

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Kržan

**PRENOS TIHEGA ZNANJA POSAMEZNIKOV
OD MEDNARODNIH USTANOV NA NACIONALNO RAVEN
Empirični test s področja upravljanja cest**

Diplomsko delo

LJUBLJANA 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Kržan

Mentorica: docentka dr. Alojzija Židan

Somentorica: docentka dr. Maja Bučar

**PRENOS TIHEGA ZNANJA POSAMEZNIKOV
OD MEDNARODNIH USTANOV NA NACIONALNO RAVEN
Empirični test s področja upravljanja cest**

Diplomsko delo

LJUBLJANA 2006

Zahvala

Pričujoče delo ne bi nikoli uzrlo luči sveta, če mi ne bi stali ob strani, mi pomagali in me vzpodbujali mentorica doc. dr. Židanova, z neverjetno pozitivno energijo, prijaznostjo ter pripravljenostjo pomagati študentu, somentorica doc. dr. Bučarjeva, ki je s človeško toplino, razgledanostjo in izredno širino duha pregnala moje strahove, Bernardka, ki je vsa ta leta verjela vame in me bodrila, Vanesa, Igor, Helena in Mišo, ki so me opogumljali in priganjali, Brigita, ki je vedno znala najti pravo besedo, predvsem pa Klavdij, saj brez njegove vzpodbude in opore po večletnem premoru ne bi nikoli več sedla k pisanju naloge. Vsem skupaj sem neizmerno hvaležna in se jim zahvaljujem za voljo, čas, trud in energijo, ki so jo vložili vame. Nenazadnje pa se zahvaljujem mojim staršem, ki sta bila ponosna name in verjela vame tudi takrat, ko je študij postal pretežak in nisem zmogla naprej.

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1 STANJE.....	1
1.2 RAZISKOVALNI PROBLEM	3
1.3 DELOVNI HIPOTEZI	3
1.4 STRUKTURA NALOGE.....	4
1.5 CILJI DIPLOMSKEGA DELA	5
1.6 KLJUČNE BESEDE	5
1.7 METODOLOŠKI NAČRT	6
1.7.1 STRUKTURIRANI INTERVJU	7
1.7.2 ANKETA.....	7
1.7.3 ANALIZA SEKUNDARNIH VIROV	8
1.8 RAZLOGI ZA IZBIRO TEME	8
2. TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	8
2.1 KONCEPT UČENJA	9
2.1.1 UČENJE S POMOČJO OPAZOVANJA	10
2.1.2 IZKUŠENJSKO UČENJE – UČENJE Z DELOVANJEM	12
2.1.3 AKCIJSKO UČENJE	14
2.2 ZNANJE	15
2.2.1 OPRIJEMLJIVO / NEOPRIJEMLJIVO ZNANJE	16
2.2.2 POMEN TIHEGA ZNANJA	17
2.3 INFORMACIJSKA DRUŽBA IN DRUŽBA ZNANJA.....	19
2.3.1 KOMPETENCE	22
2.3.2. CIKLUS ZNANJA	25
2.4 KULTURA.....	26
2.5 ORGANIZACIJA.....	28
2.6. MEDNARODNA USTANOVA.....	31
2.7. POSAMEZNIK V MEDNARODNEM OKOLJU	32
2.7.1 VLOGA.....	33
2.7.2 KOMUNICIRANJE	33

2.7.3 INTERPERSONALNO KOMUNICIRANJE.....	35
2.7.4 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA	37
2.7.5 MEDKULTURNO IZOBRAŽEVANJE.....	39
<u>3. EMPIRIČNI TEST</u>	<u>40</u>
3.1 INTERVJUVAHCI.....	41
3.2 OSEBNA MOTIVACIJA ZA DELO NA MEDNARODNEM NIVOJU	41
3.3 VLOGA ZASTOPNIKA	42
3.4 UČENJE	44
3.5 ZNANJE KOT VREDNOTA.....	45
3.6 SODELOVANJE POSAMEZNIKA V NARODNOSTNO MEŠANI SKUPINI – VIDIK ZUNANJEGA OPAZOVALCA.....	46
3.7 TIMSKO DELO NA MEDNARODNI RAVNI IN POSAMEZNIK V TIMU	47
3.8 VLOGA POSAMEZNIKA V ORGANIZACIJI Z VIDIKA PRENOSA ZNANJA.....	49
3.9 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA	51
3.10 MEDKULTURNO IZOBRAŽEVANJE.....	52
3.11 PRENOS TIHEGA ZNANJA	53
3.12 OSEBNA KOMUNIKACIJA V PRIMERJAVI S KOMUNIKACIJO PO POTI SODOBNIH SREDSTEV	54
3.13 PRENOS NA NACIONALNI NIVO	55
3.14 OCENA INTERVJUVAHCEV GLEDE RAZMERJA MED STROŠKI IN VSEM PRIDOBLENIM PRI UDELEŽBI.....	56
<u>4. ZAKLJUČEK.....</u>	<u>56</u>
<u>VIRI IN LITERATURA.....</u>	<u>60</u>
<u>PRILOGE</u>	<u>63</u>

Seznam skic:

Skica 1: Ključni elementi v procesu učenja z opazovanjem.....	stran 12
Skica 2: Kolblov krog izkustvenega učenja.....	stran 13
Skica 3: Prikaz razvoja kompetence.....	stran 22
Skica 4: Odvisnost razvoja kompetence od konteksta	stran 23
Skica 5: Komunikacijski učni krog	stran 34

1. UVOD

Zakaj je sodelovanje v različnih mednarodnih ustanovah sploh pomembno, zakaj je smiselno investirati v mednarodno sodelovanje?

Kadar gre za jasno merljive ekonomske kazalce ali odmevno ime mednarodne organizacije kot sta na primer Organizacija združenih narodov ali Mednarodni denarni sklad in kadar gre za sodelovanje na nivoju države, se zdi, da je odgovor jasen. Kaj pa je gonilna sila v primeru, ko ne gre za sodelovanje na najvišjem nivoju? Kaj bi bil lahko razlog, da ustanove pošiljajo svoje uslužbence širom po svetu na razna strokovna srečanja in si prizadevajo, da bi njihovi predstavniki bili izvoljeni v delovna telesa mednarodnih organizacij, komisij, svetov, kjer mogoče celo nimajo moči odločanja? Strokovna gradiva in podatke z delovnega področja organizacije, komisije oziroma delovnega telesa bi lahko pridobili ob bistveno nižjih stroških. Zakaj je potrebna osebna prisotnost in zakaj ta način sodelovanja narašča?

1.1 Stanje

Pred stoletjem je bilo sodelovanje na mednarodni ravni jasno načrtano in pregledno, lahko rečemo, da je šlo za meddržavne odnose, »države so bile prevladujoč mednarodni delovalec« (Russett:1996:140). Nato so se začele pojavljati mednarodne organizacije, sprva splošne politične organizacije, nato še specifične, omejene na nek določen problem ali regijo – na primer Vzhodnoafriška organizacija za nadzor puščavskih kobilic. Te organizacije so pomembno vplivale na meddržavne odnose. Njihova vloga je bila sprva jasno institucionalizirana, saj so delovale na točno določenih področjih. Z naraščanjem števila mednarodnih organizacij (od prvih v letu 1815 pa do skoraj 400 organizacij v zadnjem desetletju) se je urejal tudi njihov status in s tem tudi status posameznikov, ki so delovali v teh organizacijah. Ali so bili predstavniki države ali uslužbenci mednarodne organizacije, bili so ločeni, oziroma v nekem smislu neodvisni od države. »Značilen je primer Arkadija Ševčenka. Aprila 1978 je Ševčenko, takrat generalni podsekretar za politične zadeve in zadeve

Varnostnega sveta (mesto, ki ga je tradicionalno zasedal sovjetski državljani), odstopil iz Združenih narodov in se odločil, da ostane v Združenih državah zaradi »resnega razhajanja svoje politične filozofije in prepričanja s sedanjim sovjetskim sistemom.« V nekem trenutku je zavrnil navodila, naj se vrne v Moskvo, z razlogom, da sovjetska vlada »nima pravice dajati takšnih navodil uradniku Sekretariata ZN.« (Russet 1996:141)

Vzporedno z mednarodnimi vladnimi organizacijami so nastajale mednarodne nevladne organizacije. Gre za organizacije, ki se raztezajo preko državnih meja. V njih običajno ni uradnih predstavnikov nacionalnih vlad in ukvarjajo se z različnimi vprašanji. Njihov cilj je običajno izmenjava informacij, znanja, skupno reševanje globalnih problemov ali združevanje moči z namenom pritiska na vlade ali vladne organizacije. Danes naj bi obstajalo več kot 4000 mednarodnih nevladnih organizacij.

Skladno s temi spremembami se je spreminjala tudi narava znanstvenega pristopa k preučevanju tega dogajanja, saj preučuje tudi dogajanja na mikroravni in se premakne od temeljne, do nedavno prevladujoče paradigme »meddržavnih« odnosov k odnosom na ravni celotne mednarodne skupnosti, kar je opozoril Burton: »Študij v globino mednarodnih odnosov je privedel do raziskovanja modelov obnašanja na vseh sistemskih ravneh, od majhnih skupin in narodov, vpletel je vse vede, zahteval, da se upoštevata pri slehernem dogodku povečana raven in drugačna narava sodobnih komunikacij in transakcij, ki potekajo čez meje države.« (Burton v Benko 1997:100) Pri transakcijah, ki potekajo čez meje države je nujno potrebno omeniti še transnacionalne organizacije, saj imajo tako imenovane multinacionalke veliko moč in vpliv na tok dogajanja v mednarodni sferi.

V zadnjih letih različne znanosti izpostavljajo in poudarjajo pomen človeškega dejavnika. Nov zorni kot predstavlja oseba kot gonilo vsega dogajanja. Tako se je tudi na področju mednarodnih odnosov zgodil tektonski premik in pozornost se je preusmerila k najnižji, mikro ravni, na kateri delujejo posamezniki.

1.2 Raziskovalni problem

Odločila sem se, da bom v nalogi poskusim povezati več področij in preučim drobec mednarodnega sistema. Želela sem raziskati ali je eden od ciljev mednarodnega sodelovanja tudi prenos neformalnih, specifičnih in neopredeljivih, tako imenovanih tihih znanj, in ali je prenos tovrstnega znanja možen samo ob neposrednem, osebnem stiku.

Zato bom analizirala :

1. Ali je pridobivanje tihega znanja motiv, zaradi katerega se udeleženci v mednarodnem dogajanju odločajo za sodelovanje in vključevanje v procese oziroma organizacije na mednarodni ravni?
2. Ali je prenos znanja razlog za osebno vključenost v procese dela mednarodnih ustanov?
3. Zakaj ne zadostuje izmenjava informacij s pomočjo sodobnih komunikacijskih poti?

1.3 Delovni hipotezi

H1: Prenos tihega znanja je možen, če sodelovanje različnih ustanov pri delu mednarodnih institucij poteka na način osebnega sodelovanja posameznikov. Prenos tihega znanja ni možen kadar sodelovanje poteka s pomočjo sodobnih komunikacijskih poti.

H2: Prenos tihega znanja, pridobljenega v mednarodnem okolju, v delovno okolje domače ustanove ni možen. Ustanova se mora zadovoljiti zgolj s tem, da ima med svojimi zaposlenimi človeka, ki to znanje poseduje.

1.4 Struktura naloge

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih sklopov – teoretičnega in empiričnega. V prvem sklopu so predstavljeni osnovni pojmi in teoretična izhodišča za razumevanje tematike. V drugem sklopu je izveden empirični test s pomočjo predstavnikov upravljalске ustanove na področju cest v Sloveniji.

Naloga je zasnovana tako, ker menim, da v času študija nisem dobila dovolj obširnega znanja z vseh področij, ki so potrebna pri preverjanju hipoteze. Prav tako nisem pridobila znanja z nekaterih drugih področij, na primer andragogike. To znanje sem pridobila zgolj v krogu mojih prostočasnih zanimanj in dodatnih izobraževanj. Iz tega razloga sem v prvem sklopu predstavila, katera izhodišča sem uporabila za preverjanje hipoteze v empiričnem delu ter osvetlila moj zorni kot na tematiko. Zavedam se, da pri združevanju disciplin vedno ostaja veliko polje nepoznanega in bi za res poglobljena spoznanja bila potrebna dolga leta specialističnega študija.

Z izborom ključnih tem v okviru teoretičnega dela to je koncept učenja, predstavitev pojma znanje in kako nas determinira kultura, sem najprej poskusila bralca opozoriti na dogajanje znotraj posameznika, ki ni izolirana celota, oblikovana enkrat za vselej, zaključena tisti hip, ko zaključi z uradnim šolanjem. V nadaljevanju sem bralca želela napeljati na zanimivo dogajanje, vrenje, ki se dogaja okoli nas, saj živimo v prelomnih letih, ko se vzpostavlja informacijska družba in posameznik postaja »axis mundi« – os sveta in je drugače ovrednoteno tudi njegovo znanje. Zato v zaključku teoretičnega dela spregovorim tudi o posamezniku v mednarodnem okolju. Ni bilo možno zaobiti tudi poglavja o komunikaciji, saj je pri prenosu znanja komuniciranje nedvomno ključno.

V empiričnem sklopu naloge sem spoznanja iz teorije preverjala na majhnem vzorcu oseb, ki so se znašle v vlogi predstavnika svoje ustanove na mednarodni ravni.

V zaključku so vsa spoznanja povzeta in aplicirana na trditve iz hipoteze.

1.5 Cilji diplomskega dela

Cilji so naslednji:

1. Preučiti razloge za udeležbo ustanov na mednarodnem nivoju na način pošiljanja svojih zastopnikov.
2. Utemeljiti, da je eden od teh razlogov prenos znanj.
3. Kritično ovrednotiti nadaljnji prenos tega znanja s posameznikov v njihovo delovno okolje.

Bralcu se bodo morda tako cilji kot hipoteza diplomskega dela zdeli preveč ambiciozno zastavljeni. Zastavljene cilje in hipotezo argumentiram z dejstvom, da gre za temo prihodnosti, ki se glede na vse globalizacijske procese dotika vseh nas in našega vsakdana.

1.6 Ključne besede

Učenje: učenje nam pomeni **vsako progresivno spreminjanje posameznika pod vplivom izkušenj**, torej pod vplivom interakcije z okoljem in ne samo pod vplivom notranjih procesov biološkega dozorevanja in rasti organizma. (Marentič Požarnik 1980: 7)

Izobraževanje: sistematično inštruiranje, izobraževanje ali poučevanje z namenom da bi se udeležene v tem procesu pripravilo za delo. (Oxford English Dictionary; <http://www.essaysample.com/essay/002491.html>)

Znánje:

1. celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem

2. formalistično znanje ki sestoji iz naučenih podatkov brez razumevanja vsebine;
uporabno znanje ki omogoča reševanje novih nalog v novih okoliščinah;
(SSKJ)
3. OECD je znanje opredelila kot kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost (vključno s podjetji) in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah.

Čustvena inteligenca: obsega sposobnost zaznavanja, uporabe in izražanja emocij pri sebi in sposobnost ocenjevanja emocij pri drugih; sposobnost reguliranja emocij pri sebi ter drugih; **emocionalno spodbujanje mišljenja, sposobnost uporabe emocij pri reševanju problemov, pri odločanju, pri fleksibilnem načrtovanju, in pri kreativnem mišljenju; ter razumevanje, analiziranje in uporabo emocionalnega znanja** (povzeto po Pečjak 2002: 121)

Vseživljenjsko učenje: Memorandum o vseživljenjskem učenju (izvirno besedilo: A Memorandum on Lifelong Learning, oktober 2000), ki ga je pripravila Evropska komisija, opredeljuje vseživljenjsko učenje kot vseobsegajočo, trajno učno aktivnost za izboljševanje znanja, spretnosti in veščin, ki so potrebne za aktivno državljanstvo, socialno povezanost in zaposljivost. Vse troje je namenjeno polnemu razvoju vsakega posameznika v vseh obdobjih njegovega življenja.

1.7 Metodološki načrt

Izbrane metode so strukturirani intervju, anketa ter analiza sekundarnih virov.

Empirični del naloge temelji na strukturiranem intervjuju, teoretični del pa na opisih, primerjavah, razvrščanju ter sintezi podatkov sekundarnih virov.

1.7.1 Strukturirani intervju

Za zbiranje podatkov o dejanskem prenosu znanja od ene osebe na drugo osebo, je izmed metod družboslovnega raziskovanja metoda strukturiranega intervjuja tista, s katero je možno pridobiti največ relevantnih podatkov. Cilj strukturiranega intervjuja je standardizacija odgovorov, tako da so razlike med dobljenimi podatki zminimalizirane, saj so vsi anketiranci postavljeni v enak kontekst spraševanja, imajo enaka izhodišča. Prednost strukturiranega intervjuja je »v navzočnosti usposobljenega anketarja, ki se lahko prepriča, ali je vprašalnik izpolnjen po navodilih, in pojasni nejasna vprašanja.« (Haralambos in Holborn, 1999:843) Kljub omejitvam, ki jih ima ta metoda po mnenju različnih kritikov te metode, in sicer da je možno, da »intervjujanci ne ravnaajo v skladu s prepričanji, ki so jih navedli,...ko premišljujejo o preteklih dogodkih, utegnejo svojo interpretacijo spremeniti v luči poznejših izkušenj... ter da na intervjujanca lahko vpliva tudi navzočnost raziskovalca,« (Haralambos in Holborn, 1999:850) je glede na predmet preučevanja edina smiselna.

Ker bo empirični test izveden v okviru cestnega gospodarstva, kjer se na strokovnem mednarodnem nivoju pojavlja krog 10 – 12 oseb, je za potrebe te naloge izbran vzorec 3 anketirancev.

1.7.2 Anketa

Vprašalnik, ki je bil posredovan 50 osebam po elektronski pošti, je bil zasnovan z namenom preverjanja, kako tisti del javnosti, ki pozna sodobne komunikacijske poti, ocenjuje potrebo po osebnem stiku pri mednarodnem sodelovanju. Analiza odgovorov na anketo bo služila za postavitev osnovnega izhodišča: ali so znanje komuniciranja, spretnosti, veščine, že pojmovane kot eden ključnih elementov zaradi katerih so potrebni osebni stiki na mednarodni ravni kljub vsem možnostim, ki jih nudi tehnika.

1.7.3 Analiza sekundarnih virov

S pomočjo analize sekundarnih virov je zasnovano teoretično izhodišče naloge. Sekundarni viri so tudi ključni za interpretacijo strukturiranih intervjujev.

