

Daša Lukas,
Lea d. o. o.

MEDKULTURNO USPOSABLJANJE ZA MEDNARODNO POSLOVANJE

*Kulturne razlike in kulturno
usposabljanje menedžerjev*

POVZETEK

V današnjem globalnem okolju je učinkovit menedžment, sposoben koordiniranja mednarodnih operacij, osnova za implementacijo globalnih strategij. Zato je za mednarodna podjetja strateškega pomena razvoj mobilnih menedžerjev, usposobljenih za opravljanje mednarodnih operacij. To pa pomeni, da je za upravljanje človeških virov eden izmed strateško najpomembnejših in najzahtevnejših izzivov oblikovanje visoko kvalificiranega, fleksibilnega in mednarodno mobilnega kadra. Takšni menedžerji morajo biti sposobni dalj časa živeti in uspešno delovati v tujem okolju, da lahko opravljajo mednarodne operacije, torej prenašajo znanja, strategije, filozofije in kulturo matične organizacije na svoje podružnice. Do največjih težav pri mednarodnih operacijah običajno prihaja zaradi nepoznavanja tuje kulture in kulturnih razlik, zato so strokovnjaki s tega področja razvili številne metode za premostitev omenjenih težav. Za najuspešnejšo metodo se je izkazalo medkulturno usposabljanje osebe in njegove/njene družine.

Ključne besede: *multinacionalke, mednarodne operacije, ekspatriot, kultura, kulturne razlike, dimenzije kulture, medkulturna usposabljanja, mentorstvo*

Današnje globalno poslovno okolje predstavlja za organizacije strateške izzive, saj so preko strateških povezav, »joint ventures« in mednarodnih podružnic podvržene hitremu procesu internacionalizacije. Kot rezultat tega organizacije pospešeno pošiljajo svoje zaposlene na mednarodne operacije, prost pretok delovne sile v Evropski uniji pospešuje mobilnost ljudi, v organizacijah pa se pojavlja vse več ljudi tujih narodnosti in kultur.

Ko je število mednarodnih poslovnih operacij

v začetku 90-ih let začelo naraščati, je postal eden izmed pomembnejših izzivov multinacionalk razvoj kakovostnega kadra, ki je sposoben delovati v tujini, se soočati in shajati s tujimi kulturami ter se na tujem območju za dalj časa nastaniti in zaposliti. S pospešenim integriranjem svetovne ekonomije dobivajo multinacionalna podjetja vedno večji vpliv in pomen, s tem pa postajajo tudi mednarodne operacije in menedžerji, ki jih opravljajo, nekaj nujnega in običajnega.

Black in Gregerson (1999; povzeto po Andreason, 2003, str. 42) navajata, da trenutno kar 80 odstotkov srednjih in velikih organizacij pošilja strokovnjake na mednarodne operacije v tujino, 45 odstotkov od teh pa jih namerava število v kratkem še povišati. Ocenjujejo tudi, da naj bi samo ameriške multinacionalke imele več kot 1,3 milijona zaposlenih na raznih mednarodnih operacijah po svetu (Shaffer in Harrison, 2001, str. 238).

Po drugi strani pa so mednarodne operacije pomembne tudi za razvoj kariere posameznika. Z naraščanjem globalizacije postajajo mednarodne izkušnje predpogoj za napredovanje na višje položaje v organizacijah, zato se vse več menedžerjev odloča za začasno delo v tujini (Mathur-Helm, 2002, str. 22).

Procesu globalizacije in vedno bolj razširjenemu mednarodnemu poslovanju je izpostavljena tudi Slovenija. Odprtost trga Evropske unije, majhnost gospodarstva, udeležba v mednarodnih integracijah in organizacijah pospešujejo poslovanje Slovencev v tujini, hkrati pa tudi k nam prinašajo vse več tujih podjetij in ljudi.

