

Gabi Ogulin,
univ. dipl. ped.
Razvojno
izobraževalni
center Novo
mesto

IZOBRAŽEVANJE MENEDŽERJEV

Globalno poslovanje – medkulturno izobraževanje

POVZETEK

V prispevku je predstavljen pomen mednarodnega menedžerskega izobraževanja in vloga pluralizacije študentov iz različnih kulturnih okolij. Zaradi razvijajoče se internacionalizacije gospodarstva se povečuje vloga mednarodnega izobraževanja menedžerjev, obenem pa postaja najpomembnejša razsežnost izobraževanja na tujih poslovnih šolah možnost ustvarjanja mreže poznanstev. Ta je v današnjem poslovnem svetu še posebej pomembna za majhne države. Le kombinacija znanja, tehnologije in stimulativnega okolja ter hitre reakcije na tržne spremembe (dostopnost in hitrost informacij) danes predstavljajo glavni vir konkurenčnosti. Torej mora imeti pošiljanje kandidatov na podiplomski študij v tujino v večini tranzicijskih držav dosti večjo težo kot izobraževanje takšnih kadrov v na novo ustanovljenih domačih šolah, ki sicer poskušajo sodelovati s tujimi tovrstnimi ustanovami, vendar to ni primerljivo s poznanstvi in izkušnjami, pridobljenimi v tujini.

Ključne besede: menedžersko izobraževanje, internacionalizacija, medkulturno izobraževanje

Trend internacionalizacije gospodarstva zahteva tudi spremenjeno vlogo menedžmenta, ki poudarja globalizacijo mišljenja in delovanja. Internacionalizacija gospodarstva tako ni mogoča brez internacionalizacije menedžmenta, saj mora biti ta zmožen ravnanja tako z različnimi kulturami posameznih dežel kot tudi z različnimi podjetniškimi kulturami. Uspešnost menedžmenta je danes predvsem odvisna od geografske in miselne mobilnosti kadrov. Ti so pogosto največja težava tudi slovenskih podjetij, ki kapitalsko vstopajo na tuje trge.

Manjše ekonomije morajo biti tako veliko bolj internacionalizirane, potrebujejo ljudi z interdisciplinarnim znanjem in mednarodnimi izkušnjami, ki znajo obvladovati podjetja v tujini in so obenem fleksibilni in mobilni.

Tako globalizacija postavlja pred menedž-

ment zahtevo po ustreznih interkulturnih sposobnostih in znanjih: znanju tujih jezikov, poznavanju različnih kultur in razumevanju različnosti sveta (tako prednosti kot slabosti), kar omogoča ustrezno mednarodno sodelovanje in pomembno povečuje konkurenčnost poslovanja.

S tem se je zelo povečal tudi pomen menedžerskega izobraževanja, ki je v preteklosti veljalo predvsem kot modno izobraževanje vodstvenih elit. Če želimo menedžersko izobraževanje postaviti v dimenzijo prihodnosti, potem je vsekakor potrebno upoštevati dimenzijo globalnosti tega izobraževanja, zato si še posebno pozornost zaslužijo mednarodni poslovni programi, ki lahko pripeljejo do razumevanja globalne konkurence, različnih kultur in seveda poslovnega povezovanja v globalni vasic.

V skladu s tem bo najprej predstavljena zgodovina izobraževanja menedžerjev in značilni tipi menedžerskega izobraževanja. V nadaljevanju bomo poskušali odgovoriti na vprašanje, ali se menedžer rodi ali izuči, in v povezavi s tem, kakšen pomen ima izobraževanje menedžerjev. Sledila bo analiza vloge mednarodnih poslovnih šol in pomena pluralizacije študentov iz različnih kulturnih okolij.

ZGODOVINA MENEDŽERSKEGA IZOBRAŽEVANJA

Stari ekonomisti, na primer A. Smith, D. Ricardo, J. S. Mill in K. Marx, niso poznali menedžmenta. Zanje je bila ekonomija objektivna in brezosebna. Ukvarjala se je z obnašanjem dobrin in ne z obnašanjem ljudi (Bernot, 1990, str. 4).

Menedžerskemu izobraževanju tako lahko pripišemo borih sto let. Pojavilo se je v **Ameriki**. Harvardska poslovna šola (Harvard Business School), ki obstaja že od leta 1905, je bila tretja, ki je začela izobraževati menedžerje, in prva, ki je podelila diplomu podiplomskega študija menedžmenta MBA (Master of Business Administration).

