik. Ena od najbolj problematičnih stvari pri nacionalnih



stereotipih je seveda posploševanje lastnosti in elementov neke nacije, ki navznoter še zdaleč ni tako homogena kot to želi induktivno predstaviti nek stereotip. Posamezno nacijo namreč še zdaleč ne moremo jemati kot celoto, ki je enaka vsem njenim delom, ampak so individuumi zaznamovani tudi z drugimi identitetami poleg nacionalne. Šabčeva izpostavlja, da je naše razumevanje in vrednotenje sveta in okolja, v katerem prebivamo, do določene ravni v naprej strukturirano s tradicijo kot kulturnim procesom. To je sicer tudi bistven del vsakega nacionalizma, da svoje okolje gledamo (tudi) skozi oči tradicije, v katero smo se rodili. Kljub temu, da se stereotipi navadno nanašajo na druge nacije, se lahko tudi žrtve stereotipiziranja obnašajo v skladu z njimi, in sicer lahko iz razloga samoponiževanja ali pa iz kljubovanja (Šabec 2006).

Mnoštvo lojalnosti, ki ga predstavljajo različne identitete, nam daje različna izhodišča pri prepoznavanju značaja pripadnikov drugih nacij. Problem je, da mi izpostavljammo samo eno kot enkratno. Nacionalna identiteta vsebuje elemente kot so ozemlje, jezik, kultura in fiktivni ali dejanski skupni izvor. S temi elementi njena funkcija združevanja svojih subjektov dejansko obstoja prav tako jih ob enem ločuje od drugih nacionalnih identitet. Monopol nacionalne identitete tako pravzaprav obenem onemogoča pravi medkulturni dialog. Tudi t.i. poudarjanje razumevanja druge kulture ni dovolj za resnično razumevanje in priznanje enkratnosti druge kulture oziroma za resnični razvoj ideje kozmopolitizma. Kot pravi Šabčeva, bi bilo zato pomembno, da bi poskusili razumevati svet na način uporabe in prisvojitve pomenov in teorij iz kulture, ki jo preučujemo, ter z vzporednim razvojem čustvene empatije v to kulturo. Po drugi strani pa stereotipiziranje deloma predstavlja tudi »nacionalni značaj«, ki je navadno definiran kot psihološka kategorija. Ta zaradi svoje narave sili v poenostavljanja, posploševanja in stereotipiziranje tistih značilnosti, ki naj bi veljale za neko nacijo, zato je zelo nedoločen in ohlapen. To so pravzaprav določene značajske lastnosti, ki si jih določena nacija pripisuje sama oziroma ji jih pripisujejo drugi narodi (Šabec 2006).

### 3.3 Španija in Španci

Razdelitev sveta na nacionalne države je novodobni izum, ki ga človeštvo v zgodovini prej ni poznalo. Razdeljeni smo med narode, ki imajo vsak svojo državo s svojimi državnimi simboli, potnim listom in svojim jezikom. Ta navidezna razdelitev na nacije pa ne sme biti enačena z razdelitvijo na različne družbe, saj so le te del nekega zgodovinskega in organskega razvoja, kar pa za vse nacije ne moremo trditi. Vsekakor so bile v preteklosti države, vendar njeni prebivalci niso čutili posebne pripadnosti do njih (prej do suverena, ki jim je vladal). Nacionalna identiteta ni bila razvita v takšnem smislu, kot jo poznamo danes. Hofstede poudarja, da koncept splošno razširjene kulture bolj sovпада s pojmom družb kot pa s pojmom nacij. To pomeni, da ni nujno, da kultura določene družbe sovпада z okvirjem, ki ga predstavlja določena nacija oziroma nacionalna država (Hofstede in Hofstede 2005).

Španska kultura ima korenine v vplivih, ki so jih različna ljudstva v različnih obdobjih pustila na Iberskem polotoku. Poleg tega jo je pomembno zaznamoval tudi geografski položaj in Mediteransko morje (Andreu 2007). Prav tako je za nastanek kulturnih stereotipov in nacionalne identitete posameznega naroda potreben tudi t.i. »pomemben drugi«, se pravi sosednje države, s katerimi prihaja do večjega medsebojnega kulturnega vpliva. V španskem primeru je to v največji meri Portugalska, s katero si državi delita Iberski polotok (Šabec 2006).

#### 3.3.1 Poslovna kultura

Poslovna kultura posamezne države ali korporacije je tista, ki nam pove, kako se odvijajo določeni poslovni procesi v posamezni entiteti, kakšne norme in vrednote veljajo pri njihovem poslovanju in kakšni običaji so »normalni« za posamezno državo. Tako tudi v Evropi ne obstaja enotna poslovna kultura (niti pogajalska), ampak je precej raznolika in se razlikuje vsaj glede na to, v kateri državi Evrope poslujemo oziroma se pogajamo. Poslovnih kultur v Evropi je najmanj toliko, kot je držav. Poslovna kultura neke nacionalne entitete je determinirana z več dejavniki in pomembnejši med njimi je trenutno gospodarsko okolje v posamezni državi. Prav tako jo določajo tudi posamezni zgodovinski gospodarski in negospodarski dogodki v preteklosti, kot tudi pričakovanja družbe v prihodnosti, tako poslovna kot v drugih družbenih sferah na splošno (Randlesome 1990).

V Španiji poslovno kulturo določa tudi pomemben zgodovinski spekter. V času kolonializma je bila ena najpomembnejših kolonialnih velesil, svoj vpliv v bivših kolonijah po svetu pa je viden še danes. Pomembno obdobje sega pred leto 1980, ko je bila Španija pod represivno fašistično vladavino diktatorja Francisca Franca. Tako je svoje sodelovanje na evropskem in mednarodnem trgu pravzaprav začela šele po letu 1980 oziroma po zamenjavi oblasti v parlamentarno demokracijo in ustavno monarhijo. Po začetnem navdušenju in željah je bila gospodarska rast hitra, čeprav so jo ovirali razni dejavniki kot teroristični napadi ETA-e, veliko manjših preveč tradicionalnih in zaprtih podjetij itd. Tudi zapoznena industrijska revolucija, ki jo je Španija doživljala šele leta 1960 je prispevala svoj del k specifičnem gospodarskem razvoju Španije v prejšnjem stoletju (Randlesome 1990).

Ti in drugi vplivi se odražajo tako v španskem poslovnem vedenju kot v karakterju in kulturi sami. Bolj natančno pa to opredeljujem v naslednjih podpoglavjih, kjer se navezujem na nacionalne stereotipe in značilnosti Špancev, njihov poslovni protokol in pogajalsko vedenje.

### **3.3.2 Lastnosti in nacionalni stereotipi**

Veliko Špancev se dojema kot osebe z dvema nacionalnostma. Prva izhaja iz njihove etične in regionalne skupnosti, druga pa iz državne. To velja tudi za Katalonce, Galicijce in Baske v Španiji, ki kljub svojim težnjam po neodvisnosti, še vedno sebe priznavajo tudi za Špance na splošno. Za temo diplome je zelo pomembno ali se lahko zanašamo na splošne značilnosti o Špancih, ki jih preučujem za potrebe medkulturnih pogajanj. V kolikor posamezne regije ne bi gojile tudi skupne nacionalne identitete, bi bilo posploševanje vsekakor še manj relevantno. Kljub temu je v pogajanjih nujno upoštevati tudi dejstvo, ali na nasprotni strani poleg Španca ne sedi hkrati tudi Bask ali Katalonec. Poznavanje določenih zgodovinskih dejstev posameznih regij pri ustvarjanju dobrega stika in razumevanja je namreč nujno potrebno (Šabec 2006). Regionalnih etničnih nacionalizmov v Španiji zagotovo ne gre podcenjevati, saj so zelo globoko zasidrani in tako svojo identiteto najprej izkazujejo po regionalni pripadnosti in šele nato kot pripadniki Španije kot celote (Himilca in Silva 1997).

Spodaj navajam določene značilnosti Špancev, ki izhajajo tako iz strokovne kot tudi nestrokovne literature, torej iz raznih priročnikov in ostalih publikacij namenjenih mednarodnim poslovnežem in

popotnikom. Španske značilnosti so opisane tako iz empiričnega vidika kot tudi iz preprostega stereotipiziranja. Zaradi splošnosti vsebine je to podpoglavje namenjeno bolj ilustrativnemu prikazu španskih značilnosti kot neposredni podlagi za anketno raziskavo v drugem delu naloge.

### **3.3.2.1 KARAKTER**

Čast in ponos sta pojma, ki zelo dobro opisujeta španski karakter. Ravno zaradi ponosa je tudi zelo pomembno kakšno mnenje oblikujejo o nekom, saj ga zelo težko spremenijo oziroma priznajo, da so se motili. Iz tega sledi, da je prvi vtis še kako pomemben in da je zanj potrebna dovolj skrbna priprava. Sicer se španski odnos do tujcev opisuje kot nekoliko zadržan, morda predvsem na začetku nezaupljiv, zato je nespametno dodatno povečevati nezaupanje z neposrednim spraševanjem o podrobnostih podjetja španske strani in njihovega poslovanja. Nekateri Španci so tudi posebej nezaupljivi do ljudi z dobro izobrazbo, še posebej, če želijo to vseskozi dokazovati. Bolje se je prikazati bolj skromno in ne prevladovati v komunikaciji (Global Marketing Strategies 2011).

Z vidika avtostereotipizacije, se Španci opišejo kot prijazni, tolerantni in radodarni, njihov ponos pa jim daje razlog, da si sami krojijo delovni čas in prosti čas, ki ju radi mešajo. Njihov moto je živeti iz dneva v dan, »Carpe diem«. Ponosni so na svojo zgodovino in svojo umetnost. Zunanji videz je za njih zelo pomemben, vedno so urejeni (Himilca in Silva 1997).

Heterostereotipizacijo ali kaj drugi mislili o Špancih pa obravnavam v naslednjem podpoglavju.

### **3.3.2.2 STEREOTIPI in PREDSDOKI**

Šabčeva pravi, da tujci Špancem običajno pripisujejo nacionalne stereotipe, ki tangirajo na pokrajino Andaluzijo, flamenko in bikoborbe izvirajo prav od tam (Šabec 2006).

Sicer Špance vidijo predvsem kot ponosne, temperamentne ljudi in velike ljubitelje zabave, pa tudi kot agresivne voznike (Himilca in Silva 1997).

Pogosti kulturni predsodki o Špancih so:

- da so željni zabave in da namenijo več časa počitku kot delu.
- naj ne bi bili ambiciozni niti za svojo kariero niti za razvoj svoje države.
- da radi odlašajo stvari na jutri, da se jim nikamor ne mudi, zato tudi radi zamujajo.
- da so tudi pogosto razumljeni kot zelo emocionalni, čeprav sami sebe ne vidijo povsem tako (Himilca in Silva 1997).