1.8 Razlogi za izbiro teme

Izbira teme ni naključna; zastavljen problem izvira iz osebnega prepričanja, da neuporabna informacija ne obstaja, da človek v vsaki situaciji pridobi drobec ključne informacije za prihodnost, če le zna to informacijo razbrati in shraniti. Prav tako izvira iz osebnih vrednot kot so radovednost, sposobnost komunikacije in zmožnost učenja. Na osnovi tega ključa je bila izbrana tema. Preučevanje mi je bilo v velik užitek, izziv ter osebno zadovoljstvo.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA

Vsa teoretična izhodišča so za potrebe te naloge predstavljena z vidika posameznika. V nadaljevanju so podane teme iz psihologije, sociologije, še posebej sociologije vzgoje, pedagogike, didaktike in andragogike. Poglavje zaokrožujejo teme s področja upravljanja ter organizacijskih ved. S pomočjo teh tem sem zgradila skelet naloge. Da bi lahko utemeljila prenos tihega znanja, sem morala najprej predstaviti, kako se ljudje učimo, kateri so ključni procesi pri osvajanju znanja, kako smo tudi pri osvajanju znanja, sociološko in kulturno determinirani, čeprav se tega ne zavedamo. S pomočjo predstavitev teoretičnih izhodišč sem opozorila tudi na izbrani zorni kot naloge. Naloga je zasnovana s stališča posameznika, njegove vloge v organizaciji, njegovih lastnosti in zmožnosti učiti se ter učiti druge. Menim, da je na ta način možno hipotezi preveriti z vidika ali predstavnik, ki »prehaja« iz oziroma na nivo mednarodne ustanove v domačo ustanovo in nazaj, osvoji neko posebno znanje, ali na

ta način prenaša znanje v domače delovno okolje. Na tej točki bi bilo smiselno tudi preučiti ali znanje prenaša tudi v obratni smeri, vendar žal ni bilo možnosti izvesti ustreznega testa. Da bi identificirala znanja, katerih prenos ni možen po poti sodobnih medijev, je v sklopu teoretičnih izhodišč potrebno osvetliti tudi posamezne teme s področja komuniciranja in izpostaviti posebnosti komunikacije.

2.1 Koncept učenja

V obeh hipotezah je ključen element tiho znanje. Rezultat učenja naj bi bilo znanje, zato je koncept učenja - se pravi poti do znanja - predstavljen kot prvi.

Ljudje se sicer učimo na različne načine, vendar so si ti načini zelo blizu. Kako se učimo, je odvisno tudi od našega širšega kulturnega okolja. Zato sem v zaključku poglavja predstavila tudi vpliv kulture. Enim kulturam je namreč bližje učenje z nazornim prikazom, drugim z zapisano besedo. Tudi reševanje problemov je odvisno od tega, kako smo se navajeni učiti. Kaj pa sploh je učenje?

»Vse najpomembnejše teorije učenja se strinjajo, **da je učenje prenašanje znanja (pojmov, dejstev, informacij) ali spretnosti od tistega, ki ta znanja oziroma spretnosti ima, na tistega, ki si jih mora ali želi pridobiti** /poudarila S.K./. Do učenja prihaja takrat, kadar je določena informacija prestopila prag naše zavesti in sprožila določeno reakcijo. Učenje z medosebnim komuniciranjem in komuniciranjem v skupinah je predvsem socialne narave, je interakcija z drugimi.« (Brečko1998:137)

Proces učenja je temeljnega pomena za vsa živa bitja, saj lahko le na ta način pridobijo vsa potrebna znanja in osvojijo veščine, potrebne za preživetje. Velik del procesa učenja predstavlja tudi prilagajanje raznim situacijam in svetu okoli nas. Psihologija obravnava vse vrste vplivov na vedenje (obnašanje) kot učenje. Baron učenje definira kot »vsako relativno trajno spremembo v obnašanju, ki je rezultat

izkušnje.« (Baron 2001:168) Še posebej je poudarjeno, da gre za trajno spremembo v obnašanju, ne zgolj za neko trenutno, začasno prilagoditev. Ne gre za spremembo, ki bi nastala kot posledica odraščanja in fizičnega razvoja, ampak je sprememba posledica tako opazovanja določenega dogajanja kot tudi sodelovanja v tem dogajanju.

Učenje je ključni proces v človeškem obnašanju. Drugi ključni element, na katerega je potrebno opozoriti, je zmožnost apliciranja neke izkušnje, nečesa naučenega, na drugo področje ali podobno situacijo. Vse to sta Russett in Starr zajela v malce prirejeni definiciji učenja: »Učenje zajema povratno informacijo ter sprejem in uporabo informacij, da nam pomagajo krmariti. Pozitivna povratna informacija razloži ali utrdi naše ravnanje ter nas spodbudi, da nadaljujemo. Če pa nakazuje, da se odmikamo od svojega cilja - negativna povratna informacija - ali da smo ga močno zgrešili, se mora naše ravnanje spremeniti, da se spet vrnemo v smer cilja. Način, kako se informacija vrne do nas in kako jo na poti prefiltrirajo (vladne organizacije ali posamezniki), bo vplival na našo predstavo o svetu in o tem, kako naj v njem ravnamo.« (Russett in Starr 1996:371). Krmarjenje pojmuje v smislu poslovnih odločitev.

Apliciranje izkušenj in naučenega drugi teoretiki, kot na primer Svetlik, opredeljujejo z izrazom kompetence. »Kompetence tako pomenijo nadgradnjo znanja, saj pomenijo sposobnost uporabe znanja« Svetlik in Pavlin (2004:203). In ravno pojem kompetenc je osrednjega pomena pri razlagi tihega znanja, zato bo v nadaljevanju izčrpnjeje predstavljen. Najprej bodo izpostavljene nekatere teorije učenja, s pomočjo katerih bo interpretiran empirični test hipoteze. Da bi razumeli kompetence, moramo najprej poznati načine, kako se učimo.

2.1.1 Učenje s pomočjo opazovanja

Učenje z opazovanjem je tretji glavni način, na katerega se učimo in je precej običajen v našem vsakdanjiku. Razlog, da je v tej nalogi naveden kot prvi, je

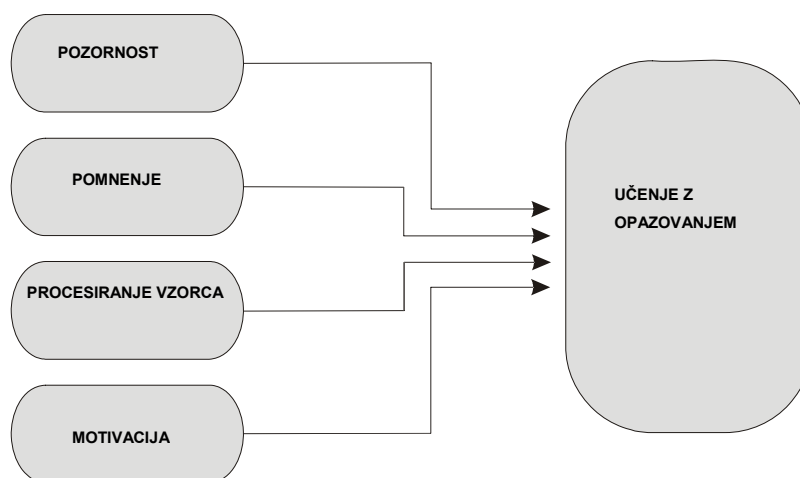
smiselno sosledje, kadar govorimo o posamezniku, ki deluje v nekem novem okolju. Običajno namreč najprej opazuje, šele nato se vključi (učenje z delovanjem). Ker gre za delovno okolje, so posamezniki z obilo strokovnega znanja, ki nastopajo kot predstavniki svojih ustanov v mednarodnem okolju velikokrat postavljeni v situacijo, ko morajo presojati na podlagi že osvojenega znanja in iskati rešitve za skupne probleme (akcijsko učenje). Če nadaljujemo z razlago učenja z opazovanjem: »Učenje z opazovanjem: Osvojitev novih oblik obnašanja, informacij ali konceptov s pomočjo interakcije z drugimi in posledic te interakcije.« (Baron: 2001:200)

1. Da bi se učili z opazovanjem moramo svojo pozornost usmeriti k ustreznemu modelu. To pomeni k drugi osebi, ki se ukvarja z neko dejavnostjo. Običajno ti modeli niso izbrani naključno temveč po nekem ključu. Gre za osebe, za katere se zdi, da vedo, kaj počnejo in imajo nek status. V primeru predavanja, kongresa, je to nedvomno predavatelj ali drug udeleženec, ki že z udeležbo pripisan nek določen status, saj se je v svojem krogu moral prebiti do pozicije in se izkazati z določenimi lastnostmi, da mu je uspelo priti do tega nivoja. Ta status mora ustrezati prejemniku in njegovim potrebam ter ciljem.

2. Biti mora sposoben zapomniti si, kaj je ta oseba naredila ali rekla. Samo na ta način je možno pozneje izpeljati podobno akcijo ali pa iz opazovanja pridobiti ustrezne informacije.

3. Potrebna je zmožnost, da se te vzorce iz spomina pretvori v ustrezna dejanja. To se imenuje procesiranje vzorca. Procesiranje vzorca je odvisno od lastnih psihičnih zmožnosti, in sposobnosti nadzorovanja lastnega izvajanja in prilagajanja tega izvajanja vse dokler ne ustreza prevzetemu modelu.

Skica 1: Ključni elementi v procesu učenja z opazovanjem



Povzeto po Baron 2001:201

Najmočnejši argument v prid teoriji o učenju z opazovanjem, se pravi latentnemu, prikritemu učenju, je zagotovo najti v primeru vključevanja v druge kulture, učenje jezika v okoljih, kjer je to jezik vsakdana. Razne študije (Adler & Bartholomew, 1992; Feldman & Tompson, 1993; povzeto po Baron 2001:202-203) preučujejo privajanje posameznika na široko paleto veščin in učinkovito interakcijo z osebami iz drugih kulturnih okolij in pri tem uporabljajo temeljne behavioristične pristope, kamor sodi tudi model učenja na način opazovanja in oponašanja.

2.1.2 Izkušnjsko učenje – učenje z delovanjem

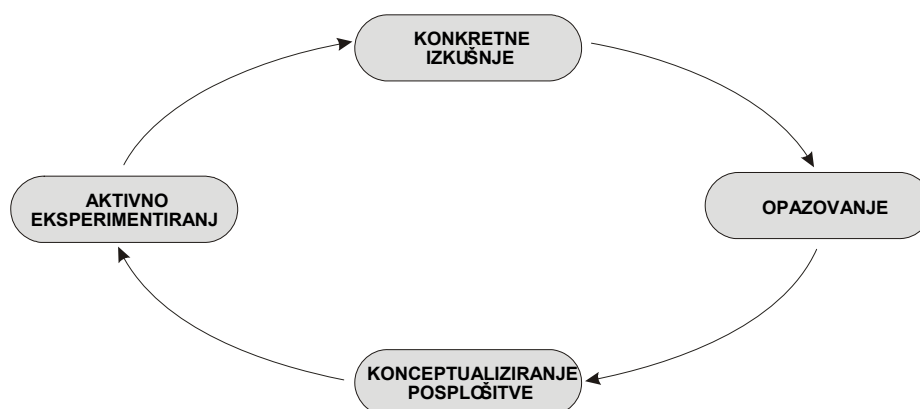
Izkušnjsko učenje je mestoma zelo podobno učenju z opazovanjem. Razlikuje se predvsem v delu, ki poudarja doživljanje oziroma doživetje kot enega zelo pomembnih elementov. V nekem smislu gre za nadgradnjo učenja z opazovanjem, saj pridobivanje znanja temelji na izkušnji. D. Kolb je izkušnjsko učenje definiral kot »učenje z delovanjem. Gre za proces, v katerem se ustvarja znanje s pretvorbo posameznikove izkušnje, z vzajemnim vplivanjem osebnega in družbenega znanja. Za izkušnjsko učenje je pomembna aktivna vpletenost posameznika v izkušnjo, hkrati

pa tudi razmišljanje – refleksija o izkušnji.« (Špilek Štumberger, 2000:13)
Pridobivanje novega znanja temelji na izkušnjah, ko posameznik osmisli izkušnjo in jo inkorporira v svoje siceršnje znanje. Zato je potreben njegov aktivni pristop.

Kot navaja Jarvis, si »posameznik /.../ pridobi izkušnjo na osnovi okoliščin, v katerih se je znašel. Vendar v vsakdanjem življenju ne razmišljamo vedno o okoliščinah, v katerih se znajdemo. Morda ugotovimo, da je razlika med izkušnjo, ki jo imamo, in na novo nastalo izkušnjo. V tem primeru obstaja možnost za proces učenja. Vendar to ne poteka samo po sebi, saj smo lahko na primer preveč zaposleni, da bi okoliščine podrobneje preučili, ali pa celo zavrremo to možnost – glede na to, da smo ljudje bitja, ki izbirajo./.../ Na novo nastalim okoliščinam moramo torej posvetiti določeno pozornost in jim s tem dati pomen. Začne se torej prva stopnja v procesu učenja, ko interpretiramo okoliščine na osnovi izkušenj. To je proces preoblikovanja izkušnje. Naslednja stopnja pa je preoblikovanje izkušnje z memoriranjem ali preizkušanjem (nerefleksivno učenje) ter razmišljanje o njej (refleksivno učenje). To vodi do sprememb pri posamezniku in do novih izkušenj.« (Špilek Štumberger, 2000:15)

Kot je razvidno iz Kolblovega kroga izkustvenega učenja, je interpretacija okoliščin na osnovi izkušenj bistveni element izkustvenega učenja:

Skica 2: Kolblov krog izkustvenega učenja



Vir: Marentič Požarnik 2000:123

2.1.3 Akcijsko učenje

V 21. stoletju velja moto višje, hitreje, močnejše in tempo je na vseh področjih življenja vedno hitrejši. Ne zadostuje zgolj reagiranje na spremembe, za dvig nad sivo povprečje je potreben korak dlje. To je obvladovanje sprememb in njihovo so-oblikovanje ter s tem posredno diktiranje tempa. S proaktivnim pristopom se posamezniki naučijo, kako ukrepati v situacijah, ko ni na voljo veliko informacij in se je potrebno opirati malodane na občutek. Zato je rešitev nastale situacije odvisna predvsem od posameznika, od njegovih sposobnosti za učenje, uporabljanje že pridobljenega znanja, za združevanje znanja z izkušnjami ter za uporabo v okviru nove situacije. Pomembno je poudariti, da je za akcijsko učenje bistveni temelj znanje, pridobljeno tekom tradicionalnih poti učenja – ali povedano drugače, akcijsko učenje je nadgradnja v uporabi strokovnega znanja, izkušenj in veščin.

Tako Gozdana Miglič v svoji magistrski nalogi izpostavlja, da je za akcijsko učenje temeljnega pomena prav programirano znanje. »To je znanje, ki je načrtno pridobljeno na tradicionalni način in zajema obvladovanje različnih dejstev in tehnik. /.../ Osnova učenja in znanja, potrebnega za učinkovito ukrepanje v novih situacijah, je sposobnost pravočasnega postavljanja ustreznih vprašanj. To je pomembno predvsem v nejasnih in negotovih situacijah, ko nihče ne ve kako dalje. Postavljanje vprašanj je torej srce akcijskega učenja.« (Miglič: 1998: 63)

Akcijsko učenje je namreč proces, ki združi ljudi v skupnem cilju, to je v reševanju skupnega problema, obenem pa s pomočjo izzivov s katerimi se srečuje organizacija, razvija posameznika in organizacijo. Izzivi predstavljajo gonilno silo, ki silijo v iskanje vedno novih rešitev. Akcijsko učenje je tako bistveni proces učeče se organizacije, o kateri bo govora v nadaljevanju naloge.

Zgoraj predstavljene najpogostejše opredelitve učenja velja dopolniti še z ekonomskimi pogledi na učenje, ki zajemajo naslednje:

- learning by doing (učenje med delom)/.../;
- learning by using (učenje ob uporabi) /.../;

- learning by failing (učenje na napakah) /.../;
- learning by studying (učenje s študijem) /.../;
- learning from competitors (učenje od konkurentov) /.../. (Bučar 2001:29)

Razlog, da na tem mestu navajam tudi ekonomski pregled konceptov učenja je, da je v ekonomiji vse bolj izpostavljen pomen znanja in pozitivne posledice osvojitve ter obvladovanje znanja, kar je mogoče za potrebe te naloge aplicirati na testno skupino. K temu me je vzpodbudil naslednji zapis: «Znanje moramo pridobiti in pridobivamo na podlagi izkušenj.» (Bučar 2001:28)

S pomočjo teh različnih opredelitev učenja je bilo možno v praktičnem delu naloge preveriti ali se udeleženci pri delu na mednarodnih srečanjih učijo, kar je seveda predpogoj za osvojitve znanja in za prenos znanja v domače okolje. Če ponovimo: Rezultat učenja je novo znanje.

2.2 Znanje

Sociolog Lytord je menil, da znanje danes ni več samo sebi namen, temveč nekaj, kar lahko kupimo in prodamo ali se zanj celo borimo in da obstaja težnja, da se znanje, ki ga ne moremo prevesti v obliko, uporabno za računalnike izgublja ali omalovažuje. (Haralambos in Holborn, 1999:917) Razmišljal je celo, da prihodnje vojne ne bodo več povezane z ozemeljskimi spori, temveč s spori glede nadzora nad znanjem. Ekonomske teorije so del njegovih razmišljanj potrdile, del pa postavile na laž. Ravno znanje, ki ga ni moč prevesti v jezik računalnikov ali ga ni mogoče preprosto ukalupiti in podati naprej, pridobiva na ekonomski vrednosti. Z ekonomskega zornega kota je tako znanje opredeljeno kot neoprijemljivo, v nasprotju z oprijemljivim znanjem, ki ga je moč izmeriti, opredeliti, prevesti v jezik matematike in sodobnih tehnologij.

2.2.1 Oprijemljivo / Neoprijemljivo znanje

Oprijemljivo znanje imenujemo tudi eksplicitno, saj je na nek način vedno formulirano in ga je mogoče tudi obdelovati, evidentirati, prenašati s sredstvi informacijske tehnologije. Obstaja v obliki, ki omogoča prenašanje bistva. Najbolj enostavno opišemo oprijemljivo znanje kot takšno, ki ostaja organizaciji tudi po tistem, ko se zaposleni zamenjajo.