Evropa je tovrsten način izobraževanja spoznala nekoliko pozneje. Zgodnje začetke menedžerskega izobraževanja najdemo v **Nemčiji** in na **Norveškem**. **Norveška** šola ekonomije in poslovanja je bila ustanovljena v Bergnu leta 1936, menedžerska šola leta 1941, magistrski študij menedžmenta pa je bil uveden šele leta 1988 (Oslo Business School). Sprva so se norveške šole v glavnem zgledovale po **nemškem modelu** menedžerskega izobraževanja, ki se je naslanjal bolj na specialiste različnih področij in ne na menedžerske generaliste, kar je tipično za ameriško menedžersko izobraževanje (Amdam, 1996, str. 21–22). Vendar pa se je v zadnjem desetletju tudi norveški sistem menedžer-

skega izobraževanja začel zgledovati po ameriških izkušnjah.

Konec petdesetih in v začetku šestdesetih let je bila v Zahodni Evropi že vrsta menedžerskih šol, ki so jih ustanovile predvsem multinacionalke za svojo rabo, sčasoma pa so prerasle v mednarodne šole. Na ta način je **švicarski** Nestlé ustanovil šolo IMEDE, sedanja IMD, v Lausannu.

Zaradi kulturne pogojenosti so bile po ameriškem vzorcu dokaj pozno ustanovljene angleške poslovne šole (Manchester Business School leta 1965). V Evropi ima danes najrazvitejše menedžersko izobraževanje (preko 110 MBA šol) **Velika Britanija**. Kar nekaj MBA šol v Veliki Britaniji uživa izredno velik sloves tudi izven evropskih meja, na primer London Business School ali Cranfield Business School, ki slovi po izobraževanju na področju proizvodnega menedžmenta (Radonjič, 2003, str. 20).

Zanimivo je, da je **Nemčija** sorazmerno pozno sprejela menedžerski sistem izobraževanja tipa MBA. Še leta 1998 se je od 280.000 podiplomskih študentov v programe MBA vpisalo le 3000 študentov. Da je bilo v tej deželi izobraževanje MBA res odrinjeno, kaže podatek, da je v letih med 1997 in 2002 izvajalo programe MBA le 35 nemških univerz, pri čemer je zanimivo, da so večino teh programov izvajali v angleščini (prav tam, str. 20). Po drugi strani pa je potrebno poudariti uspešnost in gospodarski razcvet v **Nemčiji** in na **Japonskem**, ki sta dolgo časa prisegali na tradicionalen tip menedžerskega izobraževanja – bolj specialistično usmerjen in interno obarvan. V praksi se je izkazal kot

Globalno okolje poslovanja zahteva od menedžmenta interkulturalna znanja.

Menedžersko izobraževanje se je najprej pojavilo v ZDA.



zelo uspešen, saj na primer Japonci in Nemci velikokrat svojo poklicno kariero začnejo kot vajenci, nadaljujejo kot tehniki, inženirji in nato zasedejo vodilni položaj. Taka znana primera sta Ferdinand Piech v podjetju Volkswagen in Juergen E. Schrempp v Daimlerju. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da so Japonci pridobili prednost pred Američani zato, ker so imeli med poslovneži več strokovnjakov iz določene gospodarske veje, ki so jih nato opremili z dodatnimi znanji iz menedžmenta (Purg v Vagaja, 1999, str. 2).

Ameriški model menedžerskega izobraževanja je bil v zadnjem desetletju deležen precejšnjih kritik in naj bi bil nekako tudi soodgovoren za ekonomsko nazadovanje in upad ameriške konkurenčnosti. Po statističnih podatkih naj bi v letih 1963–1987 število absolventov MBA v ZDA naraslo letno s 5.787 na 67.496. Tako je sedaj v ZDA več kot milijon absolventov MBA. Eksplozija MBA

se je torej časovno pokrila z razkrojem v gospodarstvu (Jelovac, 1995, str. 60).