Sicer pa so predstave tujcev o Špancih skozi zgodovino polne predsodkov o španskem karakterju. Španci naj bi bili odrezavi, domiselni, surovi, prvobitni, žilavi, veliki realisti, ki vidijo stvari natančno in stvarno, snobi, leni, ljubosumni, prevzetni.

Kot nacija presežkov:

- prekomerni v svoji tišini in zadržanosti,
- obenem prekomerni v pripovedovanju, ko enkrat začno govoriti.

Obraz Španca razkriva lastnosti kot so dostojanstvo, obveza, silovitost, fatalizem, medtem ko nemški pregovor pravi, da sta Španec in bahač sinonim (Šabec 2006).

### **3.3.2.3 DRUŽBENA STRATIFIKACIJA**

Družbena stratifikacija v španski družbi je še vedno prisotna, sploh kar se tiče bogatejšega ali plemiškega sloja. Obstaja pa tudi nasprotje tej stratifikaciji in sicer španski individualizem, ki predstavlja mišljenje posameznega Španca, da je edinstven in superioren primerek svoje nacije, ne glede na to, katero družbeno pozicijo zavzema (Himilca in Silva 1997).

### **3.3.2.4 DRUŽINA in SPOLNA (NE)ENAKOST**

Nuklearna in razširjena družina sta osnova družbene strukture v Španiji, ki včasih zagotavljata tako socialno kot finančno podporo. V preteklosti je bilo povsem normalno, da so člani družine delali v družinskem poslu. Danes je manj tega zato so tudi družinske mreže manj mogočne. Prav tako so se spremenili odnosi znotraj družine. V navadi je, da otroci zapustijo dom šele, ko imajo svoje otroke. Posledično je tudi španska poslovna kultura sestavljena iz velikega spoštovanja do družinskih vezi in obveznosti (Kwintessential 2011; International business center 2011).

Tudi dominanca moških, ki naj bi bila značilna za Špance, danes praktično ni več prisotna. Glede spolne neenakosti je moderna Španija precej enakopravna, velikih razlik iz preteklosti in mačizma ni več toliko zaznati (Kwintessential 2011).

### **3.3.2.5 RELIGIOZNOST**

Španci sicer veljajo za precej religiozen narod, velika večina se izreka za rimskokatoliško veroizpoved, vendar so drugače verujoči dobro vpeti v družbo. Kljub temu pa se nivo tistih, ki dejansko prakticirajo

vero in obiskujejo verske obrede vse bolj zmanjšuje. Krščanski prazniki se veliko praznujejo, vendar postajajo bolj kulturne kot religiozne narave. Za špansko zgodovino je sicer značilna koeksistenca med muslimansko, judovsko in krščansko veroizpovedjo (Kwintessential 2011).

### **3.3.2.6 PROSTI ČAS**

Druženje s sorodniki in prijatelji je za Špance osnovna ideja preživljanja prostega časa. To počnejo najpogosteje v različnih barih, ki so v Španiji epicentri družbenih odnosov in socializacije. V njih preživijo veliko časa in se tam tudi radi kratkočasijo z igranjem iger na srečo. Vsekakor pa je nogomet šport številka ena v Španiji in tako so ogledi tekem tudi eden od najvažnejših dejavnikov druženja. Španci veljajo za nogometne navdušence, kar se pozna tudi na polnih stadionih in številnih nogometnih televizijskih kanalih (Andreu 2007).

### **3.3.3 Hofstede-ov model**

Profesor Gert Hofstede je vodil eno najbolj temeljitih kulturnih raziskovanj, kako kultura vpliva na vrednote v delovnem okolju, hkrati pa je opredelil kulturo posamezne nacije na podlagi modela petih dimenzij. Njegova kulturna merjenja so ena bolj znanih in s primerjanjem Španije skozi njegov model petih dimenzij lahko dobimo še dodaten vpogled v značilnosti španske kulture, ki temeljijo na podlagi dolgoletnih raziskav. Hofstede kulturo definira kot: »Kolektivno mentalno programiranje človeškega uma, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge.« Posebej poudarja, da to programiranje ne pomeni, da se vsi člani neke kulture obnašajo v skladu z določenimi značilnostmi, ampak da kulturno programiranje samo vpliva na vzorce razmišljanja in delovanja individuumov, ki se še posebej odražajo v njihovem delovanju v posameznih institucijah družbe. Dejstva o neki kulturi ne opisujejo realnosti posameznikovega delovanja, ampak so generalizirana in relativna za celotno družbo (Hofstede 2001; Hofstede in Hofstede 2005).

Vsaka od dimenzij ponazarja vrednote, ki razlikujejo države med seboj in je za lažjo primerjavo med državami točkovana. Model petih dimenzij pride posebej do izraza šele, ko točkovanje za posamezno kulturo, primerjamo s točkovanjem druge kulture. Pri obravnavanih pogajanjih to pomeni, da po tem modelu primerjamo Špance z našo kulturo in tako s primerjavo dobimo občutek o posamezni

dimenziji španske kulture, ki vpliva posredno na obnašanje Špancev.

- Prva dimenzija ponazarja »odmik moči«, to je odnos kulture na neenakost med posamezniki v družbi. Opredeljuje do katere meje so pripravljeni posamezniki sprejemati neenako porazdelitev moči v družbi. Španija v tej dimenziji dosega **57 točk**, kar pomeni, da je v Španiji hierarhična porazdelitev moči relativno sprejeta in da se na tiste z največ moči gleda kot posameznike z upravičenimi privilegiji.
- Druga dimenzija je ponazarja razmerje med pogostostjo »individualnosti proti kolektivnosti« v družbi. To pomeni, ali posamezniki skrbijo bolj zase in za ožjo družino, ali gledajo na skupnost širše iz svojega kroga. Španija pri tej dimenziji dosega **51 točk**, kar pomeni, da je Španija ena najbolj kolektivističnih družb v Evropi, kljub temu pa je v svetovnem merilu še vedno precej individualistična družba.
- Tretja dimenzija je »moškost proti ženskosti«. Visok koeficient pomeni bolj moško usmerjeno družbo, nizek pa žensko. V bolj »moški« družbi je pomembna tekmovalnost med člani družbe, medtem ko so v bolj »ženski« družbi bolj izpostavljene vrednote skrbi za druge in sodelovanje med člani družbe. Španija v tej kategoriji dosega **42 točk**, kar pomeni, da špansko družbo ponazarja pojem konsenza in da posebno izstopanje že od osnovnošolskega izobraževanja ni odobravano, prav tako se posebna skrb namenja pomoči potrebnim in prikrajšanim. Tudi pretirana polarizacija ni zaželjena, Španija naj bi bila po tej opredelitvi dežela, kjer zmagovalec nikoli ni obravnavan kot absolutni zmagovalec.
- Četrta dimenzija opredeljuje »izogibanje negotovosti« in razlaga, kako se družba odziva na negotovost, ki jo prinaša prihodnost. Se pravi, ali želijo kontrolirati prihodnost ali se raje prepustijo njeni neizbežnosti. Enako velja za vse situacije, ali želijo predvideti prihajajoče dogodke, ali so jim presenečenja stresna, ali imajo radi predvidljivo rutino itd. V Španiji je točkovanje te definicije zelo jasno izraženo in znaša kar **86 točk**, kar jo postavlja v sam svetovni vrh in pomeni, da želijo imeti Španci jasna pravila za vse in da so spremembe za njih stresne, prav tako se izogibajo konfrontacijami, saj so za njih zelo osebne in stresne. To njihovo izogibanje negotovosti se kaže tudi v gospodarstvu in želji mladih, da se zaposlijo v javnem sektorju, kjer imajo zagotovljeno doživljensko plačo in varnost zaposlitve.
- Zadnja dimenzija, ki jo opredeljuje Hofstede-ov model je »dolgoročnost usmerjenosti« in

opredeljuje ali je družba orientirana na dolgoročno ali kratkoročno perspektivo. V španskem primeru ta dimenzija znaša **19 točk**, kar pomeni, da Španci radi živijo za sedanji trenutek in se ne obremenjujejo preveč s prihodnostjo. Ljudje v Španiji želijo hitre rezultate brez zamud (Hofstede 2001; Hofstede in Hofstede 2005).

### **3.3.4 Poslovno obnašanje in poslovni protokol**

Veliko poslovnežev v Španiji še vedno pričakuje, da se bo poslovalo po njihovo, četudi se to, sploh pri mlajših generacijah menedžerjev, počasi spreminja. Za večino španskih poslovnežev je grajenje dolgega in zaupanje vrednega odnosa s poslovnimi partnerji zelo pomembno in je včasih sploh predpogoj za sklepanje poslov. Želja Špancev je že v temelju takšna, da želijo sklepati posle, če je le možno, le s tistimi, ki jih poznajo in jim lahko zaupajo. Do resnega pogovora o poslu tako pride šele, ko se španska stran počuti dovolj sproščeno s tujo stranjo. Jasno je potrebno nakazati, da si enako globokega odnosa želimo tudi sami, saj s hitenjem lahko izgubimo tudi zaupanje španske strani. Poslovni odnosi v Španiji so odnosi med ljudmi in ne med organizacijami, zato je zamenjava pogajalskega predstavnika podjetja lahko velik problem pri vzdrževanju odnosa. Dostikrat je tako, da je od tega, koga poznaš v Španiji, odvisno, če te tudi drugi želijo spoznati. Vzdrževanje dobrega in iskrenega odnosa je bistveno za uspešno poslovno sodelovanje in pogajanja. Na začetku je najbolje, če te nekdo predstavi potencialnemu poslovnemu partnerju (Katz 2007).

V španskem poslovnem svetu je pričakovano vljudno in uglajeno obnašanje. Poslovni protokol nalaga Špancem, sploh pri prvem srečanju, rokovanje, moški se po več srečanjih lahko tudi objamejo in potrepljajo po hrbtu. Ženska mora prva ponuditi roko moškemu. Poljubi na lica pridejo v poštev šele, ko se nasprotni strani že poznata, razen kadar se srečata dve ženski. Moški se lahko rokujejo tudi z dvema rokama s tem, da se z levo roko oprimejo nadlahti roke osebe, s katero se rokujejo.

Vizitke so popularne in se navadno izmenjajo že na začetku srečanja. Če ti španska stran ponudi vizitko, ti pa svoje ne moreš ponuditi, je to lahko negativno sprejeto. Vajeni so dvostranskih vizitk, s tem, da je ena stran v španščini (Šimac 2008; Global Marketing Strategies 2011).