Neoprijemljivo ali tiho znanje je skrito v glavah zaposlenih, gre za njihovo osebno znanje, izkušnje, sposobnosti, talente, veščine in podobno. Ker ga je težko formulirati, ključni del tovrstnega znanja je običajno izkušnja, ga je nemogoče obdelovati, evidentirati ali prenašati s sredstvi informacijske tehnologije. Pri vsakem poskusu urejanja v neko obliko izgubi bistvo in je razvrednoteno. Tiho znanje najlažje opišemo kot tisto, ki je odvisno od zaposlenih oziroma sodelujočih posameznikov v organizaciji, opazimo ga samo, ko je »v delovanju«.

Ni naključje, da so pomen tihega znanja prvi opazili ravno v podjetjih, ki so si želela izboriti konkurenčno prednost. V drugi polovici prejšnjega stoletja, ko se je razmahnila mednarodna menjava in so se podjetja razširila preko nacionalnih meja, so bila organizirana prva izobraževanja za posameznike, ki so delali kot predstavniki v drugi državi ali na nadnacionalni ravni. To niso bila zgolj jezikovna izobraževanja in izobraževanja za pridobitev informacij o drugi državi. Ta namreč niso dala pravega temelja. To so bila specialna izobraževanja za nekakšno, pogojno rečeno, razumevanje in zlitje s kulturo, v katero so odhajali. Le tako so predstavniki lahko razumeli in pravilno interpretirali signale iz okolja ter dosegli rezultate pri svojem delu. S tem, ko so si podjetja povečala sposobnost za prilagajanje, so pridobila konkurenčno prednost (povzeto po Jazbec 2005). Za boljšo predstavbo, kaj pomeni razumevanje kulture, naj služi primer, ki mi ga je opisal eden od intervjujancev v neformalnem razgovoru: Njihova delegacija je bila na obisku v eni izmed skandinavskih držav. Naslednje jutro so jih povabili na jutranjo kavo v podjetje, ki jih je gostilo. Gostitelj je izpostavil, da z delom pričnejo ob deveti uri, zato so naši

predstavniki prišli nekaj minut pred deveto uro, vendar so pri gostitelju ravno pospravljali skodelice in zaključevali z neformalnim srečanjem. Gostitelj je na njihovo presenečeno vprašanje ali je šlo za nesporazum, pojasnil, da kavo popijejo pred začetkom dela, zato je izpostavil, da z delom pričnejo ob deveti uri. Tovrstno informacijo je sicer moč prenesti in jo mogoče ni smiselno opredeliti kot tiho znanje. Več o tem, kaj pomeni delovanje v multinacionalnem okolju in zakaj je multikulturno izobraževanje pomembno, bo podano v enem od naslednjih poglavij. Ta posebnost je namreč bistvenega pomena pri preverjanju hipoteze.

Odkritju tihega znanja je sledila tudi teorija. Ekonomske teorije tujih neposrednih investicij in mednarodne menjave so začele preučevati pomen tehnologije ter začele razlikovati med oprijemljivi in neoprijemljivimi prednostmi. Bolj, ko so se zavedali pomena neoprijemljivega znanja, bolj je pridobivalo na vrednosti. Zgodil se je globalni premik k proizvodnji na znanju temelječih dobrin in storitev in začela se je doba zaščite znanja, patentov. Ker se je spremenila struktura mednarodnega poslovanja in je skokovito narasel pomen storitev, standardne teorije mednarodne menjave niso bile sposobne pojasniti tega razmaha, saj naj bi šlo v večini primerov za tako imenovana neoprijemljiva znanja, ki niso bila plod naravne obdarjenosti z dejavniki (HOS teorija) in so jih lastniki pripravljeni prenašati v tujino pretežno le v lastni režiji, ne pa jih prodajati na trgu (internacionalizacija). (Povzeto po Svetličič 1996:57)

2.2.2 Pomen tihega znanja

Ni dvoma, da je danes glavna konkurenčna prednost podjetja kombinacija znanja, informacij in sposobnega človeka. To velja tudi za vse druge oblike organizacij, četudi ne nastopajo na trgu. Pomembno je iskanje sinergijskih učinkov te kombinacije. Nonaka ta sinergijski učinek imenuje nastajanje novega znanja.

»Tiho znanje, ki ga lahko imenujemo tudi skrito, po Nonaki (2002) proceduralno oziroma metodološko, je značilno za kompleksne in hitro spreminjajoče se situacije.

Do izraza pride, ko je treba uporabiti več čutov hkrati, od fizičnih spretnosti do razumevanja socialnih odnosov. /.../ Kot sta dokazala Nonaka in Takeuchi (1995) je učinkovitost organizacijskega učenja bistveno odvisna od omogočanja interakcije med eksplicitnim in tihim znanjem.«

Tiho znanje v procesu konventiranja v eksplicitno znanje pušča tudi druge sledi. Osebo postavlja v vlogo nekega sita, presojevalca, saj mora posameznik najprej ovrednotiti prejeto informacijo, da bi lahko na njej nato gradil dalje. Informacija je tako podatek, oplemeniten oziroma osmišljen na način, da ima za posameznika nek določen pomen. »Danes, v informacijski družbi, mora človek tudi nenehno vrednotiti številne informacije, jim »pridajati moč in nemoč«. Nekatere informacije sprejme, na njih gradi dalje, druge zavrže. Skratka, človekov svet vrednot je nenehno pod novimi informacijskimi vplivi.« (Židan 2002:269) Informacije so tako sestavina človekovih mnenj, stališč, prepričanj, vrednot in oblikovanja njegovega normativnega sveta. In kot take so del tihega znanja vsakega posameznika.

Za potrebe te naloge je izpostavljen pomen tihega znanja in poudarjeno osmišljanje podatkov, ker je bilo eno od izhodišč pri postavljanju hipoteze, da ljudje nismo izolirana celica in vedno, kadar stopamo v interakcijo z drugimi, se dogaja proces izmenjave, če se tega zavedamo ali ne. Ves čas na nezavedni ravni tudi obdelujemo vse prejete podatke. Vprašanje pa je ali »izvedemo« tudi korake, ki bi nas postavili v aktivno vlogo – udeleženca v procesu učenja. Kot sem zabeležila v predhodnih poglavjih, gre za pozornost, pomnjenje, procesiranje vzorca, motivacijo, interpretacijo na osnovi izkušenj, združevanja informacij z že naučenim, aktivno eksperimentiranje itd. Če in v kolikšni meri pride do tega procesa je odvisno tudi od komunikacijskega kanala. Pri interpersonalnem komuniciranju je to veliko lažje kot pri drugih komunikacijskih poteh. Glavna sodobna komunikacijska sredstva, ki omogočajo hitro izmenjavo informacij - internet, elektronska pošta ter videokonferenca – skoraj izključujejo vrsto čutil in s tem zelo okrnijo podano informacijo, saj jo mora prejemnik sam postaviti v kontekst. Tehnika videokonference, ki sodelujočim omogoča nivo komunikacije, je edina, ki je skoraj identična z osebnim stikom. Skoraj identičen poudarjam zato, ker ne omogoča palete

pomembnih vrst komuniciranja kot na primer komunikacije s situacijo oziroma prostorom. M. Ule (2005:197) namreč meni, da »neverbalno komuniciramo že s svojo navzočnostjo v socialni situaciji oziroma v prostoru. Nenazadnje ne gre pozabiti tudi na »učinek kamere«, saj se ob soočenju s kamero ljudje dokazano vedejo drugače, manj sproščeno in bolj obvladano. V sodobni informacijski družbi so tovrstni kanali komuniciranja nujni za hitro in učinkovito izmenjavo informacij. Na tem mestu smo soočeni z naslednjim vprašanjem, zastavljenim v okviru raziskovalnega problema: Zakaj se organizacije ne poslužujejo teh hitrih, učinkovitih in relativno cenovno ugodnih komunikacijskih poti in raje pošiljajo svoje predstavnike ter, pogojno rečeno, raje »komunicirajo na osebni ravni«, če gre zgolj in samo za prenos informacije?

2.3 Informacijska družba in družba znanja

V nadaljevanju je zato smiselno umestiti posameznika in njegovo organizacijo v širši kontekst in predstaviti spremembe ter možnosti, ki jih je prinesel razvoj novih tehnologij. Poglavje je v prvem delu namenjeno preverjanju hipoteze v delu, ki se nanaša na način sodelovanja med ustanovami, v drugem delu pa nadgradnji spoznanj na temo znanja z opredelitvijo kompetenc, kar je ključno za razlago hipoteze v delu, ki se nanaša na tiho znanje.

Razvoj informacijskih tehnologij je radikalno spremenil družbo na vseh nivojih. Hiter razvoj vedno novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij je redefiniral tradicionalne procese in pretresel temelje klasičnega razumevanja podjetja, organizacije, ustanove. Glavni vir in prednost niso več produkcijski faktorji kot so delo, zemlja, kapital. V informacijski družbi je glavni vir in cilj produkcija ter distribucija informacij ter znanja. Internetna revolucija je postavila nove in drugačne konceptualne zahteve in zahtevala, da so se organizacije, ne glede na njihov pomen, vrsto ali tip, reorganizirale in posodobile.

Kot navajata Dimovski in Pergarjeva: »Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja so povsem drugi od izzivov v 70. in 80. letih 20. stoletja. Zato se organizacijski koncepti in teorije organizacij še vedno razvijajo. Zasledovati hitre spremembe in procese učenja, je največji izziv sodobnih managerjev. Mnogi managerji se še vedno držijo hierarhičnega, birokratskega pristopa pri vodenju organizacij, ki je bil prevladujoč v zadnjih desetletjih. Izzivi današnjega okolja, globalno tekmovanje, etična vprašanja, rapidno napredovanje na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, razvoj aplikacij elektronskih operacij, znanja in informacij, kot najpomembnejšega kapitala organizacije, naraščajoče zahteve zaposlenih za kreativno delo in možnosti za osebni in profesionalni razvoj – vse to zahteva drugačen odziv organizacije, kot so ga bile navajene do sedaj.« (Dimovski in Pergar: 2002)

Za informacijsko družbo je znanje ključnega pomena, posledično namreč pomeni konkurenčno gospodarstvo in razvoj. Potrebno je izpostaviti, da ne gre le za formalna znanja, temveč za cel sklop znanj ter nadgradnjo strokovnega znanja. Leta 1999 sta Bučarjeva in Staretova opozorili: »Prehod v informacijsko družbo ni tehnološki, ampak izrazito razvojni problem z izredno močno ekonomsko, kulturno in socialno dimenzijo, ki se med seboj prepletajo (Stare, Bučar, 1999, povzeto po Bučar 2002:7). Pozneje sta v okviru projekta SGRS opozorili še na pomen mehkih znanj in sposobnosti povezovati različna znanja: »Državam, ki želijo dohiteti razvite in enakopravno sodelovati v mednarodni delitvi dela, bo to uspelo le ob zadostni količini in kvaliteti znanja, ki mora biti v skladu z zahtevami sodobnih tehnologij čim celovitejše in multidisciplinarno. To ne pomeni, da sodobne družbe ne potrebujejo ozko vrhunsko usmerjenih strokovnjakov – znanstvenikov. Vendar vse bolj potrebujejo kadre, ki bodo sposobni na osnovi povezovanja različnih znanj in spoznanj oblikovati institucionalne, organizacijske in razvojne rešitve za optimalni izkoristek (lastnih ali kupljenih) tehnično-tehnoloških inovacij. /.../To pa pomeni tudi, da morajo postati tako imenovana »mehka znanja« (timsko, projektno delo, komuniciranje) sestavni del splošnih znanj.« Povedano z drugimi besedami, gre za delavce znanja, kot bo natančneje pojasnjeno v nadaljevanju.

Za sodobno, informacijsko družbo je značilno, da največji kapital ustvarjajo investicije v neotipljiv, človeški in družbeni kapital, kjer sta glavni komponenti znanje in ustvarjalnost. »Znanje je edini trajen vir konkurenčnosti, ki se z uporabo krepi, ne pa erodira. Naložbe v človeški kapital so najboljša industrijska politika. Ker je znanje pokvarljivo blago, ga je potrebno stalno obnavljati in izpopolnjevati. Ne gre le za znanje na vrhu podjetniške piramide, pač pa za izpopolnjevanje vseh zaposlenih.« (Svetličič 1996:383)

Sodobna, informacijska družba pa ni nujno tudi družba znanja, je samo eden od ključnih elementov družbe znanja (drugi, so sistem inovacij, razvoj človeških virov oziroma investicije v človeški kapital ter stabilno in učinkovito poslovno okolje s spodbujanjem podjetništva:

»Družba znanja se rojeva v okviru »nove ekonomije«, ki po mnenju Granta (2002) postaja »nova ekonomija znanja«. Zanja so značilni prehodi:

- od zemlje in kapitala na znanje kot odločujoči proizvodni tvorec,
- od predmetnosti in oprijemljivosti (tangibles) k nepredmetnosti in neoprijemljivosti (intangibles),
- od proizvodnje izdelkov k proizvodnji storitev,
- od fizičnih vložkov v proizvodnjo k tehnologiji in blagovnim znamkam,
- od organizacijske hierarhije k organizacijskim omrežjem,
- od analognih k digitalnim tehnologijam,
- od realnih k virtualnim organizacijam in poslovanju,
- od stabilnega k spremenljivemu poslovanju in organizacijam,
- od mednarodnega h globalnemu poslovanju.« (Svetlik, Pavlin 2004:202)

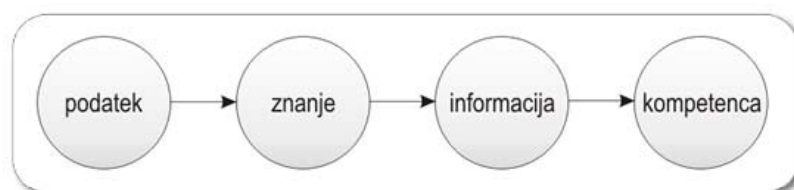
Omenjene značilnosti pomembno vplivajo tudi na spremembe v poklicni strukturi in zaposlovanju: »Nova družba bo družba izobraženih. Znanje bo njen ključni vir in izobraženci oziroma delavci znanja bodo prevladujoči, čeprav ne večinski del delovne sile« (Drucker, 2001) Svetlik, Pavlin (2004:201) »Delavec znanja« naj bi znanje sooblikoval, se zavedal pomena nenehnega izobraževanja, kot pravi Drucker: »Delavec znanja se zaveda, da je sestavni del njegovega dela trajna inovativnost in

učenje ter stalno usposabljanje in prenašanje znanja na sodelavce.« (Drucker 1999 v Svetlik, Pavlin 2004:201). V izrazu »delavec znanja« so zajete tudi kompetence. Kompetenca je tudi ključni pojem pri preverjanju hipotez te naloge. Sam izraz je novejšega datuma, v drugih vedah je razumljen drugače, kako je razložen na področju znanja, bo podano v nadaljevanju.

2.3.1 Kompetence

Svetlik in Pavlin menita, da »učee se gospodarstvo daje prednost hitrim rezultatom, ki jih je mogoče komercialno izkoristiti. V teh okoliščinah postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri zasledovanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Pridobivanje kompetenc pa se bistveno razlikuje od običajnega pojmovanja učenja kot pridobivanja in kontekstualiziranja informacij. Lahko bi rekli, da kompetence nadgrajujejo znanje. Pomenijo sposobnosti uporabe znanja.« (Svetlik in Pavlin 2004:203) Za družbo znanja je torej pomembno, da razvija kompetence in omogoča uporabo znanja. Ne gre zgolj za učenje zapisanega znanja oziroma za kopičenje informacij. Zato na tem mestu navajam prikaz razvoja kompetenc, kot sta ga razvila Svetlik in Pavlin:

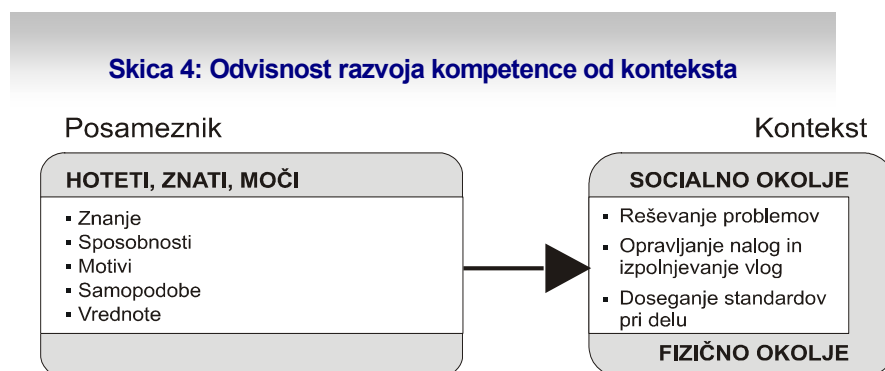
Skica 3: Prikaz razvoja kompetence



Vir: Svetlik in Pavlin (2004:203)

Koncept ključnih kompetenc po njunem razumevanju je: informacijsko komunikacijska pismenost, socialne veščine, učenje učenja, metode upravljanja s časom in odločanja, podjetništvo ipd. Do njih se ne pride kar samo po sebi, temveč je tudi to proces, ki ga je možno vzpodbuditi: Pri iskanju razlag za večjo stopnjo inovativnosti in za hitrejšo uvajanje novosti v proizvodnjo pri številnih japonskih proizvajalcih v primerjavi z evropskimi in ameriškimi, so ugotovili, da prvi pri organizaciji dela mnogo bolj kot drugi odkrivajo pomen tihega znanja zaposlenih, ki so jih ti pridobili s socializacijo v podjetja, in ki jih je treba sproščati z mehкими menedžerskimi prijemi, ko so oblikovanje dolgoročnega medsebojnega zaupanja, avtonomija in dajanje okvirnih navodil, timsko delo in identifikacija z organizacijo. (Nonaka, Takeuchi, 1995; Nonaka 2002;2003 povzeto po Svetlik, Pavlin 2004: 202)

Je pa potrebno poudariti, da mora biti za razvoj in uporabo kompetence dano ustrezno okolje. Kot navaja Kohont: »Kompetenca ni le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja, temveč je več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. To pomeni, da lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo ali opravlja določeno nalogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika.« (Kohont 2005:33-34).