Tako kot trgi, konkurenca in organizacije podlegajo procesu globalizacije, se morajo tudi poslovneži, politiki in potrošniki znajti v tujem okolju in biti sposobni sporazumevati se, pogajati in upravljati ljudi drugačnih kultur. Delo z ljudmi, katerih vrednote in prepričanja pa tudi jezik in običaji se razlikujejo od naših, lahko pripelje do odločilnih nesporazumov in poslovnih nesoglasij. Prav zato se je potrebno zavedati pomena kulture, spoznati lastno kulturo in njene značilnosti, hkrati pa skušati spoznati in sprejeti kulturne razlike in posebnosti kulturno drugačnih narodov. Najučinkovitejši način za osvojitve teh pojmov je prav kulturno izobraževanje.

V prispevku se bomo osredotočili na problematiko kulturnega in medkulturnega izobraževanja zaposlenih, pri čemer bomo dali poseben poudarek usposabljanju menedžerjev, poslanih na mednarodno operacijo, ki jim pravimo tudi »ekspatrioti«. Še pred tem je potrebno pojasniti osnovne pojme, kot so kultura, kulturne razlike, dimenzije kulture in

podobno, saj je to predpogoj za razumevanje medkulturnega izobraževanja.

KULTURA IN KULTURNE RAZLIKE

S problematiko kulture in kulturnih razlik ter njihovim vplivom na poslovanje so se ukvarjali že mnogi znanstveniki, čeprav je tematika kot taka relativno nova in dosega prave razsežnosti šele od začetka 20. stoletja. Najpomembnejše raziskave in dognanja s tega področja sta prispevala Nizozemca Geert Hofstede in Fons Trompenaars, ki sta najpogosteje omenjana avtorja s področja medkulturnega menedžmenta in sta vsak na svoj način opredelila pojem in način razlikovanja narodov na podlagi kulturnih specifičnosti.

Zaradi jasnosti bomo najprej pojasnili pojem kulture. Hofstede (1991, str. 5) definira kulturo kot kolektivno programiranje misli, ki ločuje ljudi ene skupine ali kategorije od drugih. Kulturo sestavljajo človeške karakteristike, ki so ljudem priučene v času otroštva in mladosti, skozi proces socializacije v določenem geografskem območju, in ki jih ti delijo z ostalo populacijo tega območja. Nasprotno temu je človeška narava tisto, v čemer smo si vsi ljudje enaki: sposobnost čutiti strah, jezo, ljubezen, veselje, žalost, potreba po druženju z ostalimi, sposobnost zaznavati okolje itd. Način, kako posameznik izraža ta čustva, pa je oblikovan in pogojen s kulturo, v kateri je odraščal.

Veliko menedžerjev bolje spozna domačo kulturo šele, ko se sooči z drugo.

Kultura je kolektivno programiranje misli.

Slika 1: Nivoji edinstvenosti človeškega miselnega programiranja



Vir: Hofstede (1991, str. 6)

Geert Hofstede pojasnjuje razlike med kulturami na podlagi petih razsežnostnih vrednot, ki jih je združil v zdaj že legendarni model 5-D. Gre za analitično orodje, ki naj nudi jasen vpogled v tematiko kulturnih razlik. Te dimenzije povzema Trevnova (2000, str. 378–380) kot:

- **Individualizem proti kolektivismu:** Nanaša se na moč povezave med posamezniki v družbi. Opremljen je s stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kakor pa kot člani skupine. V tipičnih individualističnih kulturah, kot so ZDA ali Velika Britanija, si ljudje prizadevajo predvsem za izpolnitev

Problematika kulture in kulturnih razlik je izrazito kompleksna. Čeprav ljudje pogosto trdimo, da se zavedamo lastne kulture, poznamo svoje običaje in prevladujoče vrednote ter sprejemamo ljudi drugih narodov in kultur, v praksi pogosto ni tako. Številni nesporazumi in neprijetnosti, ki nastanejo v interakciji s tujei, so tako pogosto pripisani osebnostnim lastnostim teh posameznikov, ne pa njihovi kulturi. Pogosto se dogaja tudi to, da ljudje razumemo lastno kulturo in lastne vrednote kot normativ in merilo za to, kaj je v redu in kaj ne, kaj je primerno, kaj pravzaprav normalno. Vse to počnemo nezavedno, ob tem pa neredko prizadenemo osebo druge kulture ali celo povzročimo konflikt. V poslovnem svetu imajo takšne napake in nerazumevanja še veliko večje posledice.