Težko je reči, kateri tip menedžerskega izobraževanja je boljši, saj ima vsaka praksa svoje prednosti. Toda kot pravi Purgova: »Kolikor bolj smo v visoki tehnologiji, tem več strokovnega znanja moramo imeti, saj si težko predstavljamo, da bi Microsoft lahko vodil kdo, ki bi bil prej menedžer v tovarni sladkorja ali menedžer na kakem ministristvu.« (Purg v Vagaja, 1999, str. 2)

V Vzhodni in Srednji Evropi so se tipične menedžerske šole pojavile šele pred nekaj leti, odvisno od tega, kdaj so začeli uvajati gospodarske in družbene spremembe v določeni državi in podjetjih. Gospodarski in družbeni razvoj je namreč predvsem vprašanje menedžmenta in ne varčevanja in kapitalskih naložb, kot je bilo tradicionalno prepričanje. Tako ni čudno, da je Slovenija, ki je bila med netržno naravnanimi državami

najbolj tržno naravnana, prva začutila potrebo po tovrstni ustanovi in jo leta 1986 tudi ustanovila: Center Brdo, današnje IECD – Poslovno šolo Bled. Druga najstarejša tipična menedžerska šola v tem delu Evrope pa je mednarodni menedžerski center v Budimpešti. Res je tudi, da gre pri poplavi novo nastajajočih poslovnih šol v nekaterih bivših socialističnih državah predvsem za »uvožene« programe MBA in to pretežno iz ZDA. Vendar je potrebno poudariti, da je v teh deželah še vedno izjemno velika kadrovska menedžerska vrzel, ki je ne bo mogoče tako hitro zapolniti.

V Sloveniji so se torej programi MBA pojavili precej pozno, in sicer šele konec 80-ih in na začetku 90-ih let. Dejstvo pa je, da v Sloveniji število magistrstov iz leta v leto narašča (glej preglednico 1).

Pri nas se izvajajo naslednji podiplomski programi menedžmenta: magistrski program poslovanja in organizacije ter redni podiplomski MBA program na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, program poslovanje in organiziranje na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, mednarodni MBA program na IECD – Poslovni šoli Bled. Aktiva IIBS – Inštitut za mednarodno poslovno izobraževanje izvaja podiplomski študij menedžmenta, MBA program poteka na ICPE – Mednarodnem centru za podjetja v javni lasti, magistrski študij menedžment neprofitnih organizacij in menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani ...

Raziskave pa kažejo, da v Sloveniji potrebujemo nove menedžerske šole in novo vrsto kadrov, ki bo za slovenska podjetja obvladala internacionalizacijo, drugače lahko nastane polom (Svetličič v Novković, 2002, str. 27).

Ekonomske fakultete so bile prve v svetu, ki so začele z izobraževanjem menedžerjev. To je bilo značilno za ZDA, nato Zahodno Evropo, danes pa je tako tudi povsod tam, kjer menedžment vse do nedavnega ni bil priznan kot poklic, temveč kot funkcija: v Srednji in Vzhodni Evropi. Zaradi prevelike akademskosti teh programov, premajhne usmerjenosti v prakso in premajhnega vključevanja drugih disciplin (organizacija, strategija, spretnost vodenja, delo z ljudmi) so v svetu kmalu ugotovili, da je izobraževanje za menedžment interdisciplinarno, zato so začeli ustanavljati posamezne fakultete za menedžment, še bolj razširjeni pa so neodvisni inštituti (pogosto jih imenujejo centri). Ti se največkrat ukvarjajo z izobraževanjem menedžerjev in ne študentov (Purg, 1995, str. 25).

Prva menedžerska šola v Vzhodni in Srednji Evropi se je razvila v Sloveniji.

POMEN IZOBRAZBE ZA MENEDŽERJE

Po neki nemški raziskavi ima danes 70 odstotkov vseh menedžerjev na vodstveni ravni dokončan visokošolski študij. Dvajset let poprej je bila ta številka prepolovljena.

Preglednica 1: Število magistrstov po letih in po področju znanosti: ekonomija in menedžment

| leto | 1962–1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|-------------------------|-----------|------|------|------|------|
| skupaj | 6608 | 548 | 595 | 703 | 733 |
| moški | 4457 | 278 | 299 | 374 | 375 |
| ženske | 2151 | 27 | 296 | 329 | 358 |
| ekonomija in menedžment | 796 | 93 | 85 | 111 | 125 |

Vir: Statistični letopis RS 1999, str. 129.

Za menedžerje je zelo pomembna vizija, ki omogoča dolgoročneje ostati na oblasti. Za uresničevanje svojih dolgoročnih vizij morajo biti menedžerji pripravljene tvegati. Le inovacije so tiste, ki krepijo konkurenčnost podjetij na dolgi rok. Vendar pa nam »heroičnega« menedžmenta, ki ga odlikuje kombinacija znanj, vizionarstva, podjetniškega inovacijskega duha in nagnjenosti k tveganju, ne more zagotoviti nobeno izobraževanje (Svetličič, 1994, str. 357). Vse to govori v prid tistim, ki trdijo, da se menedžerskega poklica ni možno naučiti, ampak da se menedžer preprosto rodi.