Vir: Kohont 2005:34

Za kompetence, ki so uporabljive v različnih situacijah, je v strokovni literaturi moč zaslediti izraz ključne ali generične kompetence. »V publikaciji EU (Eurydice 2002) so ključne kompetence tiste kompetence, ki jih potrebuje vsakdo in ki koristijo vsem ter celotni družbi. Posamezniku morajo omogočati, da se uspešno vključi v različne socialne mreže ter pri tem ohrani samostojnost in osebno učinkovitost v znanih, pa tudi v novih in nepredvidljivih kontekstih. Ključne kompetence morajo omogočiti posameznikom stalno posodabljanje znanja in spretnosti, da bi lahko sledili novostim. Eurydice navaja tudi generične kompetence. To so kompetence, ki so neodvisne od področja delovanja in prenosljive v različne kontekste.

Ključne kompetence naj bi bile neodvisne od konteksta, enako dobro uporabljive v različnih situacijah, za opravljanje različnih delovnih nalog. Lahko jih označimo kot multifunkcionalne in transdisciplinarne, koristne za doseganje pomembnih ciljev, obvladovanje različnih nalog in delujoče v nepoznanih situacijah.« (Svetlik 2005: 21)

Ker kompetenca predstavlja tako naučeno znanje kot veščine, osebne lastnosti, vrednote, izkušnje, se zdi razdelitev v sklope, ki jo je zasnoval profesor Svetlik zelo smiselna in za potrebe te naloge zelo dobrodošla. Ti sklopi so:

- socialne kompetence v smislu sposobnosti navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanja oziroma dela v timih, skupnosti ipd.;
- obvladovanje materinega jezika, branje v smislu hitrega pridobivanja in pravilnega razumevanja pisnih informacij, pisno in ustno sporočanje, komuniciranje idej in informacij;
- sposobnost divergentnega mišljenja, kritičnega presojanja, sposobnost ustvarjalnosti in reševanja problemov;
- obvladovanje novih tehnologij, zlasti informacijsko-komunikacijske tehnologije, medijev ipd.;
- medkulturna kompetentnost v smislu poznavanja splošne kulture in različnih kultur ter obvladovanja vsaj enega tujega jezika;
- obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti oziroma osebnega razvoja;
- obvladovanje števil, matematike, analitičnega mišljenja in

- podjetniška kompetentnost v smislu sposobnosti organiziranja, načrtovanja, vodenja, odločanja ipd.

(Svetlik 2005: 22)

Za potrebe te naloge sem njegovo razdelitev kompetenc razdelala v smislu širših profesionalnih kompetenc, kot jih opisuje Cirila Peklaj:

- razvijanje pozitivnega odnosa do drugih in spoštovanje do njihovega družbenega, kulturnega, jezikovnega in verskega izhodišča,
- načrtovanje spremljanje, vrednotenje in uravnavanje lastnega profesionalnega razvoja. (Peklaj v Požarnik in Trškan 2005:7)

Kompetence so torej pojem, s katerim v sodobni, informacijski družbi označujemo neotipljiv človeški kapital, znanje in ustvarjalnost. Predstavljajo drastični premik od zornega kota strogo faktografskega znanja k zornemu kotu, ki obsega vse znanje, spretnosti, veščine pa tudi osebnostne lastnosti in vrednote. Na tej točki lahko zaključimo, da tiho znanje predstavlja vse tisto, kar je neotipljivi del kompetenc. Ob tem pa bi veljalo razmisliti še o trditvi, da je za razvoj tihega znanja predhodno nujno potrebno oprijemljivo znanje, saj je tiho znanje nadgradnja oprijemljivega. Večji kot je bazen eksplicitnega znanja, večji je obseg in razpon tihega znanja. Osebe, ki veliko vlagajo v strokovni razvoj, se odzivajo na izzive, novosti sodobne družbe, hkrati širijo tudi svoje kompetence in nadgrajujejo tiho znanje.

2.3.2. Ciklus znanja

Ko govorimo o družbi znanja, je potrebno opozoriti tudi na to, da znanje ni fiksno določena kvota, temveč dinamična komponenta, saj nastaja novo znanje, nekatero zastara, se prenaša, kar je predstavljeno v različnih modelih. »Med najbolj reprezentativne sodi model OECD (2001), ki je sestavljen iz ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja. /.../ Posamezne faze je treba med seboj povezati v interaktivni model, ker pogosto vplivajo druga na drugo oziroma tečejo istočasno. Ko znanje uporabljamo, na podlagi izkušenj in reševanja problemov nastaja tudi novo. Če delo

poteka v skupini, istočasno teče tudi prenos znanja med člani itd. /.../ Prenos znanja, zlasti tihega, na novince in med člani organizacije pa teče tudi v neposrednih delovnih procesih, v delovnih skupinah, na internih seminarjih in neformalno. (Svetlik, Pavlin 2004:207)

V zadnjih letih je vse več govora o vseživljenjskem učenju. Zaradi vedno novih informacij, razvoja in napredka, se je nemogoče zadovoljiti zgolj z znanjem, osvojenim po klasični poti in se na neki točki v življenju ustaviti. Družba znanja terja proaktiven pristop in v njej imajo prihodnost samo ljudje, ki bodo sledili vse hitrejši dinamiki ciklusa znanja.

2.4 Kultura

V prejšnjem poglavju je izpostavljen pomen kompetenc, ki med drugim obsegajo tudi notranji svet vrednot posameznika. Ta je v veliki meri odvisen od kulture iz katere izhaja posameznik. In nenazadnje ne gre pozabiti, da se posameznik, ki deluje na mednarodnem nivoju sooči z drugimi kulturami, kar vpliva na učenje in prenos znanja, zato bo na kratko izpostavljen tudi ta pojem.

Kot pravita Haralambos in Holborn: »Kultura v veliki meri določa, kako pripadniki družbe razmišljajo in čutijo: usmerja njihovo delovanje in določa njihov pogled na življenje. Člani družbe navadno dojemajo svojo kulturo kot samoumevno. Postala je del njih do takšne mere, da se pogosto ne zavedajo njenega obstoja.« (Haralambos in Holborn 1999: 11) V nadaljevanju tudi navajata, da »kultura opredeljuje sprejete načine vedenja za pripadnike določene družbe.« Vsak izmed, na mednarodni ravni sodelujočih predstavnikov svoje države, nosi s seboj določene kulturne vzorce. Od njih je odvisno tako delovanje tega posameznika na tem nivoju kot tudi percepcija drugih udeležencev. Pri iskanju ustrezne definicije tega pojma sem se spomnila besed profesorja Južniča, ki nas je venomer opozarjal, da smo nevede postavljeni na zelo evropocentristično izhodišče. Evropsko kulturo doživljamo kot neke vrste »nadkulturo«, več vredno, bolj sofisticirano. Najbrž bi lahko ta evropocentrizem

opredelili kot del naše dominantne kulture. Kultura je namreč pomembna tudi z vidika uveljavljenega izobraževalnega sistema, ki velja v nekem okolju, saj vpliva na kasnejšo posameznikovo ravnanje v različnih situacijah, na njegovo zaznavanje in videnje različnih situacij. Naš izobraževalni sistem povečini raje poda informacijo o nadvladi in višji razvitosti Evropske kulture, kot da bi vzpodbujal k spoznavanju in razumevanju različnih kultur, čeprav je v strokovni literaturi že moč zaslediti tudi drugačna mnenja: »Monokulturalizem je zgodovinsko in kulturno/družbeno pogojen. D.T. Goldberg pravi, da je institucionalizirana ideologija. Svoje korenine ima v 19. stoletju, ko je bila »evropska kultura« razglašena za najboljšo na svetu. V odnos do različnosti kultur je novodobni kolonializem pripeljal do prevlade monokulturalnega principa, ki je povezan s hierarhičnim modelom kulture in z idejo o univerzalni najrazvitejši kulturi (evropocentrizem), ki je bila parcialna in so jo njeni protagonisti z močjo, ki so jo imeli, razglasili za univerzalno. Proces inkulturacije/socializacije in akulturacije pa so »poskrbeli« (še vedno skrbijo) za produkcijo in reprodukcijo obstoječih odnosov, sistemov, vrednot in »potrebni« identitetnih tipov.« (Lukšič – Hacin (2002:43)

Za potrebe te naloge uporabljam pojem kultura v smislu, kot ga je opredelil Mead:«...kultura spodbuja ustrezne vrste vedenja za posamezne družbene vloge...Ljudje bodo težili k delovanju na načine, ki so skladni tako s pričakovanim vedenjem v posamezni vlogi kot z njihovim osebnim konceptom jaza.« (Haralambos in Holborn 1999: 900) Torej kot okvir nekega vzorca vedenja, ob upoštevanju, da ne gre za nek statičen okvir, temveč za dinamičen proces. Kot pravi temu Južnič »/človek se mora v vedno bolj razčlenjeni moderni družbi pravzaprav neprenehoma »dopolnilno« socializirati, da bi se uskladi z raznovrstnimi ustanovami in situacijami. V tem smislu se neprenehoma »rearanžirajo« elementi primarne in sekundarne socializacije.« (Južnič 1989, 80) Ta definicija je nadvse ustrezna zato, ker poudarja dinamičnost, nenehno spreminjanje in usklajevanje z okoljem, v katerem se posameznik znajde. Nenazadnje se ob današnjih globalizacijskih procesih ni moč izogniti vplivu, ki ga v naš vsakdan prinaša internacionalizacija na vseh ravneh. Kot povzema Jazbečeva » Dolgo časa je v mednarodnem poslovanju prevladovalo prepričanje, da bo internacionalizacija podjetij ustvarila ali vsaj vodila k skupni

kulturi sveta tj. zahodni kulturi. To naj bi olajšalo življenje poslovnežev. Kmalu so izkušnje pokazale, da univerzalne rešitve ne delujejo in da dominantna kultura ni več nedotakljiva./.../Kultura je kontekst, v katerem se dogajajo vse stvari in večkrat je izvor nesporazumov kakor sinergije.« (Jazbec 2005:1-2)

Ne smemo zanemariti tudi dejstva, da se srečujemo ne le z lastno, nacionalno kulturo, temveč preko socializacije na delu tudi z organizacijsko kulturo, ki nas determinira bolj, kot se zavedamo. Odnos do dela, podjetja, trga, konkurence, itd. je sestavni del naše splošne kulture. »Za obstoj in razvoj postajajo čedalje pomembnejši neracionalni dejavniki, torej tisti, ki odsevajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju, prikrit, impliciran in zato z vidika razpoložljivega analitičnega instrumentarija nemerljiv./.../Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja - do (so)ljudi, narave... Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.«(Kajzer v Lipičnik 1998:80-81).

Vsak zaposleni nosi s seboj na delo svoje vzorce, svoj odnos do dela. In kadar gre za ustanovo, kjer se srečuje veliko različnih kultur, je velik izziv poenotiti pristop k delu, poslovno komunikacijo, organizirati delo organizacije na način, da je to sprejemljivo za vse udeležene, na nek »medkulturni« način. Glede na to, da naloga obravnava posameznike, ki sodelujejo pri delu mednarodnih ustanov in domače ustanove je potrebno osvetliti tudi zorni kot organizacijske kulture, saj je tudi del konteksta, s pomočjo katerega je možno razložiti ravnanje posameznika in seveda nato tudi pojem mednarodne ustanove.

2.5 Organizacija

Organizacija je pojem, ki je kljub pogosti rabi, ali pa ravno zaradi tega, težko opredeljiv. Različni avtorji navajajo različne elemente, ki sestavljajo organizacijo, dajejo različne poudarke procesom, ki potekajo v organizacijah. Za potrebe te naloge,

naj velja razdelitev med organizacijami z jasnimi cilji in organizacijami s spremenljivimi cilji, ne glede na status (mednarodne ali nacionalne) oziroma organizacijsko strukturo¹. Ta groba definicija zadostuje, saj kot pravi Lipičnik: »Sama organizacija ne deluje, daje pa možnosti, da bodo ustrezno delovali ljudje.« In ravno ljudje v organizaciji so tisti, ki jim velja za potrebe te naloge posvetiti več pozornosti.

Organizacija v okviru te naloge torej predstavlja okvir delovanja posameznika. Ko se posameznik znajde v vlogi predstavnika organizacije, ta organizacija do neke mere določa njegovo vlogo, položaj, mu v očeh drugih dodeli ugled, poseben status, narekuje pričakovanja in s tem način njegovega obnašanja, komuniciranja ter ga na ta način izpostavi. Moč, ugled organizacije se avtomatično aplicira na posameznika, zastopnika te organizacije. Vse to pa je še bolj izrazito v primeru, ko posameznik nastopa kot predstavnik svoje organizacije v mednarodni ustanovi. Vse več organizacij z jasnimi cilji bi lahko opredelili tudi kot učeče se organizacije, saj v zasledovanju cilja iščejo različne načine in možnosti izkoriščanje vseh razpoložljivih virov, med drugim, ali pa predvsem, znanja.

Temelj učeče se organizacije je namreč zavedanje, da je človek s svojim znanjem bistvena vrednost organizacije. Ko se izobražuje in nadgrajuje veščine zaposlenih, s tem pridobi na znanju celotna organizacija. Pred desetletji je prevladovalo mišljenje, da je dovolj zagotoviti informacije, nato pa je prevladala ugotovitev, da je organizacija ustrezno odzivna na vse nove izzive, tehnologije, morebitno konkurenco le, če so se zaposleni sposobni prilagajati novim razmeram, če so sposobni

¹ "Organizacijsko strukturo ... oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja... Pri oblikovanju organizacijskih struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moremo razlikovati pet osnovnih tipov organizacijskih struktur. To so:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktivna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža."

B. Lipičnik (1998:52-62)

nadgrajevati znanje in veščine. Bistveno pri učečih se organizacijah je, da ni stroge hierarhije in uveljavljanja argumentov moči, temveč vzpodbujanje timskega dela ter vlaganja v največji kapital, to je intelektualni kapital. Ta ostaja unikaten, nekaj, kar organizacije ne morejo tako zlahka posnemati in to je prava konkurenčna prednost npr. pri podjetjih, kjer je to še toliko bolj očitno. Učeča se organizacija je organizacija prihodnosti :«Podjetja, še zlasti večja, nimajo veliko druge izbire, kot da postanejo na informacijah temelječe organizacije. Njihovo preoblikovanje zahtevajo že demografski kazalci. Težišče pri zaposlovanju se premika od fizičnih in administrativnih delavcev na umske delavce, ki se upirajo hierarhičnemu modelu, ki ga je poslovanje pred sto leti povzelo po vojski. Ekonomija prav tako narekuje spremembe, zlasti potrebo po inovacijah in podjetništvu v velikih podjetjih. Preobrazbo pa zahteva predvsem informacijska tehnologija.» (Drucker 2004:116)

V konceptu učeče se organizacije ne smemo prezreti že prej omenjene filozofije vseživljenjskega učenja. Da bi lahko ta filozofija ustrezno zaživela v praksi, potrebuje svoj okvir, učečo se družbo, kjer so prepletene in nenazadnje tudi priznane vse oblike izobraževanja ter načini pridobivanja znanj in so s tem posledično ovrednoteni, nenazadnje tudi ekonomsko. Kot posamezniki smo vpeti v različne socialne mreže. Če smo naučeni, da prevzemamo odgovornost za svoj osebni razvoj in napredek, smo zainteresirani za prenos znanj iz enega polja delovanja v drugo. Na ta način lahko največ pridobi ravno naše delovno okolje, ki mu namenjamo tretjino življenja. S tem je krog sklenjen. Posameznik, ki se uči, pridobiva znanja in hkrati osvaja vse več kompetenc, saj se ves čas odziva na okolje, spremlja dogajanja okoli sebe, osmišlja situacije in izkušnje aplicira na druga področja. Gre za nekakšen perpetuum mobile, saj posameznik ves čas jemlje iz okolja, iz družbe na vseh ravneh in ravno tako vrača nazaj v to okolje, v družbo na vseh ravneh. Zato sodobna organizacija potrebuje posameznika za katerega je, v skladu s principom vseživljenjskega učenja, značilno:

- »uporaba sistemskega mišljenja: celovit pristop k proučevanju in reševanju problemov na podlagi sodelovanja in kooperativnega duha;
- stalna želja po učenju, izpopolnjevanju individualnih spretnosti in znanj ter sposobnosti za obvladovanje duhovnih vrednot;

- sprejemanje novih »mentalnih modelov«, v katerih kooperacija in usmerjenost navzven zamenjata usmerjenost k sebi in konflikt;
- usmerjenost v prihodnost, spodbujanje in ustvarjanje »skupnih vizij«, na katerih je zasnovan kolektivni duh in napredek poslovne organizacije;
- timsko učenje in delo v skupini, pri čemer ni dopustno vsiljevanje mnenja, vodenje ali upoštevanje hierarhičnih avtoritet.« (Treven v Žezlina 2004:13)

Potrebno je poudariti, da se je pojem učeča se organizacija mogoče res začel razvijati na področju gospodarstva, vendar je že zdavnaj presegel ta okvir in danes tudi negospodarske ustanove težijo k uveljavljanju koncepta učeče se organizacije. Nenazadnje bi kot dokaz, da je temu tako, veljalo navesti to, da se v javno upravo po Evropi uvaja standard odličnosti »Vlagatelji v ljudi«.

Če vse to velja za organizacijo v domačem okolju, je toliko bolj pomembno za mednarodne ustanove. Ker je v hipotezi izpostavljen prenos tihega znanja iz mednarodnih ustanov na nivo domače organizacije, je potrebno na kratko opredeliti, kako je mednarodna ustanova pojmovana v okviru te naloge.

2.6. Mednarodna ustanova

Mednarodne ustanove so tvorbe novejšega časa in so odgovor na zahteve sodobnega sveta. Zaradi ekonomskega napredka se je pojavila potreba po komunikaciji in menjavi, kar je še posebej naraslo v času industrijske revolucije, ko državam niso več zadoščali dvostranski stiki. Države so potrebovale neko regulacijo, zato je bila iz potrebe po preračunanem, zavestnem delovanju, (kar je seveda pomenilo vrsto predhodnih dogovarjanj in usklajevanj o postopkih, tehnikah, nadzoru nad dogovorjenim), vzpostavljen nivo mednarodne ustanove, ki je omogočal, da države ostanejo enakopravne, brez vrhovne oblasti, hkrati pa regulirajo odnose med seboj. Sčasoma so nekatere izmed teh ustanov prerasle tudi v mednarodne organizacije, četudi so po imenu še vedno združenja. Za potrebe te naloge ni pomembna klasifikacija organizacij (ki se sicer lahko določa na osnovi članstva –na univerzalne,

regionalne ali organizacije posebej zainteresiranih držav; po nivoju odprtosti, po trajnosti ali po pristojnostih ter pooblastilih), na tem mestu bi samo poudarila, da imajo osebe, ki so sodelovale pri empiričnem testu izkušnje z delovanjem v specializiranih mednarodnih ustanovah.