Španci cenijo dobro hrano in vino, zato je poznavanje le teh lahko pozitivno pri poslovnih stikih. Običajen delavnik v Španiji je med 9.00 - 9.30 do 18.30 - 19.00, pri tem, da je odmor za kosilo med 14.00-16.00. Svojo gostoljubnost še dodatno izkazujejo pri poslovnih večerjeh, ki trajajo precej dlje časa od običajnega obroka. Poslovna kosila so navadno okoli 14.30 ure, pogovor pa naj bi trajal nekje pol ure po obedu. Poleg tega, tisti, ki povabi oziroma predlaga takšno kosilo, le-to tudi plača, napitnina je nekje med 5-10% celotne vrednosti kosila. Če si povabljen na kosilo domov, je to navadno vabilo iz vljudnosti, zato ga je potrebno prvič zavriniti. Šele po vztrajanju lahko povabilo tudi sprejmemo (Šimac 2008; Global Marketing Strategies 2011).

V tem primeru lahko prinesemo darilo, ki je lahko škatla čokolade, torta ali dobro vino. Daril se navadno ne izroča na prvem sestanku. Potrebno ga je izbrati skrbno, pomembna je dobra kvaliteta (ni potrebno, da je drago) in da je lepo ovito. Ob prejemu darila, je le tega potrebno takoj odpreti v prisotnosti obdarovalca in se tudi iskreno zahvaliti. Zavrača se denarno nagrajevanje uslug, lahko so celo užaljeni, če ponudite "napitnino" še kje drugje kot v restavraciji. Osebne vezi in poznanstva so pomembnejša kot podkupljivost<sup>1</sup> (Šimac 2008; Global Marketing Strategies 2011).

Najljubše teme za splošni pogovor so politika, družina, počitnice in šport (pri nogometu je potrebno biti pozoren na rivalstvo med največjima kluboma, Barcelono in Real Madridom). Izogibanje pa velja za kontroverzne teme o bikoborbah, terorizmu, problemov z imigranti, verskimi vprašanji in pa državljanski vojni, kateri se izogiba tudi španska javnost. Prav tako ni primerno primerjati različnih regij kot na primer osrednje z Madridom na čelu in Katalonije z Barcelono. Vsebinsko pogovora je potrebno prilagoditi glede na to, iz katere pokrajine sogovornik prihaja. Španci, ki izhajajo iz pokrajin Katalonija, Baskija in Galicija, imajo namreč jasno izraženo težnjo po večji samostojnosti. Iz tega vidika je potrebno biti pozoren na različnost jezikov glede na posamezno pokrajino. Uradno španščino-kastiljščino govori približno tri četrtine prebivalstva. Vsekakor pa velja, da se je tovrstnim temam bolje izogibati, ne glede na to, v katerem delu Španije se nahajamo. Vsaka od omenjenih treh regij ima tudi svoje značilnosti in se nekoliko razlikuje, tako je na primer Galicija na severozahodu po navadah nekoliko bolj podobna sosednji Portugalski. Na te razlike je potrebno biti dodatno pozoren pri posploševanju značilnosti o Špancih. Na svoj jezik so zelo ponosni, zato je vsak trud komuniciranja v

---

<sup>1</sup> Španija je na 30. mestu med 180 državami po razširjenosti korupcije glede na razvrščanje organizacije Transparency International iz leta 2010, s tem, da je v državi na prvem mestu lestvice, korupcija najmanj razširjena (Transparency international 2010).

španščini sprejet zelo pozitivno<sup>2</sup> (Šimac 2008; Global Marketing Strategies 2011). V kolikor pogovor poteka v španskem jeziku, je potrebno uporabljati vikanje. Še posebej je to pomembno pri starejših menedžerjih (Holtom 2007).

Za razliko od bolj »severnih« nacij, Španci med pogovorom stojijo zelo blizu, navajeni so fizičnega in očesnega kontakta. Neposredna fizična bližina pomeni obliko komunikacije in ne vdor v osebni prostor posameznika (Andreu 2007).

Uradna obleka s srajco in kravato pri moških ali kostim, tudi hlačni, priznanih oblikovalcev, za ženske, je za poslovni svet v Španiji zelo pomembna. Tudi ob vremenu, ko temperature segajo čez 30 stopinj. Suknjič ni nikoli slečen, niti med kosilom. Na sestankih ga lahko slečemo le na pobudo starejšega udeleženca. V mestih se oblečemo bolj uglajeno, medtem ko na podeželju lahko bolj sproščeno (Holtom 2007).

Njihova pregovorna netočnost se pri poslovnih stikih omejuje na približno 10min, vendar daljše zamude naj ne bi bile sprejemljive.

Kar pa se dotika plačilne discipline, je ta nekoliko problematična, saj pri plačevanju pogosto prihaja do zamud, tudi do trimesečnih. V kolikor pride do zapletov pri že podpisani pogodbi, se raje poslužujejo izvensodne poravnave, saj sodiščem ne zaupajo preveč (Global Marketing Strategies 2011).

“Mediterski način” je način, na katerega je voden poslovni pogovor in nakazuje na domnevno bolj ležerno in pretiranim normam nenaklonjeno kulturo mediteranskih držav. Nanjo nakazujejo razne prekinitve in motnje (tudi zvonjenje mobilnih telefonov itd.) med sestanki. Špansko neposrednost v pogovoru je potrebno vzeti neosebno in se nanjo diplomatsko odzivati, saj se moramo izogniti, da bi užalili NS po nepotrebem (Japti 2011b). Imajo tendenco, da govorijo glasno in neprestano prekinjajo drug drugega, vendar navadno ne zato, ker bi želeli biti nevljudni, ampak zato, da pokažejo svoj interes (Himilca in Silva 1997).

Verbalna komunikacija španskega menedžmenta je pogosto precej posredna, kar pomeni, da je potrebno prepoznavati tudi govorico telesa. Poleg tega je včasih dobro srečati tudi starejšo populacijo

---

<sup>2</sup> Španščina je na drugem mestu med vsemi svetovnimi jeziki po številu maternih govorcev (Wikipedia 2011).

menedžerjev v podjetju, saj imajo dostikrat pomembno moč in uživajo večje spoštovanje od mlajših generacij. Španija je tudi sicer precej hierarhično urejena družba, zato se tudi na menedžerje gleda kot na nekoga bolj usposobljenega in izkušenega. Včasih je zaznana tudi nekoliko zaščitniško-očtovska vloga menedžerja do podrejenih (Katz 2007).

### 3.3.5 Pogajalsko vedenje

Pogajanja s Španci se navadno začnejo s splošnimi pogovori, prvi sestanek je namenjen spoznavanju obeh strani in raziskovanju možnosti sodelovanja. Atmosfero med poslovnimi pogajanci bi lahko opisali kot uradno, a vendarle dovolj sproščeno, da se lahko razvije pristnejši odnos. Med pogovori so vseskozi prijazno umirjeni, a zelo resni, ko se pogaja o ključnih točkah. Radi se šalijo tudi z ljudmi, s katerimi so se šele srečali (Global Marketing Strategies 2011). Posebno pozornost namenjajo karakterju osebe, s katero se pogajajo. Hierarhija in položaj pogajalcev sta pomembna, potrebno je sklepati posle s tistimi, ki so na podobnem položaju. Osebe, s katerimi se pogaja, navadno niso tiste na najvišjem položaju, ki na koncu dejansko sprejemajo odločitve (Slovenska knjiga d.o.o. 2011). Pri pogajanjih s Španci je potrebno biti pozoren tudi na velikost podjetja, saj so pri malih in srednje velikih podjetjih lastniki tisti, ki navadno sprejemajo končne odločitve in ne nujno generalni direktor (Silkenat in drugi 2009). Odločitve se ne sprejemajo na sestankih, ampak so le ti bolj namenjeni razpravi in izmenjavi idej. Pri pogovorih so zelo temeljiti in podrobni, zato bodo večkrat ponovili razlago, da bodo prepričani, da vsi za mizo razumejo, o čem je govora. Šele ko je dosežen ustni dogovor, se začne priprava pisne pogodbe (Slovenska knjiga d.o.o. 2011).

Opazovanje telesne govorice Špancev med pogajanci je nujno. Prvič, ker neradi povedo, da česa ne razumejo in drugič, ker malokrat podajajo svoje mnenje o zadevi. Oboje je zato potrebno ugotoviti tudi iz njihove neverbalne komunikacije (Slovenska knjiga d.o.o. 2011).

Za pogajanja s Španci je včasih uporabno pridobiti lokalnega predstavnika, ki pa ga je potrebno izbrati previdno, saj zaradi dolgotrajnega procesa pridobivanja zaupanja, le tega kasneje ni modro menjati. Pogajamo se lahko z ekipo pogajalcev ali enim pogajalcem, oboje je običajno v Španiji. Ker želijo vedeti s kom se bodo pogajali, je dobro vabilu priložiti tudi nekaj podatkov o predstavnikih, ki bodo sodelovali na pogajanjih (Katz 2007).

Po raziskavah Salacuseja, opravljenih v več državah, gre le slabih 37 odstotkov Špancev v pogajanja z idejo, da pričakujejo »win-win« razplet za obe strani. Zanimiv je tudi podatek, da se večji delež španskih žensk prepoznava kot tiste, ki rade prevzemajo visoko tveganje (67 odstotkov), medtem ko je delež moških le 39 odstotkov. Skupno pa se manj kot polovica Špancev smatra za ljudi, ki veliko tvegajo (Salacuse 2003).

Nikoli ne smemo podcenjevati zakoreninjenosti ponosa v Španiji. Izogibati se je potrebno nepotrebemu oštevanju in prepiranju. Prijaznost in skromnost sta nagrajeni in se obrestujeta. Spoštovanje v poslovnem svetu je odvisno od družbene pozicije in statusa. Vendar so tudi zelo spoštovane lastnosti samozavest, dostojanstvo, skromnost in družabnost.

Španci ne marajo preveč glasnega in razposajenega obnašanja, četudi se pogajanja »razživijo«. Samokontrola je za njih vrlina in emocije v javnosti prikrivajo, razen morda strasti. Španci so previdni, kaj povedo in kako povedo. Navadno se izogibajo direktnemu izražanju, zato mora biti nasprotna pogajalska stran še toliko bolj previdna in mora znati »brati med vrsticami«. Tišina med pogovorom je redka in lahko nakazuje na večji problem v pogajanjih. Enako posredno komunikacijo se pričakuje tudi od nasprotne strani, prevelika direktnost je lahko problematična. Ko pokažemo na nekoga je to najbolje storiti z odprto dlanjo in ne s prstom, prav tako je očesni kontakt zelo pomemben. Jeza je lahko včasih zakrita z nasmehom (Katz 2007).

Bistven del pogajalskega procesa je argumentacija in tudi če bo španska stran na začetku bolj pasivna, bo kasneje, tekom pogovorov, začela zavzemati aktivnejšo vlogo in na koncu zmanipulirala položaj v svojo korist. Tu jih je potrebno prekiniti, saj bo drugače njihova pozicija postala močnejša. V Španiji namreč neuradno velja, da tisti, ki govori več, bolje ubrani svoje argumente.