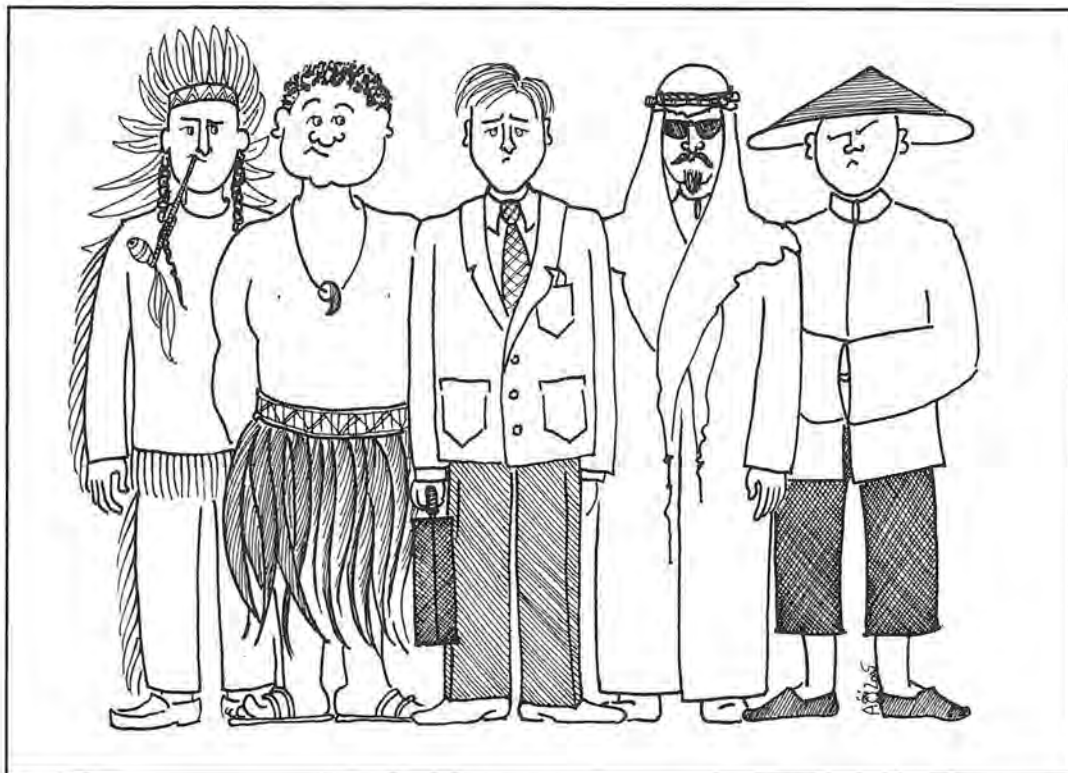
lastnih interesov in interesov ožjih članov družine. Za razliko od teh pa si v kolektivističnih kulturah, ki prevladujejo v Pakistanu, Kolumbiji ali Tajvanu, ljudje prizadevajo za dobrobit širše skupnosti.

- **Porazdelitev moči:** Opremljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi. Prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še sprejemajo kot normalno. Države kulture z majhno stopnjo neenakosti (na primer Danska ali Izrael) si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakosti pri razpolaganju z močjo, dežele z veliko stopnjo neenakosti, kot sta Indija ali Filipini, pa težijo k ohranjanju teh razlik.

- **Premagovanje negotovosti:** Opremljuje odnos posamezne kulture do negotovosti, ki jo prinaša prihodnost. Kulture, kot sta Singapur in Jamajka, sprejemajo negotovost, zato niso usmerjene k očitnim izogibanjem negotovih situacij, druge kulture, na primer Portugalska ali Grčija, pa vplivajo na ljudi tako, da se ti bojijo negotovosti in prihodnosti, zato se poslužujejo religije, tehnologije ali prava, da bi se ji izognili.

- **Moška/ženska vloga:** Nanaša se na delitev vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih kulturah, kot sta Nemčija in Japonska, prevladujejo tradicionalno moške vrednote, najpomembnejši so dosežki in uspeh ter pridobivanje materialnih dobrin. Kontrastno zagovarjajo v žensko zasnovanih kulturah, ki prevladujejo v Skandinaviji, ženske vrednote, kjer je najpomembnejša kvaliteta življenja in skrb za ostale.