Za opredelitev mednarodne ustanove je za potrebe te naloge uporabljena utemeljitev, podana k pregledu institucionalizacije mednarodne skupnosti: »/Mednarodne institucije /morajo/ za razvoj in obstoj v danem obdobju zadostiti (v vsaj minimalnem obsegu) štirim pogojem:

- Prvič, mednarodne institucije morajo biti sposobne zaznavati in oddajati informacije v odnosu do okolja, ki jih obdaja.
- Drugič, mednarodne institucije morajo biti utemeljene na minimalnih skupnih vrednotah oziroma pozitivnih pričakovanjih glede njihove vloge in nadaljnjega razvoja.
- Tretjič, obstajati mora določena lojalnost akterjev, ki sodelujejo v mednarodnih institucijah.
- In četrtič, mednarodne institucije ne morejo biti statične. Razvoj okolja, v katerem institucije delujejo, mora siliti mednarodne institucije in akterje, ki v njih sodelujejo k prilagajanju, ne pa k ohranjanju statusa quo za vsako ceno.« (Šabič 1999: 16)

Tako kot to velja za nivo organizacije, velja tudi za nivo mednarodne ustanove, da so ključni posamezniki. V okviru izzivov, ki so bili zastavljeni s to nalogo, je ključ za interpretacijo hipoteze posameznik, ki prehaja med tema dvema nivojema in ugotovitev, kaj se z njim pri tem dogaja.

2.7. Posameznik v mednarodnem okolju

Odziv in reakcije posameznika so lahko različni, če so postavljeni v različne situacije, okolje, vloge. Pri sodelovanju v mednarodnem okolju je zaradi uporabe različnih

jezikov ključno poznavanje osnovnih pojmov, s katerimi pojasnjujemo sistem komuniciranja ter posebnosti interpersonalne ter medkulturne komunikacije.

2.7.1 Vloga

Za potrebe te naloge bo za orientacijo, kako pojmuje obnašanje posameznika v mednarodnem okolju, uporabljeno razumevanje Russetta in Starra, predstavljeno v okviru posebnega poglavja njunega dela Svetovna politika Izbira možnosti. Razlog za takšno izbiro je natančen prerez dejavnikov, ki vplivajo na posameznika, kadar se znajde v vlogi, ko predstavlja politiko svoje države, kar lahko apliciramo na vlogo predstavnika v mednarodni organizaciji. Kot pravita navedena avtorja »Posameznega odločevalca v zunanji politiki obdaja več plasti okolja, zunanjega in notranjega, ki na veliko načinov zamejujejo in omejujejo to, kar lahko stori. Vsaka plast se vriva med druge. /.../ Eden od načinov povezave med neko enoto, tukaj posameznikom in njenim okoljem, je s pomočjo posameznikovih zaznav okolja. Posamezniki si izoblikujejo predstave sveta, ki vplivajo na odločanje. To, kar je dejansko »tam zunaj«, je manj pomembno kakor to, za kar odločevalec misli, da je tam zunaj.« (Russett in Starr 1996:351)

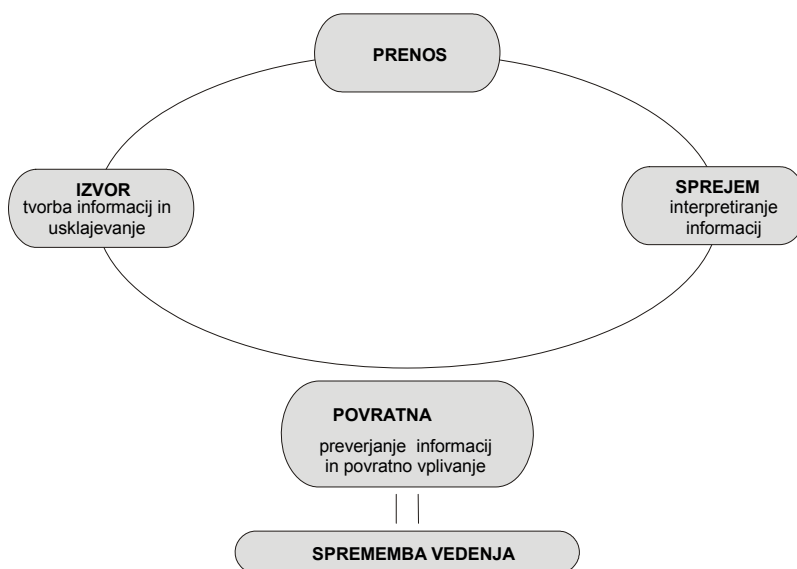
2.7.2 Komuniciranje

Velik del pozornosti v okviru raziskovanja prenosa znanja je potrebno nameniti tudi komunikaciji, saj kot je »Karel Deutsch /.../ poudaril, /.../ je komunikacija vezivo vse družbene organizacije; vse skupine ali kolektive združuje komunikacija. Komunikacije posredujejo delce informacij in sodelujejo pri nadzoru in pretoku informacij.« (Russett in Starr 1996:370)

Beseda komunikacija izhaja iz latinskega glagola *communicare*. Poslovenjena je kot »napraviti skupno«, »deliti kaj s kom« (Verbinc Slovar tujk) Bunc jo je poslovenil tudi kot »povezanost, zveza, občevanje, prometna žila« (Bunc1987:233) Običajno jo

uporabljamo v smislu sporočila, povezave, izmenjave informacij, kot drugotni pomen pa se ji pripisuje tudi vključevanje, sprejemanje posameznika v določen krog. Proces komuniciranja je namreč eden osnovnih socialnih procesov in je odločilen za normalen razvoj posameznika ter predstavlja ključni proces za odnose med ljudmi. »Komuniciranje med ljudmi je vedno zelo subtilen splet procesov. Zajema na tisoče elementov, signalov, znakov, kod, pomenov, in to ne glede na preprostost oziroma zahtevnost posameznega sporočila. Kadarkoli ljudje stopamo v interakcije z drugimi, komuniciramo.« (Brečko1998:111)

Skica 5: Komunikacijski učni krog



Vir: Brečko 1998:139

To je pojav oziroma proces, ki nas spremlja vse življenje in je bistvenega pomena za delovanje družbe. Današnja družba brez komunikacije ne bi bila takšna kot je, ravno tako pa ne bi bil možen razvoj in napredek. Komunikacija je tudi temelj učenja v naši

kulturi. Kot pravi Brečkova »...ni dvoma, da se človek v intenzivnih interpersonalnih odnosih in interakcijah s *pomembnimi drugimi* osebnostno razvija vse življenje. Vse življenje je prisiljen spreminjati in prilagajati svoje vedenje. Vedenje pa se spreminja in prilagaja na sinergetski način. Ko vstopa v medosebne odnose, se v procesu interakcije uči in pridobiva nove in zahtevane vzorce vedenje....Sprememba vedenja je navsezadnje tudi končni cilj vsakega učnega in izobraževalnega procesa. Vedenje in določene vzorce obnašanja pridobivamo v interakciji z okoljem, jih vzdržujemo in razvijamo prav s pomočjo komunikacije." (Brečko 1998:108) K temu bi veljalo dodati, da s tem, ko govorimo o vedenju in vzorcih obnašanja, ki jih pridobivamo v interakciji z okoljem, govorimo o sestavnih elementih kompetenc.

2.7.3 Interpersonalno komuniciranje

Interpersonalno komuniciranje je komunikacija na osebni ravni, kadar sta sogovornika (ali več sogovornikov) v stiku. To je edina komunikacija pri kateri so vključena vsa čutila in se sogovornika zaznavata na raznih ravneh. Je najbolj intenzivna komunikacija. To je tista komunikacija, ki je za potrebe te naloge najbolj zanimiva in najbolj intenzivno pride do izraza v procesu učenja z opazovanjem. Če jo pogledamo v luči hipoteze in izpostavimo, kaj vse interpersonalno komuniciranje vključuje, kateri elementi niso prisotni kadar komunikacija poteka preko sodobnih komunikacijskih poti, dobimo možno razlago, zakaj organizacije raje komunicirajo »na osebne« način kot s pomočjo sodobnih medijev.

»Komuniciranje kot medsebojno izzivanje pomenov s pomočjo simbolov vključuje celo vrsto psiholoških, zlasti kognitivnih stanj in procesov; zaznavanje, kategoriziranje, mišljenje, domišljijo, vrednotenje, projekcije. Vendar komuniciranja ne smemo reducirati le na ta psihološka stanja ali procese. Komuniciranje v pravem pomenu nastopi šele tedaj, ko pride do namerne izmenjave simbolov med ljudmi, do socialne dejavnosti. Pri tem gre za neko *skupno* delovanje ljudi, ne le za izmenjavo simbolov. Udeleženci komunikacijske situacije z vso svojo dejavnostjo vplivajo na duševna stanja in dejanja drugih ljudi.« (Ule 2006:21) Ključno pri razumevanju

komunikacije je torej razumevanje, da osebe, ki komunicirajo, interpretirajo prejeto sporočilo na podlagi svojih izkušenj, pričakovanj, razumevanja. Pri tem ne gre za preprost proces; sporočilo podano-poročilo sprejeto. Na tem mestu bi se veljalo za hip ponovno povrniti k definiciji kompetenc, kot jih je zasnoval dr. Svetlik, saj med drugim navaja »socialne kompetence« in »obvladovanje materinega jezika« ter »obvladovanje vsaj enega tujega jezika«. Po drugi definiciji je: »/.../ *komuniciranje dinamičen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih, namernih dejanj in doživljanj udeležencev komunikacijske situacije*. Aktivni udeleženci komuniciranja v svoji interakciji proizvajajo ta dejanja in doživljanje, jih medsebojno prepoznavajo in se tako povezujejo med seboj (Finnegan, 2002;29 v Ule 2006:17) Že iz opisa, da gre za dinamičen interakcijski proces, je takoj razvidno, da gre za specifiko, ki je ni moč doseči kadar se komunicira s pomočjo sodobnih medijev. Mogoče na tem mestu zaenkrat lahko izvezemo le videokonferenco, saj so sogovorniki na nek način v stiku in lahko prejeta sporočila umeščajo v kontekst, oziroma rekonstruirajo: »Jezikovno komuniciranje temelji na načelu izpeljave pomena izrečenega, ki presega informacije, ki nam jih daje »površinsko« branje sporočil./.../Ustrezna reprezentacija »sporočila«, ki ga dobimo, je lahko zelo drugačna od zaporedja znakov ali signalov, ki sestavljajo zunanjo podobo sporočila. Govorna sporočila zato ponavadi rekonstruiramo. Rekonstruiramo pa jih tako, da se naslonimo na kontekst.« (Ule 2006:167)

Ob interpersonalni komunikaciji vedno teče tudi neverbalna komunikacija, ki nudi vrsto dodatnih sporočil in omogoča interpretacijo verbalnega sporočila. Običajno pomislimo samo na govorico telesa, ki jo je nenazadnje moč razbrati tudi pri komuniciranju preko videokonference, vendar obstaja še vrsta drugih sporočil, ki pa jih tehnologija ne more »preslikati«. »Ljudje smo občutljivi na prostor, podobno in predvidljivo se odzivamo na prostor in spremembe v njem. Če se v prostoru počutimo prijetno, komuniciramo bolj sproščeno in bolj učinkovito./.../ Fizične značilnosti prostora nam lahko povedo, kaj se v prostoru dogaja, kakšno komuniciranje lahko pričakujemo.« (Ule 2006:220) Še zadnja senca dvoma, da interpersonalnega komuniciranja ni možno zamenjati z izmenjavo informacij preko tehnologije, je izbrisana z naslednjo razlago:»Vsak komunikacijski proces poteka na ozadju

socialnih odnosov, to pomeni na ozadju socialnih interakcij in njihovega simbolnega oziroma pomenskega presežka, vendar velja tudi nasprotno, da socialni odnosi »potekajo«, ne le »obstajajo«. Potekajo pa kot komunikacijsko dogajanje, v katerem udeleženci dogajanja drug drugemu predstavljajo sami sebe, svoja videnja drug drugega in odnosa drug z drugim.« (Ule 2006:297) In ko govorimo o sodelovanju, avtomatično izključimo bežen, površen, enkratni stik, temveč govorimo o procesu, sodelovanju v daljšem časovnem obdobju, torej o odnosu.

2.7.4 Medkulturna komunikacija

Vse, kar sem do sedaj zapisala o komunikaciji, se prikaže v novi luči, ko govorimo o pošiljatelju in prejemniku, ki prihajata iz različnih kulturnih kontekstov.

Vsak izmed njiju namreč sporočilo prevede v svoj kulturni kontekst. Večji kot je razkorak med njunima kulturama, več je možnosti, da pride do nesporazuma. »Ker ljudje iz različnih držav zaznavajo, interpretirajo in ocenjujejo stvari različno, posledično tako tudi reagirajo. Vsak posameznik se obnaša na njemu ustrezen način; logika in razum sta kulturno relativna.« (Jazbec 2005:9) V kulturah vzhoda velja beseda sogovornika, v kulturah zahoda zgolj podpis.

Konfrontacija različnih pojmovanj, navad in vrednot je močna, četudi je jezikovna bariera premagana. Določena znanja s tega področja je možno dobiti z izobraževanjem, študiranjem tujih kultur, vendar je od posameznika odvisno ali gre pri rezultatu tovrstnega izobraževanja zgolj za razumevanje druge kulture na način, da se lažje tolerira drugačnost ali tovrstno izobraževanje prinese nekaj več, to je sinergijo. Ena izmed značilnosti kulture je, da se prenaša iz osebe na osebo, saj se je lahko priučimo. In kadar nekdo iz ene kulture uspe ponotranjiti drugo kulturo na način, da jo sprejema kot enakovredno svoji, je podan ustrezen kontekst za sinergični učinek. Kako je to težko doseči, lahko sklepamo iz opisa dveh glavnih tipov kultur, kot ga je zastavil antropolog Hall. Jazbečeva je v svoji nalogi povzela njegovo obsežno raziskavo svetovne kulture: »V kulturah z visokim kontekstom, npr. Aziji, Srednjem vzhodu in Afriki, je večina informacij indirektnih, tj. malo informacij je kodiranih v besednih sporočilih. Hall govori o tistem jeziku ali skritih dimenzijah.

Čustva in misli se izražajo implicitno. V teh kulturah se malo govori in veliko domneva. Zato je potrebno brati med vrsticami in si razlagati pomen s pomočjo splošnega razumevanja. Ljudje v kulturah z visokim kontekstom so med seboj bolj povezani, razumejo nebesedno obnašanje in znajo dobro opazovati okolje. Kulture z izrazito visokim kontekstom so Južna Koreja in arabske kulture. Tu je potrebno bistvene informacije razbrati iz konteksta, zato so tesni medosebni stiki zelo pomembni. V kulturah z nizkim kontekstom, npr. v Nemčiji, Švici, skandinavskih državah, ZDA, so besedna sporočila tista, ki vsebujejo največ informacij. Čustva in misli se izražajo v besedah in informacije so lahko dosegljive. Ljudje so neposredni in eksplicitni ter le redkokdaj uporabljajo nebesedne oblike izražanja. Spremembe v teh kulturah so zato lažje in hitrejšje.« (Hall 1959, povzeto po Jazbec 2005: 10)

Uletova zanimivo interpretira to kot »*obvladovanje in preseganje negativnih dimenzij tujstva*« (Ule 2006:385) in v nadaljevanju poda Simmelovo razlago, da je tujec oseba, ki je hkrati zunaj in znotraj. Od posameznika in njegove sposobnosti prilaganja ter od izmenjave informacij z okoljem, je odvisno, ali zmore povezati tako različna svetova. Seveda pri medkulturnem komuniciranju ne gre vedno za povezovanje tako različnih svetov, četudi se mnogokrat na videz »sorodne« kulture razlikujejo bolj, kot se to zdi. Zato je formaliziranost komuniciranja na mednarodni ravni zelo dobrodošla. Na ta način je podan kontekst, ki za posameznika predstavlja varno polje. To formaliziranost opišemo s pojmom diplomacija ali poslovno komuniciranje, odvisno od tega ali gre za komuniciranje na ravni držav, državnih ustanov ali podjetij.

Pri medkulturni komunikaciji je potrebno opozoriti še na eno posebnost. Kot pravi M. Ule (2005:197)»/.../kultura postavlja meje jezikovnemu izobraževanju. Kadar nas kulturna pravila omejujejo v verbalnem govoru, si očitno pomagamo z neverbalnim komuniciranjem. Če sta si obe obliki komuniciranja nasprotujoči, raje sledimo temu, kar nam sporoča neverbalni kanal, kot pa temu, kar nam sporoča verbalni kanal.«

2.7.5 Medkulturno izobraževanje

Posebnost medkulturnega izobraževanja ni le učenje tujega jezika ter seznanjanje s paleto podatkov o drugi državi, ki obsega vse od družbenopolitičnih, gospodarskih, zgodovinskih pa do zemljepisnih značilnosti države, temveč obstajajo posebni poglobljeni programi, ki obsegajo tudi izobraževanje za medkulturno občutljivost in kulturni asimilator. Ta dva pristopa razvijata drugačen pogled na odzive, reakcije in obnašanje pripadnikov drugega kulturnega kroga. S tem se zmanjšuje tako predsodke kot se dviga prag sprejemanja in razumevanja.

Kot pravi Židanova: »Za multikulturno učenje je zelo pomembno prav to, da ne le prepozna različnosti, temveč jo tudi dejansko sprejema.« In v nadaljevanju: »Za multikulturno učenje je tudi značilno, da pristopa k različnosti pozitivno. Multikulturnost je vrednota. Po svoji naravi je multikulturno učenje raznovrstno.

Preučevalci multikulturnega učenja navajajo kar nekaj pomembnih korakov, po katerih naj bi stopal posameznik (ca) v svojem procesu tovrstnega učenja. Ti koraki so:

- posameznik (ca) si mora predstavljati sebe od zunaj;
- posameznik (ca) mora znati razumeti svet, v katerem živi;
- posameznik (ca) mora biti seznanjen še z drugimi obstoječimi realnostmi;
- obstoječo različnost morata videti kot nekaj pozitivnega;
- posameznik (ca) mora znati ceniti pozitivne odnose, vrednote, vedenje, ravnanje.«
(Židan 2002: str 225- 227)

Posameznik mora biti motiviran za multikulturno učenje, razumeti mora, da je multikulturnost sodobna vrednota in vrednota prihodnosti.