Podobna britanska študija kaže, da ima le 24 odstotkov vseh angleških vrhunskih menedžerjev univerzitetno izobrazbo. Na Japonskem je takih 85 odstotkov. Mnogi menijo, da obstoji povezava med razmeroma nizko izobrazbeno ravno britanskih menedžerjev in razmeroma nizko tekmovalno sposobnostjo mnogih podjetij v britanski industriji, zaradi

Teoretično izobraževanje pospešuje fleksibilnost in mobilnost posameznika.

česar je njihova uspešnost manjša. Iz tega bi lahko sledilo, da je ravno izobraževanje pogoj celotnega družbenega razvoja. Vendar pa je pri vlogi menedžerskega izobraževanja v pospeševanju gospodarskega razvoja in krepitvi konkurenčnih sposob-

nosti podjetja potrebno biti realen. Zgolj uvajanje izobraženih menedžerjev v podjetja samo po sebi ne more prinesiti gospodarskega razcveta. Sposoben menedžment podjetja je le eden od predpogojev krepitve konkurenčne sposobnosti.

Raziskave ameriškega Centra za kreativno vodenje, v katerem so več kot dvajset let preučevali obnašanje in lastnosti vrhunskih menedžerjev s celega sveta, so pokazale, da sta kakovostna izobrazba oz. strokovna usposobljenost predvsem nujna temeljna pogoja. Ali bo nekdo postal vrhunski menedžer ali ne, je namreč samo v 10 odstotkih odvisno od njegove izobrazbe, v 20 odstotkih od ljudi, s katerimi dela, in kar v 70 odstotkih iz izkušenj, ki jih je pridobil (Nosan, 1999, str. 11).

Domet vzgajanja menedžerja je torej omejen. Štiriletno šolanje na univerzi ali dveletno na podiplomskem izobraževanju oziroma nekaj krajših tečajev ni dovolj, da se dober menedžer 'priučí'. Potrebne so določene predispozicije (zasnova DNA), še bolj pa pridobljene izkušnje.

Potemtakem se zastavlja vprašanje, ali kljub temu izobraževati menedžerje. Kakšne koristi imajo od tega? Prednosti sta na primer večja fleksibilnost in mobilnost, ki nikakor nista več le prazni gesli v današnjem hitro spreminjajočem se svetu. Študija je pokazala, da dobro in dolgotrajno teoretično izobraževanje pospešuje zmožnost za fleksibilnost in mobilnost (Goerg, 1991, str. 141–143). Poleg tega nam mora postati jasno, da bodo menedžerske kariere, ki se ne opirajo na dokončano visoko šolo, postale redkejše. Izobrazba sama ne odloča o dejanski karieri, pač pa o tem, ali imaš možnost zanjo. Ker vedno več ljudi obiskuje in tudi konča univerze in poslovne šole, tisti brez akademske izobrazbe težko dobijo priložnost.

In zakaj najboljši študentje s Harvarda in drugih najbolj znanih poslovnih univerz praviloma ne postanejo vrhunski menedžerji?

MEDNARODNOST POSLOVNEGA IZOBRAŽEVANJA

Mednarodna razsežnost postaja ena najpomembnejših komponent v menedžerskem izobraževanju. Prav gotovo zato, ker postaja svet vedno manjši in ker izdelke, ki so jih včasih poznali samo v ZDA, prodajamo in izdelujemo po vsem svetu in smo torej vedno bolj povezani in medsebojno odvisni. Tako morajo imeti uspešni menedžerji čedalje več občutka za **kulturno prožnost in senziбилnost**, ki je ne morejo doseči zgolj s prebiranjem knjig (čeprav je tudi to pomembno), temveč z učenjem od drugih iz različnih mednarodnih okolij (npr. kakšne so navade

drugod po svetu, na kaj so na kakšnem koncu sveta občutljivi, kako se odzivajo ipd.). V mednarodni šoli se torej menedžerji učijo načel delovanja, ki veljajo v različnih mednarodnih okoljih, in jih lahko z manjšimi zakonskimi in drugimi veljavnimi predpisi in pravili v drugem okolju dopolnijo (Purg v Vagaja, 1999, str. 6).