- **Kratakoročna proti dolgoročni usmerjenosti:** Nanaša se na časovno dolgoročno ali kratkoročno usmerjenost posamezne kulture. Za Kitajsko ali Japonsko je značilna dolgoročna orientiranost, torej orientiranost v prihodnost. Ljudje veliko varčujejo, investirajo, sprejemajo spremembe in so bolj pragmatični. V deželah, kjer je usmerjenost kratkoročna, pa prevladuje skrb za stabilnost, kratkoročni pogledi, živi se za sedanjost, denar se zapravlja v danem



trenutku. Ponovno poudarjamo, da je kultura nekaj, kar se moramo ljudje naučiti spoznavati in zavedati. Pri tem je potrebno začeti z lastno kulturo in njenimi vrednotami, s pomenom kulture nasploh, nato pa se seznaniti še s kulturami tujih narodov.

KULTURNO USPOSABLJANJE

Če želimo uspešno delovati v mednarodnem ali domačem večkulturnem okolju, moramo biti sposobni prepoznati kulturne razlike in se jih, raje kot ignorirati, naučiti uporabljati v svojo korist. Žal pa so kulturne razlike vse premalo cenjene in neodpravane ter pogosto razlog za sumničavost in zavrnitev ljudi z drugačnimi normami in navadami. Zato po mnenju Trevnove (2001, str. 51) menedžer potrebuje priprave, ki se nanašajo na medkulturno izobraževanje. Seznaniti se mora s kulturo države gostiteljice, spoznati tamkajšnje oblike vedenja in medsebojne odnose zato, da

se bo v skladu z njimi tudi vedel, naučiti pa se mora tudi, kako pravilno komunicirati v novem kulturnem okolju. Poleg tega je poznavanje kulture tudi pomemben dejavnik, ki pomaga menedžerjem razumeti razlike v menedžmentu in organizacijskem vedenju, saj je vpliv kulture na delovanje organizacije in vseh zaposlenih ogromen (Treven, 2001a, str. 52). Po raziskavah sodeč (Andreason, 2003, str. 43; Harrison, 1994, str. 17) se zaradi nezmožnosti prilagoditve menedžerja ali partnerja na novo kulturo predčasno vrne domov 20–40 odstotkov vseh »ekspatriotov«, ki so bili poslani na mednarodno operacijo, pri čemer to število naraste na kar 70 odstotkov v primeru, ko so bili namenjeni v državo v razvoju. To je zelo moteče tako za menedžerja in njegovo družino kot tudi za operacije podjetja (Shaffer in Harrison, 2001, str. 239). Kot posledica tega se je zato razvila potreba

Menedžer mora razumeti razlike v organizacijskem vedenju.

Zaradi nezmožnosti razumevanja kulture se predčasno vrne iz tujine do 40 odstotkov menedžerjev.

po razvoju medkulturnih usposabljanj, ki pomagajo pri prilagoditvi na novo okolje, razvoju medkulturnih sposobnosti in uspešnosti mednarodne operacije. To je za organizacije ključnega pomena iz strateških in finančnih razlogov. Programi usposabljanja običajno vsebujejo področja, kot so učenje jezika, sposobnosti zavedati se kulture, spoznavanje specifičnih znanj o tuji državi, poslovnih norm in običajev te države ter sposobnost prilagajanja tuji kulturi (Romero, 2002, str. 75). Vse to so teme, povezane s kulturo in kulturnimi razlikami, zato je v literaturi večinoma mogoče zaslediti izraz medkulturno usposabljanje, ki ga bomo uporabljali tudi v nadaljevanju.