Preden preidem na drugi sklop naloge, k empiričnemu testu, naj na kratko povzamem ugotovitve teoretičnega dela naloge:

1. Sodobna informacijska družba, družba znanja, prinaša nove vrednote, kot so znanje, veščine, sposobnosti, zmožnosti, skratka vse, kar razumemo pod pojmom kompetence. Ne osredotoča se zgolj na formalno, oprijemljivo, kodificirano znanje, kar ima za posledico nove koncepte kot so učeča se organizacija in vseživljenjsko učenje.
2. Ljudje se nenehno učimo in to na različne načine v vseh situacijah in v različnih okoljih, če se tega zavedamo ali ne. Da te izkušnje pretvorimo v znanje, jih moramo ovrednotiti, postaviti v kontekst, osmisliti, uvrstiti med naše kompetence. To je dinamičen proces. Na rezultate vpliva vrsta dejavnikov, med njimi zelo močno izstopa kultura. Izreden pomen pri prenosu kompetenc ima tudi medosebna komunikacija.
3. Kadar je posameznik postavljen v mednarodno okolje mora preseči vrsto dodatnih ovir, ki mu jih postavljata lastna kultura in medkulturna komunikacija.
4. Pri vseh teh procesih ima ključ v rokah posameznik sam. Če ni motiviran, če mu znanje ne predstavlja vrednote in če ni sposoben medosebne komunikacije, potem niso izpolnjeni pogoji za osvojitve tihega znanja oziroma za razvoj kompetenc.

3. EMPIRIČNI TEST

V drugem sklopu naloge so ugotovitve iz teoretičnega dela aplicirane na izkušnje posameznikov, ki delujejo v mednarodnem okolju kot predstavniki svoje organizacije v mednarodni ustanovi. Z namenom testiranja hipoteze sem v prvem delu z analizo sekundarnih virov utemeljila obstoj tihega znanja, definirala kaj obsega ter preverila možne načine prenosa. V empiričnem delu naloge bo preverjeno ali je pridobivanje tihega znanja motiv, zaradi katerega se udeleženci odločajo za sodelovanje na mednarodnem nivoju, in ali bi bil, po njihovih lastnih izkušnjah, tovrsten prenos možen, če bi sodelovanje potekalo s pomočjo sodobnih komunikacijskih poti. Ker je, kot smo ugotovili v teoretičnem delu, za sodobno organizacijo nadvse pomemben čim boljši izkoristek kompetenc oziroma tihega znanja posameznikov, saj predstavlja konkurenčno prednost, je smiselno preveriti, ali je možen prenos tihega znanja, pridobljenega v mednarodnem okolju, v delovno okolje domače ustanove.

3.1 Intervjuvanci

Ker sem se v empiričnem delu naloge omejila na področje upravljanja cest, sem za sodelovanje v obliki intervjuja zaprosila 3 osebe, ki so že nekaj let delovale kot predstavniki Ministrstva za promet pri delu strokovnih mednarodnih ustanov. Njihovo delo je predstavljalo sodelovanje na strokovno-tehničnem področju regulative, urejanja ali organiziranja dela na področju cest in/ali cestnih vozil.

Mednarodno sodelovanje na področju tehnične regulative cest in vozil ima že dolgo tradicijo, ki izvira iz potrebe po usklajevanju, v nasprotnem primeru bi bili vozniki ob prečkanju državne meje soočeni s povsem drugačnimi standardi glede vozil in opreme cest, prometnih pravil itd. Svetovna cestna zveza (PIARC – Permanent International Association of Road Congresses) letos celo praznuje 100. obletnico.

Pri nacionalnem odboru Svetovne cestne zveze sta med drugim redno delovala dva intervjujanci – mag. Žepič in ga. Herga (ki sodeluje tudi pri COST projektih Evropske unije – Cooperation in Science and Technology), mag. Jerončič pa kot edini slovenski predstavnik deluje v vseh odborih, delovnih telesih in pri delu vseh mednarodnih ustanov, kjer obravnavajo ugotavljanje skladnosti cestnih vozil. Mag. Žepič je v času intervjuja že bil v odhajanju v novo službo na delovno mesto svetovalca za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji in je zapuščal mesto Podsekretarja v Uradu za ceste.

3.2 Osebna motivacija za delo na mednarodnem nivoju

V teoretičnem delu naloge sem povzela misel, da se vse «najpomembnejše teorije učenja strinjajo, da je učenje prenašanje znanja (pojmov, dejstev informacij) ali spretnosti /.../ na tistega, ki jih mora ali želi pridobiti.» (Brečko 1998:137). Na dveh drugih mestih pa sem opozorila na pomen motivacije. Najprej v okviru izkušenjskega učenja, kjer je bila poudarjena aktivna vpletenost posameznika, nato pa še v poglavju

kompetence, kjer je bil ključ za pridobitev kompetenc hoteti, znati, moči. Na podlagi tega sem intervjuvance povprašala, kaj jih motivira za delo na mednarodnem nivoju.

Kot je bilo predstavljeno v uvodnem delu, se udeleženci raznih mednarodnih srečanj, še posebej rednih, kadar delujejo v raznih delovnih telesih mednarodnih ustanov, kjer je način dela tak, da je potreben reden osebni kontakt, se pravi delo v delovnih skupinah, zavedno ali nezavedno učijo drug od drugega. Pri učenju s pomočjo opazovanja je ključni dejavnik ravno motivacija. Vsi trije intervjujanci so na vprašanje o tem, za kaj bi bili prikrajšani, če se ne bi več mogli udeleževati tovrstnih srečanj, odgovorili, da bi bila to osebna izguba. Ga. Herga je to celo opisala z »velik primanjkljaj, manjko novih znanj, stagnacija na vseh področjih.« Glede na opis tega morebitnega primanjkljaja je moč z gotovostjo trditi, da intervjujanci ne govorijo zgolj o strokovnem znanju. Mag. Žepič namreč navaja, da z nastopi trema izginja, nastop je bolj suveren, lažje se posvetiš temi in to je pomembno. Ga. Herga je to opisala še bolj izrazito: »Vsaka zadeva je nova izkušnja in širiš znanje. Nikakor ne moreš ločevati osebno in strokovno, ker človek vedno nastopa kot celota.« Nevede so govorili o tistem znanju in kompetencah. Vsi so v svojem odgovoru uporabili besedo »znanje« oziroma »se naučiti«. G. Žepič pravi, da se lahko »o kakšni reči podučiš in jo povzameš, se naučiš kaj«, g. Jerončič odkrito priznava, da ga motivira »želja po več znanja«, ga. Herga pa govori o tem, da »te vleče, vedno nekaj novega, več znanja takšnega in drugačnega.« Ti njihovi odgovori so rešili dilemo prvega delovnega vprašanj ali je pridobivanje tihega znanja motiv, zaradi katerega se odločijo za sodelovanje in vključevanje v procese na mednarodni ravni.

3.3 Vloga zastopnika

Misel ge. Herga, da človek nastopa kot celota, me je vodila k naslednjemu zornemu kotu – kako so kot posamezniki zastopali ministrstvo. V teoretičnem delu te naloge sem izpostavila, da se na posameznika, ki zastopa svojo organizacijo prenaša ugled in moč organizacije, da se v konkretnih situacijah med delom na mednarodnem nivoju lahko zanaša predvsem sam nase in na svoje dožemanje situacije. Če povzamem z

mislijo Russeta in Starra: »To, kar je dejansko »tam zunaj«, je manj pomembno kakor to, za kar odločevalec misli, da je tam zunaj.« (Russet in Starr 1996: 370) S tem, ko so prisiljeni reagirati, se učijo na več načinov. Tovrstno učenje lahko umestimo v akcijsko učenje, »learning by doing«, odvisno od rezultata pa tudi v »learning by failing«.

Na vse to je opozoril g. Žepič v enem izmed svojih odgovorov: »Problem je, ker se ob razpravi na kraju samem pokažejo drugi zorni koti, stvari se zasukajo drugače in jih ti ne moreš spremeniti. V tem primeru moraš na to dati zadržek (rezervacijo). Ravno zaradi vseh teh detajlov: dikcije, vrstnega reda v besedilu, razlage razumevanja in tako naprej, je zelo pomembno, kaj se dogaja v medsebojnih odnosih, da se doseže konsenz.«

Iz navedenega je moč razbrati, da je tudi dinamika dela odvisna od sposobnosti posameznika reagirati na določeno situacijo. Kot je povedala ga. Herga: »Na prvih srečanjih, ko se šele vzpostavijo komunikacije, niti ne veš kaj določena zadeva pomeni, ali gre za strogo formalno, protokolarno ali kakšno drugo komunikacijo. Takrat šele spoznavaš ljudi, sistem, način dela.«

Tako sklepam, da je na posamezniku veliko večja teža kot zgolj teža vloge nosilca pooblastila. Tekom dogajanja, na sestankih, mora namreč spoznati in razumeti sistem delovanja, način dela in komunikacije. Ves čas mora graditi tudi odnos z ostalimi udeleženci. Kot je že bilo izpostavljeno v poglavju na temo komunikacije, osebe, ki komunicirajo, interpretirajo prejeta sporočila na podlagi svojih izkušenj, pričakovanj, svojega razumevanja, izkustvenega polja, svojih socialnih kompetenc in kompetenc na področju tako materinega kot tujega jezika.

Na podlagi odgovorov lahko potrdim prvo hipotezo v drugem delu, ki pravi: Prenos tihega znanja ni možen, kadar sodelovanje poteka s pomočjo sodobnih komunikacijskih poti. Pri tovrstnem delu namreč ne gre zgolj za izmenjavo informacij, temveč za spoznavanje in razumevanja sistema delovanja, načina dela in komunikacije ter za vzpostavljanje odnosa z ostalimi udeleženci. Dodatno to potrdi

izjava mag. Jerončiča: »Na takih mednarodnih srečanjih so zelo pomembni tudi odmori, kajti takrat lahko neposredno spoznaš ljudi in jih vprašaš stvari, ki jih po telefonu ali e-mailu ne moreš.« Iz te trditve izhaja, da na teh sestankih niso pomembne samo vsebine in informacije, ki se nahajajo v delovnih gradivih, temveč še vse tisto, kar se dogaja med srečanji, se pravi »kontekst«.

3.4 Učenje

Kot sem prikazala v teoretičnem delu v točki, ko je oseba postavljena v določeno situacijo, prihaja do izkušenskega učenja – za katerega je pomembna aktivna vpletenost posameznika v izkušnjo, hkrati pa je pomembna tudi refleksija o izkušnji. Posameznik je prisiljen posvetiti svojo pozornost okoliščinam, v katerih sprejema določeno informacijo, jih ustrezno ovrednotiti, postaviti informacijo v kontekst in se na podlagi vsega tega odzvati. Izkušen posameznik se v tem primeru, če je to možno, lahko posluži tudi prenešenega znanja, kar pa ni običajno. Tipičen primer procesa, v katerem so potrebne izvirne rešitve, je reševanje problemov.

Za dosego izvirne rešitve je potrebna ustrezna transformacija informacije. V primerih kot ga je omenil gospod Žepič, (»Problem je, ker se ob razpravi na kraju samem pokažejo drugi zorni koti, stvari se zasukajo drugače in jih ti ne moreš spremeniti.«) lahko govorimo o akcijskem učenju. Rešitev problema, s katerim je soočena delovna skupina, je možna le po ključu zastaviti pravo vprašanje, uporabiti programirano strokovno znanje, uporabiti vse preneseno znanje, poskusiti razumeti problem v novi luči, nato načrtovati korake za rešitev problema. To so običajno situacije, ko so posamezniki prepuščeni samim sebi, saj so potrebne takojšnje odločitve in ni možno posvetovanje s strokovnimi ekipami, ki so jim morebiti na voljo v domači ustanovi. Tako pridemo do ključnih elementov, ki jih teorija opredeljuje kot sestavne elemente akcijskega učenja: »Kombinacija razmišljanja o problemu in ustreznega znanja vodi k novi definiciji problema, novi interpretaciji izkušenj. V sodelovanju z drugimi (sodelavci, člani skupine itd.) se posamezniku problem pokaže še z drugih vidikov. Nova situacija in interpretacija problema pa zahteva postavljanje novih vprašanj.« (Miglič 1998: 63)

To so hkrati situacije v katerih si predstavniki ustanov v mednarodni ustanovi pridobijo najbolj dragocene izkušnje, znanje ter kompetence.

Dodaten argument za osebne stike na različnih nivojih, tudi mednarodnem, ponudita tudi antropologija in medicina. V zadnjih letih je bilo namreč razkrito, da se je najprej razvila družbena inteligentnost, šele nato razumski um ter procesi abstraktnega mišljenja in sicer v neokorteksu², ki se je razvil iz starejših možganskih zgradb, ki so odgovorne za čustvovanje. Zato je neokorteks zmožen tolmačiti podatke skladno s čustvenimi signali, ki jih prejema skupaj z drugimi informacijami. Čustven signal pa je v prvi vrsti odvisen od percepcije, zaznave naših senzorjev oziroma čutil. Čustveni odziv ob prebiranju neke pisne informacije, ki jo oseba razlaga na osnovi svojega izkustvenega polja, je tako lahko povsem drugačen kot ob sprejemu iste informacije na drugačen način (na primer osebno v razpravi ali na predavanju), kjer oseba sprejema še vrsto drugih dražljajev. Gre za tako imenovano čustveno inteligenco.

3.5 Znanje kot vrednota

V času priprav na pisanje te naloge se mi je večkrat porajalo vprašanje, ali je znanje v naši kulturi sploh vrednota (ne samo vrednost v ekonomskem smislu). Glede na odgovore anketirancev v anketi, opravljeni po elektronski pošti, sklepam, da bi bil odgovor naslednji: Da, v kulturi Slovencev je znanje vrednota, vendar samo znanje, ki ima neko formalno zaledje, institucijo, uradno potrdilo o znanju. Namreč kar 18 % anketirancev je odgovorilo, da je mednarodno sodelovanje potrebno zaradi izmenjave znanja, vendar so takoj dodali »strokovnjakov«, torej ljudi s formalno priznano izobrazbo in s tem formalno ovrednotenim znanjem. Da bi lahko ovrednotili drugačno znanje, morajo imeti osebno izkušnjo.

² Neokorteks je najvišji sloj v možganih, ki ga imajo v živalskem svetu samo sesalci in zanj velja posebna zakonitost: delež neokorteksa se v odnosu do celotnega obsega možganov povečuje v sorazmerju z velikostjo skupnosti, ki je značilna za določeno vrsto. To pomeni, da bi kot dodaten argument v prid razvijanju odnosov – tudi mednarodnih – in vključevanju posameznikov vanje, lahko navajali splošen dvig inteligence naroda. V neokorteksu namreč potekajo procesi mišljenja.

Analiza intervjujev pokaže, da bi udeleženi na mednarodnih srečanjih v primeru, da se le-teh ne bi mogli več udeleževati, čutili »velik primanjkljaj, manjko novih znanj, stagnacijo na vseh področjih« (ga. Herga). Čutili bi izgubo, saj »osebna srečanja ne more zamenjati nič« (g. Žepič) pa tudi strokovno zadrego saj »so na takih mednarodnih srečanjih zelo pomembni odmori. Takrat lahko neposredno spoznaš ljudi in jih vprašaš stvari, ki jih po telefonu ali e-mailu bolj težko« (g. Jerončič). Tako so udeleženci pritrdilno odgovorili na drugo delovno vprašanje, ali je prenos znanja razlog za osebno vključenost v procese dela mednarodnih ustanov.

Ne podlagi teh trditev je jasno, da imajo uslužbenci, ki so zainteresirani za predstavljanje svoje ustanove v mednarodni instituciji dodatni osebni motiv za tovrstno sodelovanje. Kot navaja D. Goleman, je vodja raziskovalcev pri družbi Xerox Seely Brown izjavil: »ključna narava družbenega usklajevanja nikjer ne pride tako močno do izraza kot v današnjih znanstvenih podvigih, kjer vrhunsko znanje uspeva v uigranih prizadevanjih in sodelovanju./.../Mnogi teoretiki razmišljajo o učenju s čisto kognitivnega gledišča, toda uspešni ljudje bodo na vprašanje, kako so se naučili, kar znajo, odgovorili:«Večino znanja smo si pridobili drug od drugega in drug z drugim.« Takšno učenje pa zahteva družbeno inteligentnost, ne samo spoznavne sposobnosti. Mnogi ljudje se znajdejo v težavah, kjer ne vedo, kako postaneš del splošnih okoliščin, kako se vključiš v odnose.« (Goleman 2001:221) Čeprav ni uporabljen izraz »komptence« je iz konteksta moč razbrati, da gre ravno za to.

3.6 Sodelovanje posameznika v narodnostno mešani skupini – vidik zunanjega opazovalca

Po naključju sem imela možnost opazovati dve skupini priznanih strokovnjakov pri delu na najvišjem nivoju in sicer Zaključni seminar COST-a za področje zimske službe ter upravnega odbora PIARC, kjer so sodelovali tudi intevjuvanci. Pri obeh zasedanjih je bilo očitno, da je mnenje gospoda Browna nadvse utemeljeno. V obeh primerih so bili udeleženci vrhunski strokovnjaki na svojem področju, ki so nadvse

obvladali veččino poslovne komunikacije, prilagajanje trenutni razpravi ter iskanje podpore svojemu predlogu. Proti pričakovanjem so bili vsi visoko motivirani za sodelovanje in zame osebno, je bila neprecenljiva izkušnja opazovati, kako so, kljub odločni razpravi, v času odmora sproščeno poklepetali in lobirali za svojo rešitev. Nadvse me je presenetila tudi njihova sposobnost razpravljanja v dveh jezikih hkrati (na primer na vprašanje v angleškem jeziku je sledil odgovor v francoskem in obratno, vsak je uporabljal jezik po lastni izbiri), saj to predstavlja izreden dodatni napor in nenazadnje poveča možnost nesporazumov. Kot je opozorila M. Ule, običajno manjko v verbalni komunikaciji nadomestimo z interpretacijo neverbalne komunikacije.

Na obeh zasedanjih so bili navzoči predstavniki, ki so se že srečevali med enoletnim mandatom, kar se je lepo pokazalo pri prostočasnih aktivnostih in strokovnih ekskurzijah, med katerimi so potekali sproščeni neformalni pogovori, kjer je bilo možno opazovati, kako so premagovali tudi medkulturne razlike in kako so se prilagajali drug drugemu.