Prav tako pri pogajanju s Španci ne smemo biti užaljeni, če nas večkrat popravljajo pri vsebini pogovorov, tega ne smemo jemati osebno ter tako izzivati konfrontacijo (Global Marketing Strategies 2011).

Medtem ko je npr. kupec v superiornemu položaju, imajo obe strani odgovornost, da dosežejo dogovor, ki bo zadovoljiv obe strani. Dobro je, da so predlogi tuje strani že v naprej pripravljene za »win-win« razplet pogajanj. Španci razmišljajo in poslušajo predvsem na dolgoročne dobičke in

zaupanje, čeprav je njihov primarni pogajalski stil tekmovalen. Spoštovanje španske strani se pridobi s pozitivnim in vztrajnim odnosom. Ko pride do zastoja v pogajalskem procesu, se je pametno vrniti na razumne argumente in dejstva, ali pa naj španska stran predlaga alternativne rešitve. V skrajnem primeru naj se k pogajanju pridruži generalna direktorja in ponudita svoje rešitve.

Vsekakor je za Špance, tudi ko se vzpostavi osebni odnos, značilno, da so skopi z informacijami o sebi in svojem podjetju. Dostikrat namreč menijo, da so prikrite pomembne informacije močno orožje v pogajanjih. Številke in zneski so lahko nezanesljivi v takšnem pogovoru.

Pogajanja s Španci so navadno počasna in dolgotrajna, poleg tega je pomembno, da njihovo »večglasno« kulturo dialoga prenašamo karseda mirno. Skakanje z ene točke na drugo in vzporedno debatiranje o več ciljih in temah je pogost. Pomembno je ostati miren in morda večkrat izpostaviti aspekte pogajanj, ki so že usklajeni in sprejeti. Kljub temu, da je zavlačevanje lahko znak, da jih posel ne zanima, je potrebno biti vztrajen in potrpežljiv in pazljiv z oceno ali je to zavlačevanje ali samo španski počasen stil pogajanj (Katz 2007).

Pri »barantanju« moramo biti previdni, saj ni preveč zaželeno. Nekaj tega koristi, preveč pa lahko pomeni izgubo posla. Razlika glede barantanja je vidna med severnimi in južnimi regijami. V slednji je to bolj zaželeno kot na severu države. Ob postavljanju skrajnih mej, si mora pogajalec vzeti dovolj maneverskega prostora. Ko se popušča, je taktično to pričakovati v enaki meri tudi od španske strani (Global Marketing Strategies 2011).

Španci si med pogajanja raje ustvarjajo »big picture«, kakor pa postopna pogajanja od točke do točke. Menijo, da je sprva potrebno doseči okvirni dogovor, za detajle je čas pozneje. Včasih se poslužujejo tudi tehnik varanja oziroma simuliranja, vključno z lažmi in lažno nebesedno komunikacijo. V kolikor je eden od partnerjev prepričan, da španska stran ne govori resnice, jo s tem naj ne bi soočili, pač pa raje preverili določene informacije iz več različnih virov. Taktik kot so "Good cop, bad cop", se Španci redko poslužujejo, četudi so lahko precej učinkovite za obe pogajalski strani. Vendar, če španska stran prepozna omenjeno taktiko, mora t.i. »slab policaj« zapustiti pogajanja.

Potrebno je biti pazljiv s taktikami, ki so preveč odprte že od začetka pogajanj, kot je na primer takojšnje razkritje svoje zadnje najboljše ponudbe in potem trmasto vztrajati pri njej in nepotrpežljivo postavljati zadnje roke. To je že v naprej obsojeno na neuspeh pri večini španskih pogajalcev. Le-ti se

izogibajo taktikam neposredne agresije in se v teh primerih poslužujejo predvsem posrednega prikritega nestrinjanja, jeze in opozarjanja. Španci so v pogajanjih posredni in metaforični. Grožnje z odhodom ali agresivno vedenje nista priporočljiva za končni uspeh.

Po drugi strani pa so t.i. emocionalne tehnike, kot je tehnika vplivanja na občutke za dosego občutka krivde na NS ali sklicevanja na osebni odnos, bolj učinkovite in tudi pogostejše. Pri tem pa je potrebno posebej paziti, da ne ranimo osebnega ponosa Špancev. Včasih je tudi možno, da bodo uporabljene obrambne taktike, kot so menjava teme ali njeno blokiranje, ali pa poizkusna ali zelo neposredna vprašanja. V Španiji je končni dogovor na osebni ravni bolj pomemben od same zapisane pogodbe, zato so tudi končne pogodbe precej ohlapno napisane in navadno v njih ni opredeljenih vseh detajlov (Katz 2007; Eunson 1994).

Pri pogajanjih s Španci se taktik pritiska in hitenja ni dobro posluževati, saj jih zavračajo, kar ponazarja tudi njihov rek: »Hitenje je za slabe bikoborce in tatove.« Kljub temu je dobro ohranjati redni stik med pogajalskim procesom, da je vidno, kako se situacija razvija.

Španci neradi direktno rečejo »ne«, zato je potrebno prepoznati, kdaj tako v resnici mislijo. Kadar nočejo posla, navadno zavlačujejo, v upanju, da bo nasprotna stran obupala. Možno je tudi, da se nehajo javljati na telefon itd. V takih primerih je dejansko najbolje odnehati. Ob koncu sestankov radi uporabijo tudi frazo »bomo preučili«, ki navadno ne pomeni nič dobrega oziroma, da vsaj na kratek rok niso zainteresirani (Global Marketing Strategies 2011).

Avtor številnih knjig o internacionalnem poslovanju, Španec Olegario Llamazares, za Špance kot pogajalce pravi, da so nekje med dobrimi in slabimi pogajalci. Izpostavlja dve najbolj izraziti slabi in dve dobri lastnosti Špancev kot pogajalcev.

Manj učinkoviti so pri pripravi in planiranju pogajanj, prav tako pa je težava tudi njihov ponos, zaradi katerega se dostikrat vkopljejo v svoj začetni položaj, namesto da bi se osredotočili na dosego cilja pogajanj in na interese.

Za dve največji prednosti španskih pogajalcev pa avtor navaja njihovo fleksibilnost pri hitrem privajanju na drugo kulturo, oziroma njihovo sposobnost za hitri razvoj osebnega odnosa s predstavnikom druge kulture. Druga prednost pa je njihova intuitivna sposobnost predvsem v nebesednem razumevanju tujega govornika, katerega jezika sicer ne poznajo, vendar pa razumejo sporočilo, ki ga ta želi predati (Francisco 2003).

## 4 RAZISKOVALNI REZULTATI

V tem poglavju obravnavam rezultate raziskave, ki sem jo opravljal s pomočjo strukturiranih intervjujev in anketnega vprašalnika.

### 4.1 Strukturirani intervjuji s predstavniki referenčnih organizacij

Intervjuje sem opravil s posamezniki, ki imajo v okviru različnih slovenskih gospodarskih ali diplomatskih organizacij izkušnje pri komunikaciji oziroma pogajanjih s Španci. Vprašalnik je bil strukturiran vnaprej s štirimi tipskimi na pol zaprtimi vprašanji, njegov namen pa je bil predvsem pridobitev določenih informacij neposredno »iz terena« in s tem tudi preverjanje uporabnosti literature, ki obstaja na tem področju in sem jo analiziral v 3. poglavju pričujočega diplomskega dela. Opravil sem sedem intervjujev, in sicer dva s strokovnjakoma iz diplomatskih krogov in pet s predstavniki gospodarstva.<sup>3</sup>

**Tabela 4.1:** Seznam intervjuvancev po organizacijah in področjih.

Št. Intervjuja	Intervjuvanec/organizacija	Področje dela organizacije
1.	Anonimna	Diplomacija
2.	Elan d.o.o.	Gospodarstvo
3.	Iskra MIS d.d.	Gospodarstvo
4.	Kompas Barcelona - Goran Štefančič	Gospodarstvo
5.	Club de Negocios- Mladen Tomašič	Gospodarstvo
6.	Trimo Iberica	Gospodarstvo
7.	Nekdanji veleposlanik Slovenije v Španiji	Diplomacija

<sup>3</sup> Število vseh intervjuvancev: 7; Narodnost: slovenska; Spol: 4x moški, 3x ženski; Povprečna starost: 41 let

Povprečno število let izkušenj sodelovanja s Španci vseh vprašanih: cca. 6 let

Izobrazba: 1x visoka strokovna, 3x univerzitetni diplomant, 3x magister znanosti

#### 4.1.1 Interpretacija odgovorov intervjujev

V tem podpoglavju interpretiram odgovore intervjuvancev po vrsti od prvega vprašanja proti zadnjemu, saj so bila vprašanja tipska za vse intervjuvance.

**Tabela 4.2: Odgovori na 1. vprašanje: Kako ocenjujete Špance na splošno oz. kot pogajalce, katere lastnosti (stereotipi) so najbolj izrazite?**

<i>Lastnost</i>	<i>povsem</i>	<i>bolj</i>	<i>enako</i>	<i>bolj</i>	<i>povsem</i>	<i>Lastnost</i>
Zaupljivi	1x	4x	1x	1x		Sumničavi
Navadno so točni	1x	1x	2x	3x		Radi zamujajo
Radi tvegajo		2x	1x	4x		Izogibajo se negotovosti
Kratkoročno orientirani	1x	3x		1x	2x	Dolgoročno orientirani
Boljše je, kar je špansko	2x	1x	4x			Boljše je, kar je tuje
Zakoni se spoštujejo	3x	2x		2x		Zakone se krši
<i>*Drugo: (odgovorila sta dva intervjuvanca)</i>						
- Španci naj bi v pogajanjih želeli iztisniti vse možne koristi zase, vendar na podlagi dobrih argumentov popustijo.						
- V Španiji se zakoni naj ne bi kršili zavestno, vendar pa se mnogokrat ne izvajajo. Slepo sledenje normam ni cenjeno, bolj je cenjena svoboda oz. »zdrava pamet«. To se odraža tudi v poslovnem svetu in pogajalskem obnašanju.						

Izhajajoč iz obravnavane teorije ugotavljam, da so Španci precej nezaupljivi, vsaj na začetku pred vzpostavitvijo osebnega odnosa, ki ga kasneje nagradijo z velikim zaupanjem. Na omenjenih temeljih si lahko razlagamo odgovore intervjuvancev, ki se nagibajo bolj v smer, da so Španci zaupljivi, saj imajo vsi intervjuvanci povprečno šest let izkušenj poslovanja s Španci. To pomeni, da so že razvili osebne odnose do stopnje, ko so z njimi vzpostavili zaupljiv odnos.

Vsekakor se vprašanci glede španske pregovorne točnosti bolj nagibajo v smer, da Španci radi zamujajo oziroma, da je to odvisno od situacije. Kljub temu se dva intervjuvanca, ki prihajata iz gospodarstva, nagibata k navedbam iz literature, v kateri so Španci, kar se posla tiče, pravzaprav precej točni in da dolge zamude niso tolerirane (Global Marketing Strategies 2011).