NAMEN MEDKULTURNEGA USPOSABLJANJA

Medkulturno usposabljanje je priprava menedžerjev in njegovih družinskih članov, da bi bili dojemljivejši in odprti za kulturne spremembe. So torej tiste aktivnosti, ki izboljšujejo nastop ljudi pri delu v tujini (Landis in Bhagat, 1996, str. 64). Potreba po medkulturnem usposabljanju se je razvila z naraščajočim številom menedžerjev na mednarodnih operacijah ali »ekspatriotov« (Romero, 2002, str. 73). V prakso je bilo vpeljano kot mehanizem, ki povečuje prilagoditev novi kulturi (Lievens idr., 2003, str. 477), bistveno

pa tudi zmanjša čas, ki je potreben za prilagoditev novemu okolju (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 125). S kulturnimi usposabljanji razvijemo bolj svetovljanske menedžerje, ki razumejo kulturne razlike in so sposobni to znanje prenesti v medkulturne situacije. Takšno usposabljanje vpliva na menedžerjeve

reakcije, saj zmanjšuje kulturni šok, pa tudi na njegovo obnašanje, kar se kaže kot izboljšanje sposobnosti medkulturnega pogajanja, odločanja, odnosa s partnerji ter strankami in podobno (Harrison, 1994, str. 19). Ob tem ne smemo pozabiti tudi jezikovnih tečajev, saj že samo poskus konverzacije v tujem jeziku pomeni spoštovanje tuje kulture in je s strani domačinov zelo cenjen (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 126).

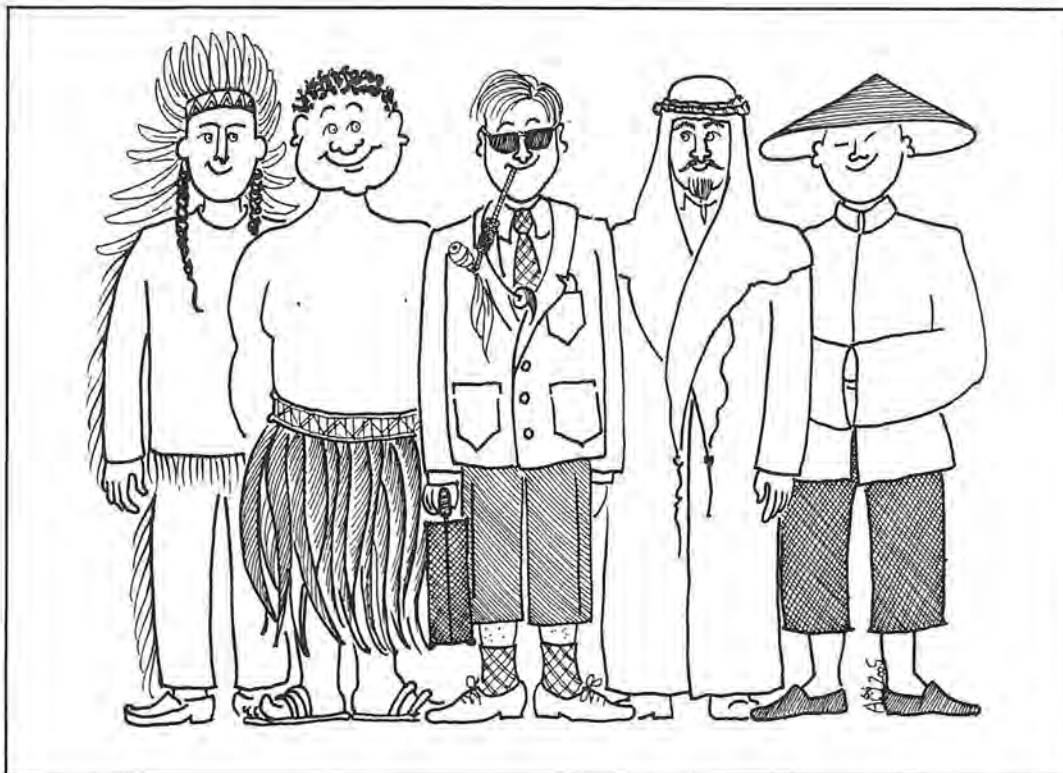
ČASOVNI OKVIR MEDKULTURNEGA USPOSABLJANJA