3.7 Timsko delo na mednarodni ravni in posameznik v timu

Da je timsko delo na mednarodnem nivoju nekaj povsem drugega in je izredno veliko odvisno od posameznika, njegovih prizadevanj in motiviranosti, so mi v intervjujih potrdili tudi naši predstavniki. Gospod Jerončič je navedel: »Pri mednarodnem timskem delu srečuješ z veliko različnimi kulturami, ki vedno pomenijo tudi zelo različne poglede na nek problem. To je včasih dobro, da spoznaš še drugo plat problema, pa tudi slabo, saj se ukvarjaš s problemi, ki jih pri nas ni.«. Kot je opozoril gospod Žepič: »je razlika velika, ker imajo delovne skupine na mednarodnem nivoju manj srečanj, sestanki se ne morejo sklicevati vsake dva do tri tedne, potrebno je biti veliko bolj pripravljen, končni rezultati so ponavadi bolj dorečeni, poskuša se sprejeti sklepe, smernice, priporočila. Pri delu »doma« je lažje popraviti napake, če se pomotoma kakšno točko izpusti iz dnevnega reda, postaviti dodatna vprašanja po e-pošti, pisno... Tako so na primer za Komisijo OZN vsi prispevki pripravljeni v obliki izhodišč vlade.«.

»Za uspešno timsko delo je pomemben splošen dvig ravni znanja v podjetju/družbi. Učenje ni več samo individualna odgovornost posameznika, pač pa celega podjetja. Ne nenazadnje gre tudi za znanja, ki so povezana s celim podjetjem, za njegovo organizacijsko kulturo. » (Svetličič 1996:383)

Da je glavna teža za uspeh tima na posamezniku, je potrdila gospa Herga: »»Na prvih srečanjih, ko se šele vzpostavijo komunikacije, niti ne veš kaj določena zadeva pomeni, ali gre za strogo formalno, protokolarno ali kakšno drugo komunikacijo. Takrat šele spoznaš ljudi, sistem, način dela. Recimo, po kakšnem letu so se zadeve spremenile. Ker smo skupaj sodelovali (oziroma sodelujemo) štiri leta, sedaj bomo s tem zaključnim seminarjem zaključili tak projekt. Vendar, glede na to, da smo vzpostavili tako dobre osebne stike, kaže, da bomo vstopili v nov projekt Evropske komisije, s podobno ekipo, seveda, če je to možno.«

Iz izjav intervjujancev se da razbrati, da ti procesi ne bi mogli biti izpeljani brez osebnega stika, saj gre za izredno kompleksne in zaplete procese, ki presegajo zgolj usklajevanje nekega besedila ali formalnih stališč. Izjave hkrati potrjujejo tudi navedbe v teoretičnem delu naloge:«Vsak komunikacijski proces poteka na ozadju socialnih odnosov, to pomeni na ozadju socialnih interakcij in njihovega simbolnega oziroma pomenskega presežka, vendar velja tudi nasprotno, da socialni odnosi »potekajo«, ne le »obstajajo«. Potekajo pa kot komunikacijsko dogajanje, v katerem udeleženci dogajanja drug drugemu predstavljajo sami sebe, svoja videnja drug drugega in odnosa drug z drugim.« (Ule 2006:297)

Če postavimo to izjavo v luč prvega dela prve hipoteze, (prenos tihega znanja je možen, če sodelovanje različnih ustanov pri delu mednarodnih institucij poteka na način osebnega sodelovanja posameznikov) lahko zaključimo, da je hipoteza v tem delu potrjena.

3.8 Vloga posameznika v organizaciji z vidika prenosa znanja

Testiranje druge hipoteze skorajda ni potrebno, saj je že v teoretičnem delu moč razbrati, da trditev »prenos tihega znanja, pridobljenega v mednarodnem okolju, v delovno okolje domače ustanove ni možen, ustanova se mora zadovoljiti zgolj s tem, da ima med svojimi zaposlenimi človeka, ki poseduje to znanje,« ne drži.

S pomočjo združevanja različnih spoznanj se je razvil model upravljanja človeških virov, saj je v vse pore družbe prodrlo spoznanje, da so zaposleni na eni strani vir znanja in veščin, nadarjenosti in še mnogih drugih sposobnosti. Potrebno jim je omogočiti, da se udeležijo in razvijajo, po drugi strani pa z usmerjenim razvojem in povezanostjo s poslanstvom ter vizijo ustanove, v kateri so zaposleni, dvigujejo kakovost dela te ustanove. Brez vseh teh spoznanj ne bi mogel biti v končni fazi danes razvit standard odličnosti »Vlagatelji v ljudi«, ki so ga v devetdesetih letih v Veliki Britaniji³ razvili v sodelovanju z različnimi vladnimi in izobraževalnimi ustanovami ter s sindikalnimi in z zborničnimi združenji.

O tem, kolikšno težo igra danes posameznik v organizaciji priča tudi dejstvo, da so običajne lastnosti, ki jih organizacija išče pri zaposlovanju novih kadrov kreativnost, fleksibilnost in strokovno znanje. Selekcija ljudi poteka glede na sposobnosti komuniciranja in prilagajanja kolektivu in ne pa kot nekoč, ko je bila kadrovska selekcija omejena na primerljivost zahtevanih in dejanskih lastnosti za točno določeno delovno mesto. Z gotovostjo lahko trdim, da je med drugim takšen pristop k zaposlovanju tudi posledica zavedanja, da je proces komunikacije eden temeljnih procesov, ki se odvija vedno, kadar ljudje stopamo v interakcije z drugimi. Kot že uvodoma rečeno – v globalni vasi je verjetnost, da bo posameznik slej ko prej prisiljen vstopiti v komunikacijo s predstavniki drugih kultur, toliko večja. Če to nastopi v obliki uradnega zastopanja neke ustanove, je pritisk še toliko večji.

³ Standard je ob Veliki Britaniji uveden tudi na Nizozemskem, Švedskem, Nemčiji, Belgiji, Franciji, Portugalskem, Italiji in Španiji.

Organizacije, bodisi javne uprave bodisi gospodarstva dandanes ne morejo preživeti izolirane, osredotočene zgolj na lokalni prostor. Tako predstavljajo prvi okvir v katerem deluje posameznik in ga pri nastopanju navzven tudi določa. Ne samo, da ga izpostavi, nanj prenese tudi del svoje avtoritete, ugleda, statusa. Tega se predstavniki, ki sodelujejo v mednarodnem okolju, po odgovorih sodeč dobro zavedajo. Gospod Žepič je odgovoril: »Titula predstavnika države predstavlja breme, ker to predstavlja odgovornost, da kvalitetno predstaviš in zastopaš stališča države, Vlade RS, ministrstva. Če si dober promoviraš državo, svojo institucijo, domačo stroko in strokovnjake, kot tudi sebe. Ko te spoznajo, si zato vabljen na številna srečanja, konference ipd. ter si zaželen udeleženec.« Kot pravi gospa Herga: «Titula je pomembna, da se lahko giblješ v določenih krogih«, gospodu Jerončiču pa je zastopanje države v »veliko čast« in mu pomeni »izkazano zaupanje«.

Najbrž nihče od anketiranih ni pomislil, da znanje, ki ga pridobimo v okviru formalnih oblik izobraževanja ter usposabljanja, lahko zastari. Mogoče se vsi skupaj bolj zavedamo, da je potreba po dodatnih znanjih in veščinah vsak dan večja, saj se v medijih veliko piše in govori o nujnosti vključevanja v dodatne oblike izobraževanja in usposabljanja ter o vseživljenjskem izobraževanju. Še vedno smo po večini ujeti v miselnost, da je dodatno znanje, usposabljanje le tisto, ki je na nek način formalizirano. Evropski projekt modrega potnega lista, v katerem se beležijo posameznikove izkušnje s prostovoljnim delom, in veščine ter znanja, (npr. jezikovno) pridobljena s praktičnim delom ali nadvse učinkovit model študijskih krožkov sta samo dve izmed oblik, ki sta poskusili s sodobnejšim pristopom, načinom in metodo odgovoriti na nove izzive.

Nesporno je, da znanje danes predstavlja veliko konkurenčno prednost. Kot razberemo iz opisa strukturnih sprememb v knjigi Svetovno podjetje dr. Svetličiča: »Najbolj aktivni subjekt procesov globalizacije so transnacionalna podjetja. Ta so povzročila, da je vse manjši del mednarodne menjave dejansko svoboden in vse večji del upravljanj, saj poteka znotraj samih transnacionalk (znotrajpodjetniška menjava) ali pa nanje močno vplivajo s svojimi ukrepi države (strateška trgovinska politika). Vse to spreminja sam ustroj svetovnega trga, ki je dokončno postal prevladujoče

oligopolen. S tem se je spremenila tudi narava tržne konkurence. Stare primerjalne prednosti ne morejo več uspešno pojasniti zakaj so ene države danes uspešne, druge pa manj, ali zakaj so nekatera podjetja uspešna, druga pa ne. « (Svetličič 1996: 40)

3.9 Medkulturna komunikacija

Da bi dosegla svoj namen, morajo biti sporočila podana tako, da so ustrezno umeščena v kontekst. To pa pogosto ni možno preko sodobnih komunikacijskih tehnologij, predvsem ko komunikacija poteka v kulturah z visokim kontekstom. V izogib nesporazumom na tem mestu bralca ponovno opozarjam na našo vpetost v evropocentristični zorni kot in na posledično togo predstavo diplomacije ter poslovnega komuniciranja. Ne gre pozabiti da sta tako diplomacija kot poslovno komuniciranje na daljnem vzhodu pogojena z zaupanjem in dolgotrajnimi odnosi. Naj kot zanimivost na tem mestu še navedem podatek, da med države, kjer zaupanje nima velikega pomena, skupaj z Brazilijo, Turčijo, Romunijo in Litvo sodi tudi Slovenija. (Deresky 2002:130 povzeto po Jazbec 2005:36)

Kot je že ves čas možno razbrati iz konteksta tega besedila, je pri medkulturnem komuniciranju pomembno, da se pošiljatelj in prejemnik zavedata, da sogovornik izhaja iz drugega kulturnega konteksta. Zato se morata drug v drugega vživeti na način, da uporabita neverbalno komunikacijo, ki je drugemu blizu, bodisi da je identična s kulturnim krogom drugega, bodisi z normami in standardi, ki jih ponuja diplomacija, oziroma poslovno komuniciranje na nivoju mednarodne ustanove v sklopu katere prihaja do interakcije med osebama.

Na vprašanje, ali menijo, da udeleženci, ki prihajajo iz drugega kulturnega kroga vnašajo spremembo, drugačen pristop, so vsi trije odgovorili pritrdilno. G. Jerončič je odgovoril: »Se popolnoma strinjam. Posebej se to vidi v srečanjih v Ženevi, kjer pridem v stik s celim svetom, ko se vidi povsem drugačen pogled med Evropo, ZDA in Japonsko.« G. Žepič je opozoril tudi na manjšanje teh razlik in na razlog tega približevanja: »Ponavadi prav srečanje udeležencev iz različnih kulturnih krogov daje

poseben čar srečanjem, jih bogati. Čeprav se zaradi mednarodnega udeleževanja in tudi predhodnega študija mnogih udeležencev v tujini te razlike manjšajo oziroma pridejo manj do izraza. Nikoli se ne sme gledati tako ozko. Na magistrskem študiju sem imel sošolca, ki je bil iz Zimbabveja, a je študiral na Harvardu. Je pa res, da ima lahko nekdo drug iz iste države, ki se ni šolal v tujini povsem drugačen pristop, pogled. Kot sem že rekel, vse je odvisno od posameznika. Razlika je odvisna od tega, koliko se kdo pripravi, če je strokovnjak na svojem področju, kje se je izobraževal in tako naprej.«

Zelo zanimiv je bil tudi odgovor ge. Herga: »Meni se sedaj, po štirih letih zdi že zelo normalno, da se ljudje, ki prihajajo iz raznih kulturnih področij drugače obnašajo. Španec, Francoz te objame, poljubi, kot da se pozna že sto let, Finci so zelo zadržani, Angleži imajo svoj specifični način komunikacije in humorja, ki lahko koga celo prizadene. Če se s temi ljudmi že dobro poznaš, potem veš, kako se gibati in komunicirati.«

Intervjujanci so opozorili tudi na posebnost privajanja delu na medkulturnem nivoju, na nek način medkulturnega izobraževanja.

3.10 Medkulturno izobraževanje

Najprej naj opozorim na nekaj že dognanih dejstev. Da bi medkulturno izobraževanje lahko bilo kar se da učinkovito, mora obsegati tudi ustrezno izkušnjo. Običajno predstavlja neposredna izkušnja z delom v drugi državi obisk. Gre za tako imenovano izkustveno učenje, ki pa je zopet odvisno od izhodiščne kulture. »Azijci, npr. dajejo prednost indirektni komunikaciji, zato bo zanje v procesu izobraževanja primerno pripovedovanje zgodbe, iz katere se bodo implicitno učili. Tu se bo potrebno izogibati neposrednih vprašanj, močnih čustev. Američani lahko začnejo s konkretnimi izkušnjami, saj se v individualnih nastopih dobro počutijo; treba bo zelo racionalno ravnati s časom, ki je pomembna vrednota Američanov. Za latinske Američane bodo primerne dolge čustvene razprave. In podobno.« (Jazbec 2005:41)

Ga. Herga je tako opozorila na pripravljenost in odprtost do drugih kultur, ki naj bi jih človek pridobil že s splošno izobrazbo: »Kakšen pristop bi imela do koga, s tem se nisem ukvarjala, bolj sem se ukvarjala z vsebino. Že splošna izobrazba, ki bi morala vsakega zanimati, ti nekaj pove o navadah ljudi in kako se obnašati. To je tako, kot če greš na potovanje in vzameš vodič, da vidiš, ali moraš nekomu dati napitnino ali ne, ker ga boš užalil... Če greš v Turčijo veš, da boš moral barantati in tako naprej. To je splošna izobrazba...«. Na dodatno vprašanje, kje je po njenem mnenju ta izobrazba pridobljena, je odgovorila: »To pridobiš z izkušnjami, knjigami, na potovanjih.... Če si toliko let nekje, si pridobiš izkušnje. Sama nimam več nobene težave pri komunikaciji s komer koli, naj bo iz Romunije, Španije ali Finske. To ti pride avtomatično v kri.« Na drugem mestu mimogrede omeni: »...Če si prisoten v takem načinu dela kot prvo pomeni, da se naučiš komunicirati z ljudmi, ki imajo različne navade, naučiš se komunicirati z drugačnimi kot si ti. Dobro veš, da, kar se učiš na angleških tečajih, npr., kako se komunicira z Angležem, ti da neko znanje. Meni se sedaj, po štirih letih zdi že zelo normalno, da se ljudje, ki prihajajo iz raznih kulturnih področij obnašajo drugače.«

Tudi g. Žepič je opozoril, da je potrebno poznati pomen gojenja medosebnih odnosov, kar je še posebej poudarjeno v državah latinske Amerike, Azije in Afrike.

3.11 Prenos tihega znanja

V uvodnem delu sem izpostavila, da se ljudje učimo na različne načine in da je temelj, na katerem se gradijo kompetence, neko poprej pridobljeno znanje. Naj znova opozorim tudi na prisotnost tihega znanja, ki ga ni možno prenašati s klasičnim izobraževanjem.

G. Jerončič in g. Žepič sta bolj izpostavila, da se od bolj izkušenih naučiš kakšen mora biti nastop, oziroma, da je razlika, koliko se kdo poglobi v poslušalce in kako pripravijo gradivo.

Da gre pri tovrstnem sodelovanju tudi za prenos tihega znanja, je najbolj eksplicitno opisala ga. Herga: »Svoje tehnično znanje, ki sem ga imela in ga nikjer nisem uporabljala, mi je v teh letih dela na koncesijah dalo ogromno novega, nekaj, kar se ne bi mogla naučiti nikjer, ne na seminarjih, ne drugje. Tega se ne uči.«

Drugi pogoj, s katerim je izpolnjen prenos, je poskus eksternalizacije znanja. »Pri pretvarjanju tihega znanja v eksplicitno poskušamo tiho znanje izraziti – eksternalizirati ter ga skozi dialog ali skozi zapis, na primer v obliki izobraževalnega programa, posredovati drugim.« (Svetlik, Pavlin 2004: 204). To sem preverila v nadaljevanju.

3.12 Osebna komunikacija v primerjavi s komunikacijo po poti sodobnih sredstev

Vsi trije intervjuvanci pri svojem delu uporabljajo sodobna sredstva komuniciranja, pa vendar ocenjujejo, da ta ne morejo nadomestiti osebnega stika. Ga. Herga je opisala vtise o začetku dela z ekipo, s katero so prej imeli stike po elektronski pošti:«...to je nekaj čisto drugega. Ker prej nisi imel možnosti komunicirati na drug način, je bilo na začetku izredno težko. » G. Jerončič je razliko med komunikacijo po poti sodobnih medijev ali z osebnim stikom opisal kot razliko v izmenjavi informacij:«Na takih mednarodnih srečanjih so zelo pomembni tudi odmori, kajti takrat lahko neposredno spoznaš ljudi in jih vprašaš stvari, ki jih po telefonu ali e-mailu ne moreš.«

G. Žepič je bil še bolj odločen: »Osebnega srečanja ne more zamenjati nič. Sodobna tehnologija je zelo pomembna, ni pa ga čez neformalna srečanja. Iz teh zvem na primer, koliko je sogovornik specialist za neko temo, ali, po domače rečeno, »blefira«. Pomen človeškega odnosa je v vseh državah izrednega pomena, še posebej v na primer mediteranskih državah (Italija, Grčija, itd.), v južni in srednji Ameriki ter številnih državah Azije in Afrike. Iz Nemčije pride vedno odgovor na dopis, fax, e-pošto, iz Italije pride odgovor zanesljivo samo, če se z neko osebo osebno poznaš.

Tudi vsebina odgovora je odvisna od osebnega poznanstva, pravzaprav pravilno rečeno količina in kvaliteta informacij v odgovoru.

Druga plat je, da nekdo v času konference, seminarja, srečanja noče postaviti nerodnega vprašanja, potem pa v odmoru za kavo, lahko povprašaš, poglobljeno razpravljaš in izveš številke sicer ne vedno nepredstavljene poglede ali informacije. Iz zbornika, referatov, poročila, nikoli ne moreš dobiti vsega tega.«

Pri preučevanju prenosa znanja je tako pomemben osebni stik, saj nudi večjo paleto informacij, kot zgolj zbir podatkov, posredovanih na nekem mediju. Navedeni odgovori potrjujejo trditev iz izbrane literature: »Pri prenašanju informacij, torej pri učenju in izobraževanju, so velikega pomena prav osebni stiki, ki so bolj bogati kakor poročila tehničnih medijev.«(Brečko, 1998:147)

Zaključim lahko, da je tako z navedbami intervjujancev kot v okviru analize sekundarnih virov prva hipoteza potrjena.