Prav gotovo je najpomembnejša lastnost mednarodnega študija v tujini razsežnost, da vsebuje resnično bogastvo pogledov in je imenitna podlaga za prihodnje sodelovanje. Če izberemo ugledno mednarodno šolo, na katero pridejo študentje iz dvajsetih, tridesetih držav, lahko rečemo, da je 'v enem razredu zbran cel svet'. Prednosti mednarodnega menedžerskega izobraževanja navajajo različni avtorji, in sicer Bernhard Goerg (1991, str. 141–143), Marjan Svetličič (1994, str. 356–357), Danica Purg (v Vagaja, 1999, str. 14–17), Sonja Treven (2001, str. 52–53) in drugi. Čeprav se **prednosti mednarodnega menedžerskega izobraževanja in pluralizacija študentov**, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, med seboj prepletajo, sem jih na podlagi navedb razvrstila v naslednje glavne skupine:

1. Mednarodnost predavateljev in študentov.

Odločilna prednost in ena bistvenih vrednot šolanja na mednarodnih poslovnih šolah je mednarodna sestava predavateljev in študentov, ki prihajajo s celega sveta. To je idealna možnost, da študentje razvijejo zares mednarodno in globalno mišljenje. Tuji predavatelji z mednarodnimi izkušnjami prinašajo različno znanje in tudi različni osebni pogled na menedžment. Na ta način lahko študentje spoznavajo tuje izkušnje, ki jih lahko z modifikiranjem in oplajanjem na nacionalni ali regionalni ravni ustvarjalno prenašajo v domače okolje oz. v okolje, v katerem poslujejo.

2. Mreže poznanstev (socialni kapital).

Prav gotovo je najpomembnejša razsežnost izobraževanja v tujini priložnost za srečevanje, sklepanje poslov in za dolgoročno prijateljstvo. Pri tem je potrebno poudariti, da se veliko koristnih poznanstev oblikuje ne samo preko formalnega, ampak tudi preko neformalnega mrežnega povezovanja (igranja golfa, tenisa ipd.), ki je v poslovnem svetu še kako pomembno. Veliko lažje in povsem drugače je, če lahko pokličeš po telefonu koga, ki si ga spoznal in bil nekaj časa z njim v šoli, v Estonijo ali Nemčijo, kot pa če je potrebno iskati zveze za vstop na trg preko gospodarskih zbornic, vlad, ministrstev ali drugih organizacij in združenj.

Socialni kapital je razmeroma nov konceptualni pogled na bogastvo odnosov, zato ga različno opredeljujejo. Putnam (1993, 2000) pravi, da se socialni kapital nanaša na vidike socialne organizacije, kot so zaupanje, norma in omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe s spodbujanjem koordiniranega sodelovanja. Bourdieu (1985) je opredelil socialni kapital kot gostoto in pogostost ter pomembnost socialnih stikov, ki jih lahko posameznik »mobilizira«, ko jih potrebuje, in se nanje zanese, če želi izboljšati svoj položaj (Ličen, 2001, str. 15).

Za majhne države in uspešnost njenih podjetij, katerih poslovanje je vse bolj odvisno od sodelovanja s tujimi partnerji, imajo mreže poznanstev še posebej pomembno vlogo. Slovenija je tako po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001 realizirala 120 odstotkov svojega bruto domačega proizvoda v menjavi s tujino (BDP je znašal 19 milijard ameriških dolarjev, izvoz in uvoz blaga ter

Uspešni menedžerji so dojemljivi za druga kulturna okolja.

Socialni kapital je morda celo najpomembnejša osebna konkurenčna prednost menedžerja.

storitev pa sta znašala 22,7 milijarde ameriških dolarjev).

3. Jezikovno znanje.

Najočitnejša, četudi še zdaleč ne največja vrednota izobraževanja na mednarodnih poslovnih šolah je večjezičnost. Če od šolanja na kakšni mednarodni poslovni šoli ne ostane nič drugega, ostane vsaj dobro obvladovanje angleščine oz. v Fontainebleauju in v šolah

francoske Švice še znanje francoščine. Vrednost takšnega jezikovnega znanja je pomembna zaradi čedalje večje internacionalizacije gospodarstva. Miller in Gildea (1987) sta proučevala učenje angleščine v vsakdanji komunikaciji in to učenje primerjala s šolskim učenjem. Ugotovila sta, da se posameznik v sporazumevanju v naravnem okolju nauči povprečno 13 besed na dan, medtem ko jih v šoli pridobi le 100 do 200 na leto (Mijoč, 1995, str. 90).