Organizacije izvajajo medkulturna usposabljanja v različnih časovnih obdobjih, od enega leta do šestmesečnih ali trimesečnih priprav. Na splošno naj bi taka usposabljanja obsegala 40 do 50 ur (Harrison, 1994, str. 19). Nekatere organizacije se odločajo tudi za drugačen pristop, saj so mnenja, da zgodnja usposabljanja utegnejo zgraditi preveč stereotipov in zato medkulturna usposabljanja izvajajo šele ob samem nastopu mednarodne operacije, hkrati z dejanskim prilagajanjem novemu okolju. Vendar se ta metoda ni izkazala za učinkovito, saj so menedžerji ob začetku nove operacije preobremenjeni in se takih programov ne utegnejo redno udeleževati (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 126). V vsakem primeru naj bi medkulturna usposabljanja potekala približno tri mesece pred odhodom in, če je le mogoče, še tri mesece po prihodu v novo državo (Landis in Bhagat, 1996, str. 77).

OBLIKOVANJE MEDKULTURNEGA USPOSABLJANJA

Medkulturno usposabljanje je sestavljeno iz dveh delov: splošne kulturne orientacije (culture-general training) in razvoja specifičnih znanj o neki kulturi (culture-specific training) (Landis, Bhagat, 1996, str. 65). Prva faza, to-

Medkulturno usposabljanje se mora pričeti pred začetkom mednarodne operacije.



rej splošna kulturna orientacija, je oblikovana tako, da pritegne pozornost udeležencev in jih pripravi na pomen in vpliv kulturnih dejavnikov na splošno. Sestoji prav tako iz dveh stopenj, in sicer: samoocenjevanja (to ima pozitiven vpliv na prepoznavanje posameznikove potrebe po takšnih usposabljanjih in na dojemljivost udeležencev usposabljanj) ter zavedanja obstoja kulturnih razlik na podlagi spoznavanja splošnih kulturnih dimenzij, po katerih se države razlikujejo. V drugi fazi, tj. fazi specifične kulturne orientacije, pa se oblikujejo menedžerjeve sposobnosti komuniciranja in delovanja znotraj specifičnega kulturnega okolja, v katerega je namenjen. Ta stopnja sestoji iz prevzema znanja o tuji kulturi (jezika, navad, običajev) in iz izgradnje sposobnosti delovanja v tuji kulturi, kjer se udeleženci naučijo vsa znanja prenesti v prakso (Harrison, 1994, str. 19).

Orodij, s katerimi je mogoče izvajati medkulturno usposabljanje, je ogromno, pri tem pa

je potrebno ločiti, ali bomo uporabili didaktični ali pa bolj praktičen, izkustveni pristop. Didaktičen pristop usposabljanja temelji na predavanjih, video posnetkih in diskusijah, pri izkustvenem pa se udeleženci izobražujejo s pomočjo igranja vlog, simulacij in podobnega (Landis in Bhagat, 1996, str. 65). Med orodja sodijo še predstavitve posameznih kultur, knjige, študije primerov, spletne strani in drugo (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 125). Za učenje medkulturne komunikacije se je kot učinkovito pokazalo učenje na podlagi incidentov, kjer so opisane interakcije med »ekspatrioti« in domačini, prebivalci različnih držav. Menedžer mora razrešiti tak incident oz. pravilno reagirati, nato pa sledi diskusija o možnih in pravih razrešitvah problema (Harrison, 1994, str. 19). Učenje ne poteka le v učilnicah. Kot

Učenje na podlagi incidentov se je izkazalo kot najučinkovitejše orodje za medkulturno usposabljanje.

učinkoviti so se pokazali tudi predhodni obiski gostujoče države, obiski še pred sklenitvijo dogovora o odhodu v tujino ali pa mentorstvo izkušenega, že v tujini delujočega menedžerja (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 125).