Glede nagnjenosti k tveganju, se večina intervjuvancev nagiba v smer, da se Španci v večini izogibajo negotovosti, kar se nekako sklada s Hofstedovo 4. dimenzijo - izogibanje negotovosti, ki Špance s 86



točkami postavlja na precej visoko mesto v izogibanju negotovosti. To pomeni, da neradi tvegajo, če ni nujno. Do enakih ugotovitev je v svojih raziskavah prišel tudi Salacuse, in sicer je manj kot polovica Špancev raje tvegala, kot se izogibala negotovosti (Hofstede 2001; Salacuse 2003).

Odgovori glede dimenzije »Kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost« ne izkazujejo jasne predstave o Špancih glede te lastnosti, čeprav se tehtnica nekoliko nagiba h kratkoročni usmerjenosti Špancev. Nagiba pa se v to smer s pomočjo odgovorov intervjuvancev iz diplomacije, kjer se dolgoročnost verjetno ne izraža tako zelo kot v gospodarstvu. Hofstedovo merjenje sicer kaže na kratkoročno usmerjenost španskega naroda in njihovega načina življenja za trenutek (Hofstede 2001).

Španci imajo do tujih produktov dvojni odnos. Vsekakor je tisto, kar je špansko bolj cenjeno in se tega raje poslužujejo, vendar pa v literaturi obstajajo tudi indikatorji, ki kažejo na to, da kljub domoljubnim čustvom in običajnem etnocentrizmu, gojijo tudi določeno mero občudovanja do tuje produkcije, sploh zahodnih gospodarsko razvitih držav. Omenjena dvojnost se nekako izraža tudi v odgovoru intervjuvancev, katerih večina se je odločila za indiferenten odnos Špancev do tujih oz. domačih produktov, kljub temu pa se razmerje s tremi odgovori nekoliko nagiba v smer, da je vseeno španska produkcija nekoliko bolj cenjena (Global Marketing Strategies 2011).

Iz odgovorov spoštovanja zakonov je vidna polarizacija med diplomatsko in gospodarsko stranjo intervjuvancev, saj gospodarski opredeljuje spoštovanje zakonov s strani Špancev, medtem ko odgovora diplomatov ponazarjata večje nespoštovanje zakonov. Vsekakor se tu kaže resnost španskega pristopa v gospodarstvu (to omeni nekdanji veleposlanik v intervjuju), kjer so zakoni verjetno še bolj spoštovani kot v splošni družbeni sferi. Nekdanji veleposlanik razlaga svoj odgovor, da se v Španiji zakoni načeloma ne kršijo zavestno, ampak je večji problem v njihovem neizvajanju. Poudarja tudi, da je za Špance zdravorazumsko svobodno ravnanje bolj cenjeno, kot slepo sledenje normam.

**Tabela 4.3: Odgovori na 2. vprašanje: Katere so najpogostejše napake, ki jih pri pogajanjih (stikih) s Španci delajo tujci (Slovenci)?**

<b><i>Pogostejši odgovori:</i></b>	<b><i>Samo po en odgovor:</i></b>
Ne vzamejo si dovolj časa za pogajanja in so premalo vztrajni.	Prevelika zaprtost in togost v odnosih, pozabljajo na pomembnost neformalnih stikov.
Nerazumevanje španskega jezika in kulture.	Neupoštevanje razlik med posameznimi regijami.
Menijo, da so Španci leni.	Vzvrišeno in prepotentno obnašanje.
Nerazumevanje španskega ekonomskega okolja	Podcenjevanje španskega temperamenta.

in velikosti trga.	
Prevelika osredotočenost na norme kot so točnost, predvidljivost in zapletenost predpisov, namesto na sam posel.	Poizkusi podkupovanja.

*Najpogostejše napake*, ki jih v pogajanjih delajo tujci, se v odgovorih intervjuvancev usmerjajo predvsem na nerazumevanje španske kulture in ob tem ekonomskega okolja oziroma trga ter španskega jezika, kar večinoma izpostavlja tudi literatura. Poudarjajo pa tudi hladnost, strogost in preveliko nefleksibilnost tujcev v pogajalskem procesu, predvsem kar se dotika razumevanja percepcije časa in norm. Tudi tujci vse prevečkrat pozabljajo na pomembnost neformalnih odnosov s špansko stranjo, ki je zelo važna za uspešen dogovor, kar poudarjajo tudi Lotz in drugi strokovnjaki (Katz 2007). Med posamičnimi odgovori vprašancev je potrebno izpostaviti, da naj tujci ne bi upoštevali razlik med posameznimi regijami v Španiji, kar pa je problematično, saj razlike so in jih poudarja tudi literatura (Šabec 2006; Himilca in Silva 1997).

**Tabela 4.4: Odgovori na 3. vprašanje: Kako vam je poznavanje nacionalnih stereotipov koristilo pri pogajanjih (stikih) s Španci?**

	Št.odgovorov	Razlogi za izbiro:
<b>Zelo</b>	<b>3</b>	Največ intervjuvancev je odgovorilo, da jim je poznavanje stereotipov zelo pomagalo pri pogajanjih, kot primer je bilo navedeno zamujanje. Ravno tako je bil naveden primer, da je dobro, da zaradi njihovega ponosa pohvališ njihovo državo ali še bolje, regijo iz katere prihajajo. Intervjuvanci poudarjajo tudi, da je potrebno poznati stereotipe za vsako regijo posebej.
<b>Srednje</b>	<b>1</b>	Srednje je odgovoril le en intervjuvanec in tudi le ta za razlago podaja, da če poznaš nacionalne stereotipe je to lahko velika prednost pri pogajanjih, tako da lahko tudi ta odgovor načeloma štejemo pod prvo izbiro (»zelo«).
<b>Malo</b>	<b>2</b>	Eden od intervjuvancev je odgovoril, da malo. Razlog za to, je njegova narava dela s podjetjem iz Španije, s katerim nimajo težav pri poslovanju. Drugi trdi, da so mnoge osebne in skupinske lastnosti odraz stanja na trgu in družbi in da so nacionalni stereotipi prej veljavni za majhne enovite države, težko pa so točni za velike in tako raznolike države kot je Španija (regionalne razlike).
<b>*drugo</b>	<b>1</b>	Eden od intervjuvancev je izbral opcijo »drugo«, ker meni, da nacionalni stereotipi ne sodijo v posel in so posledično nekoristni in nepotrebni.

Intervjuvancem je poznavanje nacionalnih stereotipov večinoma zelo koristilo (zopet ob poudarjanju,

da je pomembno prav tako poznati regionalne stereotipe). Toda koristilo jim je predvsem v širšem kontekstu razumevanja in ne samo kot dobesedno razumevanje stereotipne vsebine in njene aplikacija v pogajalskem procesu. Se pravi, tudi v smislu pozornosti na te lastnosti, ki so se lahko sicer drugače odražale pri posamezniku.

**Tabela 4.5: Odgovori na 4. vprašanje: Kaj bi izpostavili kot ključno oziroma pomembno za uspešna pogajanja s špansko stranjo?**

-Šest od sedmih intervjuvancev je izpostavilo znanje španskega jezika kot ključno za uspešna pogajanja s Španci.
- Doslednost in točnost pri dobavah.
- Odprtost in grajenje osebnega prijateljskega odnosa in vzajemno spoštovanje.
- Razvejana mreža neformalnih stikov.
- Zaupanje v poslovnega partnerja.
- Izpostavljanje dobrih strani Španije.
- Zavedanje razlik med posameznimi regijami.
- Ustrezna pogostitev, za katero si je potrebno vzeti čas.
- Organizacija oz. izvedba sestankov v poznejših urah.
- Potrpežljivost in odprtost ter profesionalen in resen odnos- osredotočenost na posel.
- Vljudno, neošabno in prijazno obnašanje.

Ključni elementi za uspešna pogajanja s Španci so bili med intervjuvanci zelo podobni, ki so v večini omenjeni že v literaturi. Posebej izrazit element za uspešna pogajanja je znanje španskega jezika, pri čemer pa je potrebno upoštevati, da je bil ta odgovor sugeriran že v vprašanju (kot primer). Kljub temu ga je šest od sedmih intervjuvancev še posebej poudarilo, kar pomeni, da brez znanja ali vsaj kompetentnega prevajalca v pogajanjih s Španci težko dosežemo uspeh. Pomembnost znanja španskega jezika lahko povežemo tudi z dejstvom, da Španci želijo vzpostavitev osebnega zaupnega odnosa v poslovanju, ki pa ga je težje doseči preko tretje osebe-prevajalca ali brez razumevanja jezika. (Šimac 2008; Global Marketing Strategies 2011). V odgovorih intervjuvancev velja dodatno izpostaviti tudi pomembnost doslednosti in točnosti pri dobavah produktov. Poleg tega pa je ključni element tudi pomembnost izpostavljanje dobrih strani Španije v poslovni komunikaciji. Pomembnost tega zadnjega lahko povežemo tudi s pregovorno izrazitim ponosom Špancev, ki ga posebej izpostavlja tudi literatura. Upoštevanje le tega, tudi na način izpostavljanja dobrih strani države, lahko prinese lažjo vzpostavitev dobrega odnosa in s tem posledično tudi uspeh na pogajanjih (Global Marketing Strategies 2011).

## 4.2 Anketna raziskava o lastnosti Špancev

V okviru anketnega vprašalnika sem preverjal mnenje Špancev<sup>4</sup> o lastnostih in stereotipih, ki jim jih pripisujejo tujci oziroma poslovno pogajalska literatura, ki sem jo obravnaval. Verodostojnost izsledkov in možnost posploševanja je zaradi majhnosti vzorca sicer omejena, a zaradi splošnosti obravnavanih lastnosti še vedno zadovoljivo ovrednoti in potrjuje določene teoretične predispozicije o španskem karakterju.