Vendar je za besedni zaklad pomemben tudi način učenja, saj so besede in stavki vedno prepleteni s kontekstom, situacijo in celo s

kulturo, v kateri jezik nastaja. Tako se ob pomenu besede vedno poglobimo v kontekst, v katerega je beseda vključena, medtem ko je za šolsko učenje značilno, da ob uporabi slovarja pogosto prihaja do neuporabnih in nesmiselnih prevodov.

Torej na pridobivanje in uporabnost novih znanj sovplivajo tudi situacije, v katerih poteka učenje in dejavnosti, ob katerih prihaja do učenja.

4. Življenje v tujini – izkustveno učenje.

Tudi druga znanja podobno kot jezikovno nastajajo preko aktivnosti v posebnih situacijah. Tako ima velik pomen tudi življenje v tujini in istočasno še delo v kakšnem mednarodnem podjetju. Le tako lahko posameznik dodobra spozna in razume okolje, v katerem biva. Za izkustveno učenje je torej pomemben proces vraščanja v kulturo, kar pomeni, da posameznik skozi opazovanje delovanja določene skupnosti počasi začne posnemati obnašanje določene skupine, uporabljati žargon in delovati skladno z normami te skupnosti (Mijoč, 1995, str. 91–92).

Po Kolbovi definiciji gre pri izkustvenem učenju za simbiotično povezanost izkušenj, učenja in znanja (Malinen, 2000, str. 68). Z

S sporazumevanjem v naravnem okolju osvojimo povprečno 13 tujih besed na dan, v šoli le do 200 na leto.

Razlike v kulturi in motivaciji zaposlenih.

Kultura države močno vpliva tudi na način motiviranja zaposlenih. V kolektivno zasnovanih kulturah je na primer zaposleni neprijetno presenečen, če mu bodo v podjetju ponudili individualno nagrado za njegove dosežke in uspešno delo. V teh kulturah imajo pogosto oblikovane norme o vedenju v določenih okoliščinah. Če skušajo zaposlenemu dati individualno nagrado, je to v nasprotju s skupinskimi normami, zato je malo verjetno, da bo to pozitivno učinkovalo na njegovo motivacijo.

Način motiviranja zaposlenih se razlikuje tudi v moško- in ženskoutemeljenih kulturah. V prvi zaposleni cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusne ali materialne nagrade. V žensko utemeljeni kulturi pa so pomembnejše nagrade prosti čas, večje ugodnosti pri delu in simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih.

Dejavniki, ki motivirajo zaposlene v organizacijah, niso odvisni samo od posamezne kulture, temveč so pogosto različni tudi v okviru različne kulture. Vrste nagrad, ki jih na primer cenijo zaposleni v Sloveniji ali v Italiji, tako niso samo odsev kulture Slovencev in Italijanov, temveč tudi drugih dejavnikov, na primer starosti, spola, izobrazbe zaposlenih in organizacijske ravni, na kateri ti opravljajo svoje delo.

izkušnjami pridobljeno znanje je celovito, nepredalčasto, predvsem pa uporabno, saj gre za aktivno vpletenost posameznika v izkušnjo in obenem razmišljanje (refleksijo) o njej.

5. Spoznavanje različnih kultur:

• Povezanost kulture z organizacijskim vedenjem.

Spoznavanje kulture, običajev, tradicije in vedenjskih vzorcev različnih narodov lahko

menedžerju koristi pri razumevanju razlik v družbenem vedenju, obenem pa lahko tako bolje razume menedžment in organizacijsko vedenje v različnih predelih sveta. Še posebej je to potrebno za službovanje na tujem, saj se bo menedžer le s seznanjenostjo s kulturo, zgodovino, geografijo, ekonomijo, politiko in drugimi splošnimi informacijami države gostiteljice v njej ustrezno vedel in uspešno deloval.

• Vpliv kulture na način komuniciranja.

Diagram 1: Analiza prednosti in slabosti vloge mednarodne poslovne šole

PREDNOSTI:

- internacionalnost predavateljev in študentov;
- priložnost za mednarodno srečevanje, sklepanje poslov, dolgoročno prijateljstvo => mreže poznanstev;
- jezikovno znanje => večjezičnost;
- spoznavanje kultur različnih držav => običaji, tradicija, zgodovina, geografija ipd.;
- spoznavanje različnih podjetniških kultur => razmere v poslovnem okolju, motivacija, komuniciranje, delovni timi;
- izkustveno učenje preko življenja v tujini;
- razvoj mednarodnega in globalnega mišljenja;
- interdisciplinarno razmišljanje;
- fleksibilnost in mobilnost;
- višja stopnja tolerantnosti.