MEDKULTURNO USPOSABLJANJE IN DRUŽINA

Ker je družina običajno odločujoči dejavnik, ko se menedžerji sprašujejo, ali sprejeti mednarodno operacijo ali ne, in ima torej vpliv tudi na uspešnost operacije, je potrebno tudi

partnerja in otroke vključiti v proces selekcioniranja, svetovanja in predvsem v medkulturna usposabljanja ter jezikovne tečaje (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 124). Delovanje in življenje v tujini ima enak vpliv na menedžerja kot na njegovo družino. Tudi člani družine so podvrženi kulturnim spremembam in kulturnemu šoku, zato imajo velik vpliv na menedžerjevo prilagoditev in tudi predčasno vrnitev domov (Andreason, 2003, str. 51). Vključevanje družine v medkulturno usposabljanje, pogovor in posvetovanje menedžerja človeških virov s partnerjem, upoštevanje partnerjevega mnenja in zahtev ima zato zelo pozitiven vpliv na prilagoditev celotne družine novemu okolju in na ugodno razrešitev mednarodne operacije (Harrison, 1994, str. 22).

Vključevanje celotne družine v medkulturna usposabljanja ima zelo pozitiven vpliv na menedžerjevo uspešnost.

Te priprave ter predvsem jezikovna usposabljanja pa so še toliko pomembnejša v primeru šoloobveznih otrok. Tudi partner »ekspatriota« je običajno še veliko bolj podvržen interakciji z okoljem, še posebej če v tuji državi ni zaposlen. Za družino so zato zelo primerna usposabljanja, ki potekajo pred odhodom in se nadaljujejo vzporedno s potekom mednarodne operacije. Toyota in General Motors sta primera organizacij, ki to omogočata (Evans, Pucik in Barsoux, 2002, str. 126). Tako se partner lažje vključi v okolje, spozna domačine, naveže družabne stike ter hitreje ovzre stereotipe in lažje sprejme tujo kulturo. Za družino pa obiskovanje omenjenih usposabljanj in tečajev pomeni tudi neko obveznost in jim daje občutek zaposlenosti in koristnosti, ki jim sicer utegne manjkati.

Kot smo že omenili, s pospeševanjem globalizacije narašča tudi število mednarodnih operacij ter tako tudi število organizacij, ki so spoznale potrebo po uporabi takšnih usposabljanj. To potrjujejo tudi rezultati raziskave, ki je bila opravljena med najuspešnejšimi 32-imi izmed 500 organizacij Fortune (Lievens idr., 2003, str. 477): kar 94 odstotkov organizacij ponuja jezikovna usposabljanja, 69 odstotkov podjetij nudi medkulturno usposabljanje za menedžerje z mednarodnimi operacijami. Sinangil in Ones (2001, povzeto po Lievens idr., 2003, str. 477) pa sta na podlagi novejših raziskave na 250-ih organizacijah ugotovila, da kar 63 odstotkov vseh organizacij, vključenih

Kljub potrebi in koristnosti medkulturnega usposabljanja se jih multinacionalke le redko poslužujejo. Black in Gregersen v svoji raziskavi ugotavljata prisotnost medkulturnih usposabljanj le pri 25 odstotkih mednarodnih menedžerjev (Landis, Bhagat, 1996, str. 62). Harrison (1994, str. 18) ocenjuje, da je usposabljanje razširjeno le med 30 in 45 odstotki multinacionalk, Tungova (1982, povz. po Romero, 2002, str. 75) pa je pogostost medkulturnih usposabljanj zasledila med 32 odstotki ameriških, 57 odstotki japonskih in 69 odstotkih evropskih podjetij. Razlogov za to naj bi bilo več, med najočitnejšimi je zagotovo neodobravanje takšnega usposabljanja s strani vrhovnega menedžmenta, slabo poznavanje njihove učinkovitosti ter stroški usposabljanja.

v raziskavo, nudi medkulturna usposabljanja za bodoče ekspatriote. Harrison (1994, str. 18) našteva le nekatere, ki so razvile uspešna medkulturna usposabljanja: Motorola Inc., British Petroleum Company, Johnson Wax, Shell Oil, DuPonts ...

MENTORSTVO

Primerna dopolnitev medkulturnega usposabljanja je tudi vzpostavitev kvalitetnega mentorskega odnosa. Linehanova in Walsheva (2000, str. 69) označujeta vlogo mentorja kot sledečo: »Mentor, na splošno gledano, zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih«. Mentorstvo je že samo po sebi dokaj zahtevno, če gre pri njem za mednarodne razsežnosti, pa postane še toliko pomembnejše in kompleksnejše.