### 4.2.1 Interpretacija rezultatov ankete

**Tabela 4.6: Rezultati ankete po izbiri odgovora in po spolu (št. odgovorov + m= moški, ž= ženski spol)**

	<i>Lastnost</i>	<i>povsem</i>	<i>Bolj</i>	<i>enako</i>	<i>bolj</i>	<i>povsem</i>	<i>Lastnost</i>
1.	Individualisti	1ž	<b>2m 3ž</b>	<b>4m 1ž</b>	<b>3m 2ž</b>	1m 2ž	Kolektivisti
2.	Hierarhično urejena razmerja	2m 3ž	<b>3m 4ž</b>	2m 2ž	3m		Demokratsko urejena razmerja
3.	Radi tvegajo	1m 1ž	<b>2m 4ž</b>	2m 1ž	2m 3ž	3m	Izogibajo se negotovosti
4.	Kratkoročno orientirani	1m 1ž	1m 1ž	2m	<b>4m 5ž</b>	2m 2ž	Dolgoročno orientirani
5.	Delo je vrednota	2m 4ž	2m 1ž	1m 2ž	3m 2ž	2m	Zabava je vrednota
6.	Religiozni		<b>4m 3ž</b>	<b>4m 4ž</b>	2m 2ž		Nereligiozni
7.	Družabni	4m 5ž	3m	3m 3ž	1ž		Nedružabni
8.	Zaupljivi	1m	3ž	<b>5m 5ž</b>	4m	1ž	Sumničavi
9.	Zakoni se spoštujejo	<b>3m 2ž</b>	<b>2m 3ž</b>	<b>3m 2ž</b>	1m 1ž	1m 1ž	Zakone se krši
10.	Družina pomembna	<b>4m 7ž</b>	<b>5m 2ž</b>	1m			Družina nepomembna
11.	Navadno so točni	1m	2m 2ž	<b>3m 3ž</b>	2m 2ž	<b>2m 2ž</b>	Radi zamujajo
12.	Boljše je, kar je špansko	<b>7m 4ž</b>	2m 2ž	1m 3ž			Boljše je, kar je tuje

Z anketo sem obravnaval 12 lastnosti in sicer so anketiranci lahko izbirali eno od petih stopenj veljavnosti med dvema skrajnostma posamezne lastnosti. Ker so bili vsi vprašani španske narodnosti,

<sup>4</sup> **PROFIL ANKETIRANCEV:** Velikost vzorca: 19 ; Narodnost: Španska ; Povprečna starost: 30,7 leta ; Spol: 10x moški (m), 9x ženski (ž)

gre dejansko za nekakšno preverjanje veljavnosti heterostereotipizacije z avtostereotipizacijo.<sup>5</sup> Pri zadnjem posamezna nacija ocenjuje samo sebe, kar v to vrsto stereotipiziranja vnaša še dodaten element subjektivnosti. Rezultati ankete so nekako pričakovani, saj gre pri večini odgovorov za potrditev navedb iz literature, pri nekaterih pa so odstopanja v pozitivno smer, kar pa je (kot omenjeno) za avtostereotipizacijo značilno.

Prve štiri raziskovane lastnosti je obravnaval tudi Hofstede (2005) v svojem modelu petih dimenzij, zato se lahko rezultate ankete ovrednoti tudi na podlagi njegove raziskave, ter tudi odgovorov intervjuvancev. Veljavnost dimenzij kot sta kolektivnost in hierarhična urejenost španske družbe sovpada z odgovori anketirancev, medtem ko se pri izogibanju negotovosti pojavi nekakšna neodločenost vprašanih, saj je razmerje na obeh skrajnostih te lastnosti precej izenačeno. Medtem ko se Hofstede, Salacuse (2003) ter tudi posamezniki, ki so bili intervjuvani za raziskavo tega diplomskega dela, nagibajo k temu, da se Španci raje izogibajo negotovosti, kot da so pripravljene tvegati. Še bolj izraženo nagibanje na »pozitivno stran«, na stran bolj zaželene lastnosti se kaže pri odgovorih glede dolgoročno - kratkoročne usmerjenosti Špancev. Medtem ko Hofstedov model Špance determinira kot izrazito kratkoročno orientirane, se sami ocenjujejo za bolj dolgoročno orientirane. Mnenje intervjuvanih slovenskih strokovnjakov je tudi nekoliko na kratkoročni strani, a ne tako zelo izrazito, kot nam to prikazuje Hofstede-ov model.

Kar se dotika kriterija pomembnosti dela proti pomembnosti zabave so rezultati raztreseni. Slednje bi lahko potrjevalo navedbe, da imajo Španci sicer radi zabavo, vendar so obenem tudi zelo delaven narod. Imajo namreč strogo delovno etiko in povprečno delajo vsaj 8,5 ure na dan (odmor za kosilo ni všteto) ter tudi ob vikendih, poleg tega pa v poletnem času tudi po več kot 14 ur, sploh tisti, ki so zaposleni v turizmu. Tudi čas, ki jim ostane, raje namenijo družini in prijateljem, kot pa da bi denimo kako uro dlje spali. Stereotip, da so Španci leni kot narod, tako ne more imeti veljave oziroma nima osnove v rezultatih opravljenih raziskav niti v novodobni literaturi. Zanimiva pa je primerjava rezultatov ankete po spolu, saj je večina žensk opredeljenih za delo kot vrednoto, medtem ko se

---

<sup>5</sup> Na podlagi raziskave Buchanan-a in Cantrila (1953) so bili razdeljeni tudi etnični stereotipi in sicer na avtostereotipe in heterostereotipe. Prvi se navezujejo na stereotipe o lastnem narodu, ki se razlikujejo po tem, da so navadno pozitivni, medtem ko se heterostereotipi navezujejo na stereotipe, ki jih imamo o drugih narodih in so navadno tem bolj slabšalni, tem bolj se dotični narod razlikuje od našega (Ule 2004).

moška večina nagiba k zabavi (potrebno pa je upoštevati majhnost vzorca, saj na tej podlagi težko posplošujemo, vsekakor pa nam razkriva nek pogled na njihov odnos do omenjenih lastnosti) (Himilca in Silva 1997).

Do religioznosti so se anketiranci opredelili precej indiferentno, niti za eno niti za drugo skrajnost, kar je deloma lahko posledica povprečne starosti anketirancev (30,7 leta), saj mladi niso več v tolikšni meri tradicionalno vpeti v vero kot starejše generacije. Kljub temu pa je vera po drugi strani še vedno velik del španske kulture in je tudi rdeča nit vseh večjih praznikov in festivalov.

Svojo pregovorno družabnost potrjujejo tudi sami, saj se je velika večina vprašanih opredelila kot »povsem« ali vsaj »bolj« za družabne kot za nedružabne.

Pri zaupljivosti Špancev so vprašani precej neopredeljeni, glede na Katz-a (2007) pa so nezaupljivi predvsem ob spoznavanju novih oseb, medtem ko postanejo lahko zelo zaupljivi, ko se odnos poglobi in postane bolj oseben. Morda lahko to »dvoličnost«, ki jo omenja Katz, povežemo z neodločnim rezultatom odgovorov anketirancev na primerjavo skrajnosti te lastnosti Špancev. Vsekakor odgovori intervjuvancev - Slovencev, da so Španci bolj zaupljivi, nakazujejo tudi na dejstvo, da vsi že precej časa sodelujejo z njimi in da so imeli čas razviti odnos do stopnje, ko Španci postanejo zelo zaupljivi.

Zakoni se v Španiji spoštujejo, kar odražajo tako odgovori anketirancev kot intervjuvancev. To je morda nekoliko v nasprotju s stereotipno predstavo tujcev do Špancev kot uživaškega mediteranskega naroda, katerim za zakone in pravila ni mar. Morda bi lahko to špansko zavezanost k spoštovanju zakonov navezali tudi na polpreteklo zgodovino, ko je bil v Španiji na oblasti strog fašistični diktatorski režim generala Franca, vendar bi bila za kaj takega seveda potrebna bolj poglobljena primerjalna analiza današnjega in preteklega stanja v španski družbi.

Družina in družinska praznovanja so v Španiji zelo pomembna (Andreu 2007; International business center 2011). To v najbolj izrazito enoznačnem sklopu odgovorov potrjujejo tudi anketiranci, tako moškega kot ženskega spola. Kljub temu lahko opravimo primerjavo med spoloma, saj se velika večina žensk opredeljuje za odgovor »povsem«, medtem ko se je večina moških odločila za izbiro bolj

previdnega odgovora, da je družina »bolj« pomembna kot pa nepomembna. To bi morda lahko nekoliko nakazovalo na ostanke miselnosti tradicionalne patriarhalne ureditve družbe v preteklosti, ko je bila ženskam dodeljena vloga matere in gospodinje, katerih primarna dejavnost je bila skrb za družino. Danes je sicer španska družba precej bolj enakopravna in tudi delitev vlog med spoloma ni več tako izrazita, emancipacija žensk pa postaja vrednota, ki briše ostanke nekdanje sicer precej mačistične družbe (Stojanović 2012).

Glede vprašanja ali so Španci točni ali navadno zamujejo, so se tudi sami opredelili, da radi zamujajo, kar potrjuje znano predstavo in izkušnje tujcev z njimi. Medtem ko literatura sicer opredeljuje, da pri poslu ni toliko zamujanja (Global Marketing Strategies 2011), pa so po drugi strani tudi izkušnje slovenskih intervjuvancev pri poslovanju s Španci pokazale, da vsekakor za Špance bolj velja, da radi zamujajo.

Pri vprašanju: »Ali je boljše kar je špansko ali tisto kar je tujje?«, med anketiranci ni bilo velike dileme, saj se je velika večina opredelila za špansko produkcijo (enako so potrdili tudi odgovori intervjuvancev). Pri njihovih odgovorih ni zaznati t.i. dvoičnosti pri njihovi izbiri med tujim in domačim, o kateri govori literatura (Global Marketing Strategies 2011). Vsekakor moramo upoštevati tudi vpliv domoljubnih čustev in značilnega španskega ponosa na izbiro odgovora pri tem vprašanju.

## 5 SKLEP

Danes je determiniranje značilnosti kulturnih oziroma družbenih skupnosti, glede na prostor v katerega so vpete, čedalje težavnejše opravilo, saj takšne, povsem izolirane od ostalega sveta, praktično ne obstajajo več. Globalizacija, množični mediji in izreden napredek v digitalni komunikaciji, povzročajo vse večje kulturno prepletanje. To seveda pelje v še dodatne izzive, tako v medkulturni komunikaciji kot v mednarodnem poslovanju, zato se tudi pri pogajanjih ni več mogoče zanašati samo na določene znane percepcije o nekem narodu, neki kulturi.

Razumevanje nasprotne strani v medkulturnih pogajanjih je bistvenega pomena in je zanj potrebno poznavanje osnovnih determinant vseh treh stopenj enkratnosti, ki po Hofstede-ju (2005) določajo posameznega individuuma. *Človeška narava* je za vse splošno družbeno določena, *osebnost* je psihološka stopnja, katero lahko ugotavljamo na podlagi specifičnega znanja in izkušenj šele, ko stopimo v neposreden stik z osebami, ki predstavljajo nasprotno stran v pogajanjih. Za splošno preučevanje nasprotne (španske) strani pa je tako aktualna druga stopnja, se pravi *kultura* Špancev. Ta je zaradi svoje kompleksnosti in tudi subjektivnih elementov precej zahtevna za proučevanje in prepoznavanje dejanskih relevantnih dejstev, ki določajo vedenje posameznih članov te kulture.