SLABOSTI:

- vstopni pogoji => niso pogojeni s potencialno vodstveno zmožnostjo, ampak z ocenami izpitov oz. diplome;
- izbor predavateljev => npr. nimajo pedagoških sposobnosti ali menedžerskih izkušenj;
- aroganca, vzvišenost študentov;
- razlike v kvaliteti, trajanju in ceni študijskih programov;
- »piratstvo« => posnemanje.

MEDNARODNA ŠOLA

MOŽNOSTI:

- razumevanje globalne konkurence in bolj konkurenčno prilagajanje izdelkov in storitev potrošniku oz. uporabniku => hitrost odzivanja in sposobnost predvidevanja;
- več možnosti za zaposlitev v tujini;
- višja izhodiščna plača na začetku profesionalne kariere oz. višji odstotek rasti plače;
- posnemanje strategij tehnološkega voditelja;
- usmerjenost na iskanje novih aplikacij že obstoječega znanja ali strategij iskanja in ustvarjanja tržnih niš.

NEVARNOSTI:

- časovna in prostorska dimenzija => aktualnost dogajanja v različnih kulturah in poslovnem okolju;
- tradicionalne ovire med regijami => politične, socialne, ekonomske ovire ipd.

V različnih kulturah posamezniki tudi med seboj različno komunicirajo. Razlike v načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem se izražajo, z verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo, in z neverbalnim delom komunikacije.

• **Delovni timi v različnih kulturah.**

Kulture zelo vplivajo na oblikovanje in delovanje delovnih timov v organizacijah. Na Japonskem odsevajo na primer timi njihove kolektivne kulturne vrednote. Koreja je primer azijske kulture, v kateri ne namenjajo veliko pozornosti vlogi timov v organizacijah, v Izraelu pa demokratične delovne skupine delujejo kot timi in v svoje delo prenašajo pomembne družbene vrednote.

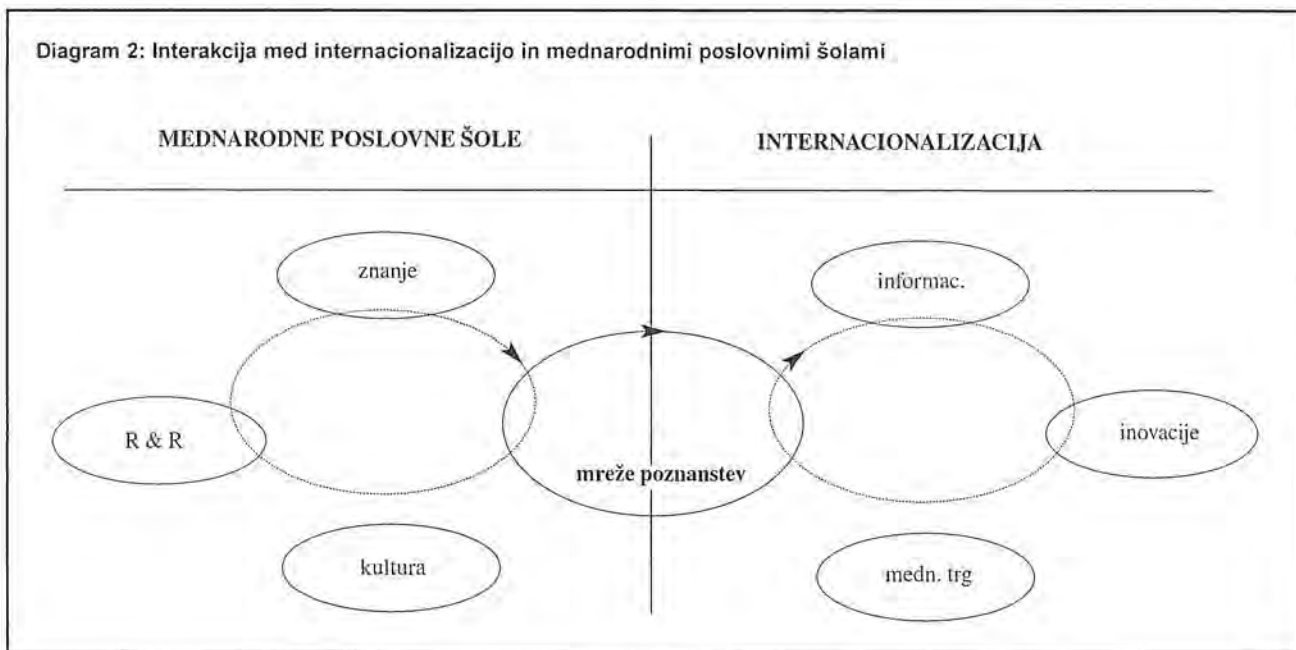
INTERAKCIJA MED INTERNACIONALIZACIJO IN MEDNARODNIMI POSLOVNIMI ŠOLAMI

Tezo, da se zaradi razvijajoče internacionalizacije gospodarstva povečuje vloga mednarodnega menedžerskega izobraževanja, lahko