Raziskave so pokazale, da so mentorji pomembni za menedžerjevo lažjo prilagoditev na novo okolje, medtem ko je ta na delu v tujini (Stroh, 1995, str. 449). Za mentorje so običajno izbrani tisti menedžerji, ki lahko s svojim znanjem in izkušnjami prispevajo h karieri drugih. Zato »ekspatriotom« svetujejo menedžerji, ki so že bili na mednarodnih operacijah ali imajo vsaj podobne izkušnje. Pomagajo jim načrtovati kariero zunaj matične organizacije in ob vrnitvi domov tudi znotraj te, poleg tega pa jim pomagajo premostiti kulturni šok, jih pripravijo nanj in se po potrebi posvetijo tudi družini menedžerja.

Mentorski programi so prav tako pomemben element uspešnega procesa vrnitve v domačo organizacijo (Stroh, 1995, 449), saj lahko organizacije s kakovostnim mentorskim programom drastično zmanjšajo fluktuacijo menedžerjev, ki so prišli z mednarodne operacije. Vrnitev v domače okolje je pogosto enako ali celo bolj stresna, kot prilagajanje novemu okolju, zato so lahko mentorji svojim varovancem v veliko oporo, ko se ti soočajo s spremenje-

nimi delovnimi in splošnimi razmerami v svojem domačem okolju. V podjetjih, kot so IBM, Shell in Lafarge, kjer so mednarodne operacije nekaj vsakodnevnega in zelo velikega pomena, so mentorji že ustaljeni svetovalci menedžerjev. Spremljajo njihove priprave na mednarodne operacije, potek in delovanje ter njihovo uspešnost med operacijami, skrbijo za njihovo obveščenost in zavzemajo vlogo nekakšnih odvetnikov v domači organizaciji, medtem ko so menedžerji v tujini (Evans, Pucik, Barsoux, 2002, str. 136). Vendar pa mentorjev, ki so primerne in pripravljeni stopiti v mentorski odnos z ekspatrioti, ni veliko, saj so potrebna določena znanja in mednarodne izkušnje, pa tudi sicer je težko obvladovati takšen odnos na daljavo.

Najboljši mentorji so izkušeni menedžerji, prekaljeni z delom v tujini.

ZAKLJUČEK

Četudi je Slovenija odprta država in zaradi svoje majhnosti usmerjena na tuje trge, je število menedžerjev, ki so poslani na mednarodne operacije v tujino, še relativno nizko in tudi število »ekspatriotov« v Sloveniji je razmeroma majhno. Toda na tem področju je mogoče pričakovati spremembe, saj trend jasno kaže, da k nam prihaja vse več tujih organizacij, med katerimi je tudi veliko multinacionalk. S tem se bo povečalo tako število mednarodnih operacij kot tudi število tujcev, ki se bodo pri nas zaposlovali. In takrat bodo medkulturna izobraževanja ne le koristna, temveč tudi nujno potrebna.

LITERATURA

- Andreason, A. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 1, str. 42–61.
- Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J. (2002). *The global challenge: framework for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- Harrison, J. K. (1994). *Developing successful expatriate managers: a framework for the structural design and*

- strategic alignment of cross-cultural training programs. *Human resource planning*, 3, str. 17–30.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd edition. London: Sage.
- Landis, D., Bhagat, R. S. (1996). *Handbook of Intercultural Training*. 2nd Edition. London: Sage.
- Linehan, M., Walsh, J. S. (2000). Work-family conflict and the senior female international manager. *British journal of management*, 3, str. 49–58.
- Mathur-Helm, B. (2002). Expatriate women managers: at the crossroads of success, challenges and career goals. *Women in management review*, 1, str. 18–28.
- Romero, E. (2002). The effect of expatriate training on expatriate effectiveness. *Journal of management research*, 2, str. 73–78.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. (2001). Forgotten partners of international assignments: development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of applied psychology*, 2, str. 238–254.
- Stroh, L. (1995). Predictiong turnover among repatriates: can organizations affect retention rates? *The international journal of human resource management*, 2, str. 443–456.
- Treven, S. (2001). Izobraževanje managerjev za delo v tujini. *Andragoška spoznanja*, 4, str. 51–54.