Tudi zaradi t.i. kulturnega relativizma, ki kot pravi Levi-Strauss, ena kultura ne more nikoli objektivno ocenjevati druge kulture in ne more nikoli soditi, ali je ta druga kultura boljša ali slabša od njihove. Vsaka kultura lahko sodi le svoje aktivnosti na podlagi dejstva, da so njeni člani hkrati njeni opazovalci in akterji (Hofstede 2005).

Prav na podlagi neupoštevanja tega relativizma pa tudi družbenega posploševanja, nastaja vse polno stereotipnih prepričanj o drugi kulturi, katerih veljavnost za posameznega predstavnika je vedno pod vprašajem. Poznavanje dejanske uporabnosti nacionalnih stereotipov in značilnosti je tako tisti pravi izziv raziskovanja za pogajalca, ki si želi uspešne priprave na medkulturna pogajanja.

Morda lahko navežem, da je eden glavnih izzivov pri upoštevanju nacionalnih stereotipov v tem, da so to bolj ali manj lastnosti povprečnega državljana posamezne države. Problem nastane, ker se tako zgodi, da skupina državljanov, s katero se pogajamo, precej odstopa od povprečnega državljana in ima



več skupnega z državljanom sosednje države kot s povprečnim državljanom svoje države (Galicijec je tako lahko po osebnih značilnostih bolj podoben Portugalcu kot pa avtonomnemu Špancu iz Madrida).

Na podlagi zgornjih pogledov in raziskave, lahko delno potrdim drugo hipotezo, ki pravi: *»Mehanično upoštevanje nacionalnih stereotipov države nasprotne strani v medkulturnih pogajanjih, brez upoštevanja dejstva individualnih značilnosti posameznika, je nevarno za uspešna pogajanja, saj splošne nacionalne značilnosti prebivalcev v posamezni državi ne veljajo za vse prebivalstvo, vendar so to le lastnosti »povprečnega« prebivalca.«* Dodati pa je potrebno, da je poleg upoštevanja individualnih značilnosti posameznikov na NS, pomembno tudi (na to so opozarjali intervjuvanci ter tudi literatura) upoštevanje značilnosti lokalne/regionalne pripadnosti, saj je tudi na primer Španija regionalno precej razdeljena država.

Stereotipi so seveda subjektivni element sploh glede na njihov nastanek, vendar pa se strinjam s Šabčevom (2006), da se individuumi posamezne nacije velikokrat poistovetijo s svojo nacionalno identiteto (še posebej kadar nastopajo proti tujcem), ki jo sestavljajo tudi stereotipi (v skladu s konceptom skupinske pripadnosti). Tudi zato ta element ni zanemarljiv pri razumevanju in življenju v kulturo NS v pogajalskem procesu. To delno potrjuje tudi prvo hipotezo, ki pravi, da: *»Nepoznavanje in neupoštevanje nacionalnih stereotipov in značilnosti države, s katero se pogajamo, vodi v napake pri pogajanjih (oziroma pri ekonomskem sodelovanju), saj razlike med državami niso zanemarljive.«*

Da razlik ne moremo zanemariti trdita tudi psihologa Victor Ottati in Yueh-Ting Lee (v Šabec 2006), ki pravita, da se pretirava s poudarjanjem podobnosti med sicer različnimi rasami in kulturnimi skupinami ljudi in s tem zanemarljivo dejanske kulturne razlike in identitete. Izpostavljata obstoj razlik med kulturami in narodi, seveda ne v smislu manjvrednosti, vendar preprosto in samo razlik<sup>6</sup>. Sicer za tematiko medkulturnih pogajanj sama etičnost stereotipa ni toliko pomembna, kot je pomembno samo poznavanje vseh stereotipov in značilnosti o posameznem narodu in njihova veljavnost oziroma neveljavnost pri posameznih predstavnikih, zavoljo boljšega poznavanja nasprotne strani in s tem njenega razumevanja.

---

<sup>6</sup> Pravita celo, da izogibanje govorjenja o razlikah med nacijami in rasami ničesar ne doprinese k preprečevanju sovražnosti in nestrpnosti, vendar jo prej spodbuja (Victor Ottati in Yueh-Ting Lee v Šabec 2006).

V splošnem glede na sekundarno analizo virov in opravljeni raziskavi lahko karikirano povzamem, da je Španec ponosni subjekt svoje nacije, katera je sicer precej regionalno razdeljena, v njej pa se še danes občutijo močne zgodovinske okoliščine. Špancu je pomembna čast, družina, jezik in druženje v baru ob dobri hrani ter pijači ali gledanju nogometa. Važni so pristni osebni odnosi, za oblikovanje katerih si vzamejo čas, ki ga ne jemljejo preveč resno in se radi držijo načela »Carpe diem« namesto pretiranega obremenjevanja s prihodnostjo.

Za uspešna pogajanja s Španci je potrebna ustrezna priprava in preučitev splošnih značilnosti španske kulture vključno z nacionalnimi stereotipi in navadami. Samo poznavanje pa ni dovolj, ampak je potrebno te determinante tudi kritično ovrednotiti v dejanski pogajalski situaciji. Poleg tega pa je pomembno v študijo nasprotne kulture vključiti tudi lastno čustveno empatijo preko katere lahko šele zares razumemo kulturo in interese nasprotne strani ter se tako približamo uspehu na pogajanjih v smislu »win-win« razpleta.

## 6 LITERATURA

1. Andreu, Isaac. 2007. *Negociando con... El Abc Sociocultural para Negociar con España*. Mercadotecnia Global. Dostopno prek: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=362&Itemid=123](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=362&Itemid=123) (22. oktober 2011).
2. Eunson, Baden. 1994. *Negotiation skills*. New York: J. Wiley.
3. Evropska komisija. 2011. *Tvoja evropa. Španija*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/youreurope/business/countries/spain/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/youreurope/business/countries/spain/index_sl.htm) (13. november 2011).
4. Evropska unija - spletni portal. 2011. *Španija*. Dostopno prek: [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/spain/index\\_sl.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/spain/index_sl.htm) (15. januar 2012).
5. Fisher, Roger., William Ury in Bruce Patton. 1998. *Kako doseči dogovor. Umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Francisco de, Victor. 2003. Entrevista con Olegario Llamazares sobre el nuevo libro: »como negociar con éxito en 50 países«. *Reexporta. Comercio-exterior*, Dostopno prek: [http://www.comercio-exterior.es/es/action-articles.articulos+art-54+cat-9+pag-2/Articulos+de+comercio+exterior/e-export/Entrevista+sobre+el+nuevo+libro+\\_+como+negociar+con+exit+en+50+países\\_.htm](http://www.comercio-exterior.es/es/action-articles.articulos+art-54+cat-9+pag-2/Articulos+de+comercio+exterior/e-export/Entrevista+sobre+el+nuevo+libro+_+como+negociar+con+exit+en+50+países_.htm) (22. september 2011).
7. Garcia-Lomas, Olegario L. 2004. *Negociación internacional*. Dostopno prek: [http://www.globalnegotiator.com/index.php?searchword=Negociación+internacional&option=com\\_search&Itemid=](http://www.globalnegotiator.com/index.php?searchword=Negociación+internacional&option=com_search&Itemid=) (26. september 2011).
8. Global Marketing Strategies. 2011. *How to negotiate and do business in Spain*. Dostopno prek: <http://www.globalnegotiator.com/tienda/doing-business-in-spain.html> (15. maj 2011).
9. Gudykunst B., Ting-Toomey. 1990. *Culture and Interpersonal communication*. USA: Sage publications Inc.
10. Himilca, Novas in Rosemary E. Silva. 1997. ***Passport Spain: your pocket guide to Spanish business, customs & etiquette***. USA: World Trade Press. Dostopno prek: Google books.
11. Hofstede, Geert in Gert J. Hofstede. 2005. *Cultures and organizations, software of the mind*. ZDA: McGraw-Hill.
12. Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

13. Holtom, Harvey. 2007. ***Working and Living Spain***. UK: Cadogan Guides. Dostopno prek: Google books.
14. *Instituto nacional de Estadística*. Dostopno prek: <http://www.ine.es/en/> (15. november 2011).
15. International business center. 2011. *Spain Business Etiquette, Culture, & Culture*. Dostopno prek: <http://www.cyborlink.com/besite/spain.htm> (22. oktober 2011).
16. Japti. 2011a. *Slovenska podjetja na Španskem trgu*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave\\_Prvi%20del/2011/2011\\_sep/SloPodjetja\\_Spanija.pdf](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_Prvi%20del/2011/2011_sep/SloPodjetja_Spanija.pdf) (23. december 2011).
17. ---. 2011b. *Poslovna predstavitev Spanije*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/spanija/Predstavitev\\_drzave\\_4245.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/spanija/Predstavitev_drzave_4245.aspx) (18. maj 2011).
18. Katz, Lothar. 2007. ***Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World***. USA: Booksurge Publishing. Dostopno prek: Google books.
19. Kwintessential. 2011. *Spain – Language, Culture, Customs and Etiquette*. Dostopno prek: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/spain-country-profile.html> (22. oktober 2011).
20. Lewicky, Roy J., David M. Saunders, John W. Minton in Bruce Barry. 2003. *Negotiation. Readings, exercises and cases*. USA: McGraw-Hill Irwin.
21. Markič, P., M. Strniša in R. Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Pickering, Michael. 2001. *Stereotyping. The politics of representation*. Basingstoke in New York: Palgrave.
23. Randlesome, Collin. 1990. *Business Cultures in Europe*. Oxford: Heinemann.
24. Salacuse, Jeswald W. 2003. ***The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the Twenty-first century***. New York: Palgrave Macmillan. Dostopno prek: Google books.
25. Silkenat, James R., Jeffrey M. Arresty in Jacqueline Klosek. 2009. ***The ABA guide to international business negotiations***. USA: American Bar Association. Dostopno prek: Google books.
26. Slovenska knjiga d.o.o. 2011. *PIRS in Evropa. Španija*. Dostopno prek: <http://www.pirs.si/PirsAndEurope/7b986f9d-20f9-4e83-b69e-a53a589f809c> (18. maj 2011).
27. Stojanović, Marija. 2011. Smrt nasilnog mačizma u Španiji. *Danas*. Dostopno prek: [http://www.danas.rs/dodaci/vikend/plave\\_strane/smrt\\_nasilnog\\_macizma\\_u\\_spaniji.45.html?](http://www.danas.rs/dodaci/vikend/plave_strane/smrt_nasilnog_macizma_u_spaniji.45.html?)

news\_id=213286 (21. marec 2012).