potrdimo na podlagi zgoraj predstavljene analize prednosti in slabosti mednarodne poslovne šole ter na podlagi analize interakcijskih učinkov med internacionalizacijo gospodarstva ter mednarodnimi poslovnimi šolami (glej diagram 2).

Kot je razvidno iz diagrama 2, je najpomembnejša razsežnost izobraževanja na tujih poslovnih šolah prav gotovo možnost za ustvarjanje mreže poznanstev, ki so v današnjem poslovnem svetu še posebej pomembne za majhne države. Kajti le kombinacija znanja, tehnologije in stimulativenega okolja ter hitre reakcije na tržne spremembe (dostopnost in hitrost informacij) danes predstavlja glavni vir konkurenčnosti. Torej mora imeti pošiljanje kandidatov na podiplomski študij v tujino v večini tranzicijskih držav dosti večjo težo kot izobraževanje takšnih kadrov v na novo ustanovljenih doma lociranih šolah. Te sicer poskušajo sodelovati s tujimi tovrstnimi ustanovami, vendar to ni primerljivo z možnostjo pridobivanja poznanstev in izkušenj v tujini.

Diagram 2: Interakcija med internacionalizacijo in mednarodnimi poslovnimi šolami



SKLEPNE MISLI

Če želimo menedžersko izobraževanje postaviti v dimenzijo prihodnosti, potem je potrebno upoštevati dimenzijo globalnosti tega izobraževanja in bo zato v prihodnosti pri izobraževanju menedžerjev potrebno:

- pričeti postopoma odpravljati tradicionalne ovire med regijami in to na način, da bomo definirali izhodiščni politični, socialni in ekonomski kontekst menedžerskega izobraževanja;
- odpravljati osebne ovire tako z uporabo sodobnih tehnologij izobraževanja kot tudi z ocenjevanjem in samoocenjevanjem medkulturnih razlik;
- definirati minimum specifičnih znanj, potrebnih za obvladovanje menedžmenta na ravni določene regije kot dela globalnega prostora.

Zbrani podatki nakazujejo ključne značilnosti izobraževanja menedžerjev v mednarodnem okolju in so lahko spodbuda za nadaljnje raziskovanje ter predvsem aktivno globalno delovanje.

LITERATURA

- Amdam, R. P. (1996). *Management, education and competitiveness*. London in New York: Routledge.
- Bernot, N. (1990). *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Goerg, B. (1991). *Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Jelovac, D. (1995). *Diplomanti MBA na kratkih nogah. Stranpoti v usposabljanju menedžerjev*. *Manager*, 5, str. 60–62.
- Ličen, N. (2001). *Socialni kapital in izobraževalne potrebe v obdobju spreminjanja dela in trženja*. *Andragoška spoznanja*, 4, str. 14–16.
- Malinen, A. (2000). *Towards the essence of adult experiential learning*. Sophi: University of Jyväskylä.
- Mijoč, N. (1995). *Izkustveno učenje odraslih in sociokulturni sloj*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Nosan, M. (1999). *Kako postati vrhunski manager*. *Manager*, 5, str. 11–19.

Novkovič, G. (2002). *Kako postati multinacionalka?* *Gospodarski vestnik*, 49, str. 21–27.

Purg, D. (1995). *Menedžerske šole*. *Andragoška spoznanja*, 1–2, str. 25–26.

Radonjič, D. (2003). *Managersko izobraževanje za jutrišnji čas in prostor (1)*. *Odločilen pomen časovne dimenzije*. *Večer*, 18. 2. 2003, str. 20.

Statistični letopis Republike Slovenije 1999. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Svetličič, M. (1994). *Njegovo veličanstvo manager(sko izobraževanje)!* *Slovenska ekonomska revija*, letnik 45, 4, str. 350–360.

Treven, S. (2001). *Izobraževanje menedžerjev za delo v tujini*. *Andragoška spoznanja*, 4, str. 51–54.

Vagaja, A. (1999). *Izobraževanje: Poslovnež mora obvladovati spremembe*. *Finance*. Priloga, 42, str. 10–18.