28. Subramanian G., Joseph Flom, Douglas Weaver, Katherine Shonk. 2011. *International negotiations, Cross-cultural Communication skills for international business executives. Negotiation special Report*. Program on negotiation at Harvard Law School. Dostopno prek: <http://www.pon.harvard.edu/free-reports/> (30. marec 2011).
29. Svetličič, Marjan. 2005. *Osnove tehnike pogajanj*. Študijsko gradivo za predmet. Ljubljana: FDV.
30. Šabec, Ksenija. 2006. *Homo Europeus: nacionalni stereotipi in kulturna identiteta*. Ljubljana: FDV.
31. Šimac, Igor. 2008. *Mali vodič po običajih in poslovnem bontonu različnih narodov po svetu*. Dostopno prek: <http://www.dashofer.si/brezplacno/vodic-po-obicajih.pdf?wa=WWW11IX> (12. oktober 2011).
32. Transparency international. 2010. *The global coalition against corruption*. Dostopno prek: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results) (20. januar 2012).
33. Ule, Mirjana. 2005. *Socialna psihologija*. Ljubljana: FDV.
34. Ury, William. 1998. *Od nasprotovanja do sodelovanja. Kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Wikipedia. 2011. *List of languages by number of native speakers*. Dostopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_languages\\_by\\_number\\_of\\_native\\_speakers](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_languages_by_number_of_native_speakers) (15. december 2011).

## Priloge

### Priloga A: Vizitka Španije

Španija se nahaja na Iberskem polotoku na jugozahodu evropske celine. Glede na politično ureditev je parlamentarna ustavna monarhija z dvodomnim parlamentom. V Evropsko unijo je bila sprejeta 1986, od leta 1936 do leta 1975 pa je bila pod oblastjo režima Francove diktature, kar je pomembno zaznamovalo njihovo polpreteklo zgodovino.

Glavno mesto je Madrid, razdeljena pa je na 17 regij oziroma avtonomnih skupnosti med katerimi imajo Katalonija, Baskija in Galicija poleg uradnega jezika španščine (kastiljščine) še svoje uradno priznane jezike (Evropska unija - spletni portal 2011).

Število prebivalstva je glede na register statističnega urada Španije na dan 1. 1. 2011: 47.190.493 (Instituto nacional de Estadística 2011).

Površina španskega ozemlja obsega: 504 782 km<sup>2</sup> (Evropska komisija 2011).

Najbolj prepoznavni gospodarski dejavnosti v Španiji sta predvsem industrijska proizvodnja in storitveni sektor, izstopa pa še pridelava olivnega olja, vina ter sadja in zelenjave. Ena od zelo pomembnih dejavnosti, ki španskemu gospodarstvu prinaša približno 10% BDP pa je vsekakor zelo razvit množični turizem, ob obalah sredozemskega morja predvsem poleti, v večjih mestih pa vse leto. Večina avtonomnih skupnosti ima tudi svoje institucije za promocijo tujih vlaganj in pridobivanje tujih investicij (Evropska unija - spletni portal 2011).

Izven meja je Španija prepoznavna tudi s svojo kulturo, na primer po svoji slikarski dediščini z umetniki kot so Velázquez (17. st), Goya (18. in 19. st.) ter Picassom, Dalijem in Mirojem (20. st). V plesni umetnosti so znani po plesu flamenku, ki prihaja iz pokrajine Andaluzije. Njihovo književnost je zaznamoval roman evropskih razsežnosti in sicer Cervantesov Don Kihot. V filmskem svetu pa z nekaterimi prepoznavnimi igralskimi imeni in filmskimi režiserji, kot so Pedro Almodóvar, Alejandro Amenábar in Luis Buñuel. Bikoborbe so poseben spekter španske kulturne dediščine, ki ji daje še dodatno prepoznavnost in težo (Evropska unija - spletni portal 2011).

## Priloga B: Intervjuvanci

Prva predstavica je želela ostati anonimna, prihaja pa iz diplomacije, ki je v neposrednem stiku s Španijo. V sodelovanju s Španci ima dve in pol letne izkušnje.

Drugi predstavnik diplomacije pa je nekdanji veleposlanik Slovenije v Španiji, sedaj direktor Satelitskega centra EU in ima desetletne izkušnje sodelovanja s Španci.

Med podjetji sem poskušal vzpostaviti stik s sedmimi slovenskimi podjetji katera sem izoliral kot tista, ki imajo poslovne stike s Španijo.<sup>7</sup> Odgovore sem dobil od štirih podjetij oziroma od njihovih predstavnikov, ki poslujejo s Španci. Odzvali so se v podjetjih Elan d.o.o., Iskra MIS d.d., Kompas touristik Espana s.a. in v Trimo d.d. .

Sedmi intervjuvanec pa je predsednik Poslovnega kluba ECE s sedežem na Kanarskih otokih, mag. Mladen Tomašič, katerega namen je vzpodbujanje poslovnega sodelovanja med španskimi in slovenskimi podjetji.

## Priloga C: Vprašalnik intervjujev

### Intervju za raziskavo pri diplomskem delu

*Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, februar 2012*

*Naslov: Izzivi (poslovnih) pogajanj s Španci*

*Avtor: Jaka Peterca*

*Mentor: dr. Marjan Svetličič*

Vprašanja se nanašajo na vaše izkušnje pri poslovnih stikih s Španci. Podatki bodo uporabljeni izključno za namen diplomskega dela.

\* **Organizacija (ni potrebno):**

\* **Ime intervjuvanca (ni potrebno):**

\* **Narodnost intervjuvanca:**

\* **Starost:**

\* **Spol:**

\* **Delovne izkušnje:**

---

<sup>7</sup> Na podlagi seznama na spletnem portalu Izvozno okno (Japti 2011a).

\* Izobrazba:

\* Koliko časa že sodelujete s Španci (v letih):

1. Kako ocenjujete Špance na splošno oz. kot pogajalce, katere lastnosti (stereotipi) so najbolj izrazite?

(obkroži eno izmed opcij v katero smer se nagibajo lastnosti Špancev oziroma dopiši pod »drugo«)

Lastnost	povsem	bolj	Enako	bolj	povsem	Lastnost
Zaupljivi	<<	<	=	>	>>	Sumničavi
Navadno so točni	<<	<	=	>	>>	Radi zamujajo
Radi tvegajo	<<	<	=	>	>>	Izogibajo se negotovosti
Kratkoročno orientirani	<<	<	=	>	>>	Dolgoročno orientirani
Boljše je, kar je špansko	<<	<	=	>	>>	Boljše je, kar je tuje
Zakoni se spoštujejo	<<	<	=	>	>>	Zakone se krši

\* Drugo (opisno): \_\_\_\_\_

2. Katere so najpogostejše napake, ki jih pri pogajanjih (stikih) s Španci delajo tujci (Slovenci)? (npr. podcenjujejo medkulturne razlike itd.)

a.)

b.)

...

3. Kako vam je poznavanje nacionalnih stereotipov koristilo pri pogajanjih (stikih) s Španci? (Obkroži ustrezno in na kratko opiši)

a.) Zelo: \_\_\_\_\_

b.) Srednje: \_\_\_\_\_

c.) Malo: \_\_\_\_\_

\* drugo: \_\_\_\_\_

4. Kaj bi izpostavili kot ključno oziroma pomembno za uspešna pogajanja s Špansko stranjo? (npr. znanje jezika, itd.)

Hvala za vaš čas in sodelovanje!



## Priloga Č: Anketni vprašalnik

### Priloga Č.1: Španska različica

El cuestionario para la elaboración del trabajo de investigación

Universidad de Ljubljana, Facultad de Ciencias Sociales, enero 2012

Título: Los desafíos de las negociaciones (empresariales) con los españoles

Autor: Jaka Peterca

Tutor: *dr. Marjan Svetličič*

Cada escala tiene cinco fases. Las características de los españoles en la izquierda y en la derecha (la primera y la última) describen dos extremos. Marque la más apropiada, según su opinión, con un círculo o marcan con el otro color. El signo = (igual) quiere decir que no puede elegir ninguno de los dos extremos ofrecidos en el cuestionario.

\* Nacionalidad: \_\_\_\_\_

\* Edad: \_\_\_\_\_

\* Sexo: \_\_\_\_\_

\* Educación: \_\_\_\_\_

	CARACTERÍSTICA:	COMPLETAM ENTE	MAS	IGUAL	MAS	COMPLETAM ENTE	CARACTERÍSTICA:
1	Individualistas	<<	<	=	>	>>	Colectivistas
2	Relaciones organizadas de manera jerárquica	<<	<	=	>	>>	Relaciones organizadas de manera democrática
3	Les gusta arriesgar	<<	<	=	>	>>	Prefieren evitar las inseguridades
4	No planean el futuro	<<	<	=	>	>>	Planean para el futuro
5	Trabajo es cualidad	<<	<	=	>	>>	La diversión es cualidad
6	Religiosos	<<	<	=	>	>>	Noreligiosos
7	Sociables	<<	<	=	>	>>	No sociables
8	Confiados	<<	<	=	>	>>	Desconfiados
9	Las leyes existen para respetarlas	<<	<	=	>	>>	Las leyes existen para desobedecerlas
10	La familia es importante	<<	<	=	>	>>	La familia no es importante
11	Suelen ser puntuales	<<	<	=	>	>>	Suelen llegar tarde
12	Prefieren el producto español	<<	<	=	>	>>	Prefieren el producto extranjero

\*Otro: \_\_\_\_\_

¡Gracias por su tiempo y por su colaboración!

## Priloga Č.2: Slovenska različica

### Anketa za raziskavo pri diplomskem delu

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, januar 2012

Naslov: Izzivi (poslovnih) pogajanj s Španci

Avtor: Jaka Peterca

Mentor: dr. Marjan Svetličič

(Lestvica ima 5 stopenj. Vsako lastnost Špancev na levi in na desni opisujeta dve skrajnosti, obkrožite znak v katero smer se bolj nagibajo lastnosti po vašem mnenju. Enačaj pomeni, da je lastnost Špancev med obema opisoma.)

Narodnost: \_\_\_\_\_

Starost: \_\_\_\_\_

Spol: \_\_\_\_\_

Izobrazba: \_\_\_\_\_

	Lastnost	povsem	bolj	enako	bolj	povsem	Lastnost
1	<b>Individualisti</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Kolektivisti</b>
2	<b>Hierarhično urejena razmerja</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Demokratsko urejena razmerja</b>
3	<b>Radi tvegajo</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Izogibajo se negotovosti</b>
4	<b>Kratkoročno orientirani</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Dolgoročno orientirani</b>
5	<b>Delo je vrednota</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Zabava je vrednota</b>
6	<b>Religiozni</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Nereligiozni</b>
7	<b>Družabni</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Nedružabni</b>
8	<b>Zaupljivi</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Sumničavi</b>
9	<b>Zakoni se spoštujejo</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Zakone se krši</b>
10	<b>Družina pomembna</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Družina nepomembna</b>
11	<b>Navadno so točni</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Radi zamujajo</b>
12	<b>Boljše je, kar je špansko</b>	<<	<	=	>	>>	<b>Boljše je, kar je tuje</b>

\*Drugo: \_\_\_\_\_

Hvala za vaš čas in sodelovanje!