3.13 Prenos na nacionalni nivo

Druga hipoteza je bila testirana tudi s pomočjo neposrednega vprašanja. Vsi trije intervjujanci so odgovorili, da po opravljeni udeležbi pripravijo poročilo nadaljnji prenos informacij sodelavcem pa je zgolj plod njihovega lastnega truda in prizadevanja. Ga. Herga je izrazila tudi dvom ali ta znanja uslužbencem, ki ne delajo na njenem področju lahko kaj pomenijo, koliko znajo posredovano znanje, informacije ceniti. G. Jerončič je izpostavil o vsem tem najbolj informira sodelavce v sektorju, g. Žepič pa je eksplicitno navedel, da je od osebne iniciative odvisno, komu bo poskušal prenesti vsebino, poročal o nastopih, obnašanjih, izkušnjah, ter dodal:«Narobe je od zaposlenega terjati zgolj poročilo, že pred leti sem se zavzemal, da bi za sodelavce po vsakem povratku pripravil pol urne predstavitve.«

Intervjujanci so sami izpostavili, da je prenos tihega znanja, pridobljenega v mednarodnem okolju v domače delovne okolje možen, vendar je odvisen od dobre volje posameznikov ter od interesa organizacije.

3.14 Ocena intervjuvancev glede razmerja med stroški in vsem pridobljenim pri udeležbi

Intervjuvanci so bili istih misli, da so stroški z zornega kota pridobljenih koristi zanemarljivi in so tako ponovno poudarili dobrobiti prenešenih izkušenj ter znanja v svoje delovno okolje.

Ga. Herga je menila, da je to skorajda minimalni strošek, če se gleda z vidika kaj ustanova s takšnim človekom pridobi. »Meni je to zelo koristilo. Delno sem določene stvari lahko prenesla tudi v naše vsakdanje delo, kar potem uporabljamo. Vsaka zadeva pa je nova izkušnja in na ta način širiš znanje.«

G. Jerončič je menil, da so pridobitve vedno večje od stroškov. G. Žepič pa je opozoril še na nekaj drugega: »Za vsako srečanje je pomembno, da se pojaviš, saj država s tem pokaže, da resno pristopa do organizacije ali teme. Odvisno pa je za kakšno srečanje gre, kaj se dogovoriš.« in v nadaljevanju opozoril, da udeleženci tovrstnih srečanj pričakujejo koristi: »Ocenjujem, da je od mojih srečanj 30% bilo nepotrebnih s stališča, da sem bil osebno razočaran nad rezultatom. Sklicatelj po mojem prepričanju v teh primerih ni opravil svojega dela. »

4. ZAKLJUČEK

V nalogi je bilo s pomočjo analize sekundarnih virov ter empiričnega testa dokazano, da obstaja vrsta znanj, ki jih je moč predajati le na način interpersonalnega komuniciranja, saj je to edina komunikacija, pri kateri so vključena vsa čutila. Sogovornika se zaznavata na različnih ravneh in taka komunikacija je najbolj

intenzivna. To so znanja, ki jih je moč osvojiti na način učenja z opazovanjem, delovanjem ali akcijskim učenjem, v veliki meri pa so odvisna od posameznikove motivacije, značajskih lastnosti in vrednot. V strokovni literaturi so ta znanja opredeljena v najširšem smislu s pojmom kompetence.

Da bi se ta znanja lahko osvojila, oziroma preneslo iz nivoja mednarodne ustanove na nacionalni nivo, mora sodelovanje med ustanovami na nacionalni in mednarodni ravni potekati tudi na način osebne udeležbe posameznikov. Veliko informacij, podatkov, vtisov in opisov izkušenj, ki tvorijo tiho znanje, se izmenja tudi v neformalnih odnosih kar je dodaten argument za osebno udeležbo.

Dodatni argument za nujnost osebnega stike je tudi, da je pri prenosu znanja na mednarodni ravni, pri medkulturni komunikaciji, kontekst, v katerem poteka komunikacija, tako pomemben, da je samo z interpersonalnim komuniciranjem možno dobiti dovolj informacij. Če lahko uporabimo ekonomski termin »dodana vrednost« znanju ali kot sem zasledila v tuji strokovni literaturi, »knowledge creation«, je ta dodana vrednost možna le ob interpersonalnem komuniciranju.

Drugi del hipoteze, v katerem je bila postavljene trditev, da prenos tihega znanja, pridobljenega v mednarodnem okolju na nacionalno raven, v okolje domače ustanove ni možen, je ovržen. Tako iz teoretičnega kot iz praktičnega dela naloge je moč razbrati, da je osnovna predpostavka pri izmenjavi znanja prostovoljnost in zato je odvisna od posameznika, oziroma njegove pripravljenosti, da nastopi kot »kurir« tihega znanja. Prenos je torej možen, obstaja pa vrsta ovir, zaradi katerih do njega ne prihaja. Ovire, zaradi katerih se prenos znanja ne izvrši so:

- neustrezni komunikacijski kanali,
- pomanjkanje zavedanja o tistem znanju in
- pomanjkanje mehanizmov za prenos.

Kadar ni postavljenih sistemskih rešitev za premagovanje navedenih ovir in za pretvorbo tihega znanja v eksplicitno, še vedno prihaja do prenosa tihega znanja, vendar neorganizirano, bolj po naključju, v okviru socialne mreže posameznika.

Stopnja prenosa je odvisna tudi od klime v organizaciji. Predvsem v učečih se organizacijah lahko nastane takšno sodelovanje, ki omogoča tistim, ki imajo skrita znanja, osvojena na mednarodnih srečanjih, da nastopajo v situacijah in vlogah pri katerih se drugi zaposleni učijo od njih.

Iz empiričnega dela naloge je moč razbrati še nekaj drugega: čeprav se na prvi pogled zdi, da posameznik nima vpliva na dogajanje v mednarodni sferi v kolikor ne nastopa v strogo uradni vlogi predstavnika vlade neke države ali mednarodne organizacije, temu ni tako. Zorni kot sodobne, informacijske družbe je drugačen, dejanja posameznikov imajo večjo težo in dosežejo pomembne učinke. Posameznik ni več »sredstvo, orodje za prenos informacije, poosebljena država« temveč s svojim aktivnim pristopom sokreira dogajanje na mednarodnem nivoju. Ključ za to so ravno njegova tiha znanja in kompetence. V nalogi sem večkrat izpostavila ekonomski vidik znanja in njegove vrednosti. Običajno ravno ekonomski interesi ženejo k iskanju novih virov in tudi v primeru tihega znanja je bilo tako. V kolikor ne bi bile kompetence ključ za razvoj in konkurenčno prednost, se ne bi uveljavile do te mere, da se je z njimi uveljavila tudi moč posameznika. O tem, kako pomembne so posameznikove kompetence je namreč pisal Machiavelli že v 16 stoletju: »Za vladarje je izbira pomočnikov sila pomembna; ti so dobri ali ne, kakršna je pač vladarjeva preudarnost. Prvo, po čemer lahko sklepamo o bistrini kakega gospoda, so ljudje, ki jih ima okoli sebe.../imamo tri vrste pameti: prva razume vse sama, druga dojame, kar razume kdo drug, tretja pa ne razume ne sebe ne drugih...«(Machiavelli:1990:83). In njegov nasvet o skrbni izbiri tima: »Vladar se mora dalje kazati kot človek, ki ceni sposobnosti, in sicer tako, da daje zavetje talentiranim ljudem in izkazuje čast tistim, ki se odlikujejo v kaki umetnosti.« (Machiavelli:1990:82) je padel »na plodna tla« štiri stoletja pozneje.

Uvodoma sem zapisala, da je izbrana tema, tema prihodnosti. Ob zaključku naloge in ob slovesu od študija politologije, sem bogatejša za pomembno spoznanje. Ljudje, ki nastopajo kot predstavniki Slovenije na mednarodnem nivoju so svež veter, nova energija, obetavna prihodnost. Da bi lahko obvladovali tako zahtevne situacije, kot je ne samo zastopanje svoje države, temveč tudi promoviranje strokovnega znanja in

uveljavljanje interesov, so morali vrsto let skrbno razvijati svoje kompetence na vseh ravneh, od strokovnega znanja, čustvene inteligence, akcijske inteligence, do obvladovanja različnih tehnologij, veščin, biti so morali nadvse kreativni in zmožni kritične presoje. Ti ljudje imajo voljo, željo in motiv, zavedajo se napredka in sprememb, ki jih je prinesla družba znanja in so pripravljeni svoje znanje deliti. So prvi znanilci generacij, ki prihajajo. In tam, kjer se cenijo veščine, kot so socialne kompetence, obvladovanje komunikacije, medkulturno sodelovanje ter želja po znanju in napredku, ni prostora za nestrpnost, argumente moči in manipulacijo.

VIRI IN LITERATURA

1. Baron, Robert A.(2001) Psychology. ZDA: Laayn and Bacon.
2. Benčina Dragoljuba in Simoniti Iztok (1994) Mednarodne organizacije. Ljubljana: DZS.
3. Benko, Vlado (1997) Znanost o mednarodnih odnosih. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Mednarodni odnosi.
4. Brajiša, Pavao (1993) Pedagoška komunikologija. Ljubljana: Glotta Nova (5-27, 37-111).
5. Brečko, Daniela (1998) Kako se odrasli spreminjamo? Radovljica: Didakta.
6. Brečko, Daniela (2000) Izobraževanje in razvoj kariere Model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. Ljubljana: Andragoška obzorja 3/2000, 28 - 36.
7. Brečko, Daniela (2000) Izobraževanje in razvoj kariere Model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. Ljubljana: Andragoška obzorja 3/2000, 28 - 36.
8. Bryman, Alan (2001) Social Research Methos. Oxford: Oxford University Press
9. Bučar Bojko, Šabič Zlatko, Brglez Milan (2000) Navodila za pisanje: Seminarske naloge in diplomska dela. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka profesija.
10. Bučar Maja (2002) Informacijska tehnologija kot razvojna priložnost za Slovenijo. Naše gospodarstvo 1-2, letnik 48. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor in Društvo ekonomistov Maribor.
11. Bunc, Stanko (1988) Slovar tujk. Maribor: Založba Obzorja.
12. DePorter, Bobbi (1996) Kvantno učenje: Osvobodite genija v sebi. Ljubljana: Glotta Nova.
13. Dimovski, Vlado; Penger, Sandra (2002): Virtual Management: A Cross- Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Organizing, Leading and Controlling In A New Era Organization. International Business & Economics Research Conference. Las Vegas, Nevada.
14. Drucker, Peter F. (2001) Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba.

15. Drucker, Peter (2004) O managementu. Ljubljana: GV Založba.
16. Goleman, Daniel (2001) Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
17. Haralambos, Michael in Holborn, Martin (1999) Sociologija: teme in pogledi. Ljubljana: DZS.
18. Jazbec, Marijana (2005) Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Magistrsko delo.
19. Južnič, Stane (1983) Lingvistična antropologija. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo Univerze Edvarda Kardelja v Ljubljani.
20. Južnič, Stane (1989) Politična kultura. Maribor: Založba Obzorja.
21. Kalton, Graham in Vehovar, Vasja (2001) Vzorčenje v anketah. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Profesija.
22. Košmerlj Blaženka et al (1993) Statistični terminološki slovar. Ljubljana: Statistično društvo Slovenije.
23. Krajnc, Ana (2000) Spontano individualno izobraževanje. Ljubljana: Andragoška obzorja 3/2000, 48 - 51.
24. Krajnc, Ana (2000) Spontano individualno izobraževanje. Ljubljana: Andragoška obzorja 3/2000, 48 - 51.
25. Kogh, Georg von; Ichijo, Kazuo in Nonaka, Ikujiro (2000) Enabling Knowledge Creation. Oxford University Press.
26. Križaj, Franc (2001) Vseživljenjsko izobraževanje med vizijo in utopijo - memorandum. Ljubljana: Andragoška obzorja 4/2001, 6 - 8.
27. Križaj, Franc (2001) Vseživljenjsko izobraževanje med vizijo in utopijo - memorandum. Ljubljana: Andragoška obzorja 4/2001, 6 - 8.
28. Lipičnik, Bogdan (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Lukšič - Hacin, Marina. Multikulturalizem, mednarodne migracije in podedovane skupinske identifikacije: etničnost, rasa, spol. Dve domov., 2002, št. 15, str. 33-50.
30. Machiavelli, Niccolo (1990) Politika in morala. Slovenska matica Ljubljana.
31. Marentič Požarnik, Barica (2000) Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.

32. Merkač, Marjana (2001) Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih. Ljubljana: Andragoška obzorja 4/2001, 9 - 13.
33. Merkač, Marjana (2001) Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih. Ljubljana: Andragoška obzorja 4/2001, 9 - 13.
34. Požarnik Marentič, Barica in Trškan, Danijela: Učni načrti splošnih pedagoško-psiholoških predmetov in specialnih didaktik na Filozofski fakulteti. Ljubljana: Gradivo projekta partnerstvo fakultet in šol 2004/2005.
35. Russett, Bruce in Starr, Harvey (1996) Svetovna politika Izbira možnosti. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Zbirka Mednarodni odnosi.
36. Svetličič Marjan (1996) Svetovno podjetje. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
37. Svetlik, Ivan; Pavlin, Samo (2004) Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. Teorija in praksa 1-2. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Stare, Metka; Bučar, Maja (2001) Izzivi prehoda v informacijsko družbo. IB revija, št.1, letnik XXXV. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
39. Šabič, Zlatko (1999) Institucionalizacija mednarodne skupnosti od sedemnajstega stoletja do druge svetovne vojne. Časopis za kritiko znanosti XXVII, 15 - 32.
40. Ule, Mirjana (2005) Psihologija komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede 2005. Knjižna zbirka Psihologija vsakdanjega življenja.
41. Vreg, France (2004) Ogroženost in preživetje ob našem vstopanju v svet. Teorija in praksa 1-2. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Žezlina Anja (2004) Razširjenost koncepta učeče se organizacije v praksi slovenskih podjetij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Diplomsko delo.
43. Židan, Alojzija (1993) Dinamično učenje v družboslovju. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
44. Židan, Alojzija (1996) Metadidaktično poučevanje in učenje družboslovja. Ljubljana. Znanstvena knjižica Fakultete za družbene vede.
45. Židan, Alojzija (2002) Demokratični prehodi I: Slovenija v primerjavi s srednjeevropskimi postsocialističnimi državami. Urednika Danica Fink – Hafner, Miro Haček.

PRILOGE

PRILOGA A: Intervjuji

PRILOGA B: Anketa

MAGNETOGRAMSKI ZAPIS INTERVJUJEV	<i>Intervju z g. mag. Francem Žepičem svetovalcem za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji</i>	<i>Intervju z mag. Robertom Jerončičem predstavnikom Direkcije RS za ceste v delovnih telesih EU in OZN, kot slovenskega eksperta za področje vozil</i>	<i>Intervju z Ljiljano Herga, univ. dipl. inž. grad. predstavnico Direkcije RS za ceste v okviru projektov EU COST</i>
Ali lahko naštejete, pri katerih mednarodnih ustanovah ste sodelovali kot predstavnik Ministrstva za promet oziroma predstavnik Republike Slovenije?	V preteklih letih jih je bilo veliko, tako tistih, ki pokrivajo področje Evropo, kot tiste, ki zajemajo svetovni nivo. Čeprav se vseh zdaj ne bom spomnil, naj izpostavim samo: PIARC (Svetovno cestno združenje), Srednjeevropsko pobudo (CEI), Jadransko-Jonsko pobudo (7. držav- od Italije do Grčije) ter Komisijo OZN- Odbor za kopenski promet s sedežem v Ženevi. PIARC in Srednjeevropska pobuda sta dve ustanovi, pri delu katerih sem sodeloval permanentno, pri ostalih pa na posameznih srečanjih, odvisno od nivoja srečanja. Sodeloval sem tudi na vrsti bilateralnih in multilateralnih srečanj.	To so: Svet EU, skupina G7b, Tehnična harmonizacija – motorna vozila, to je v v Bruslju, potem Komisija EU, Skupina za motorna vozila, Skupina za kmetijske in gozdarske traktorje, Skupina za dvo in trokolesna vozikla, vse skupine so v Bruslju, TAA (Type approval authorities, delovna skupina za izmenjavo mnenj in reševanje problemov na področju ugotavljanja skladnosti vozil in WP 29 (World forum for harmonization of vehicle regulation pri Združenih narodih v Ženevi.	Trenutno delujem predvsem pri projektu Evropske komisije COST. Sem predstavnica Slovenije v skupini COST 344 Izboljšanje zimske službe na evropskih cestah in mostovih.
Lahko podate oceno, koliko raznovrstnih delovnih srečanj, sestankov, ste se že udeležili? Je to 50 ali nekaj sto?	Zelo težko rečem, v vsakem primeru veliko.	Verjetno več kot 50.	Nikoli jih nisem štela, mislim pa da nekje med 30 – 40.
Ste se na nastope pripravljali strogo samo na vsebinskem področju (priprava referata) ali še kako drugače?	Za vsak referat običajno pripravi prosojnice in power point predstavitev, ki jo tudi preverim, se pravi grem »skozi« predavanje. Med magistrskim študijem na Nizozemskem sem med drugim poslušal tudi predmet, ki nam je dajal izhodišča kako pripraviti jasno, razločno, kratko učinkovito predstavitev, kaj je dovoljeno in podobno. Razlika je pri delu v delovnih skupinah, kjer je delo intenzivno, osredotočeno na vsebino. V okviru delovne skupine je ponavadi potrebno sprejeti tudi skupne zaključke oz. sklepe, seveda usklajene, kar seveda ni vedno lahko saj so interesi predstavnikov različnih držav velikokrat različni.	Poleg vsebinske priprave gre seveda tudi za »psihične« priprave za nastop ter priprave na logistiko prevoza.	Kakšen pristop bi imela do koga, s tem se nisem ukvarjala, bolj sem se ukvarjala z vsebino ampak že splošna izobrazba, ki bi morala vsakega zanimat ti pove o navadah ljudi in kako se gibat. To je tako kot če greš na eno potovanje pa vzameš vodič, pa vidiš ali moraš tistemu dati napitnino ali ne, ali ga boš užalil... če greš v Turčijo veš, da boš moral barantati, in tako naprej. To je splošna izobrazba... <i>Pridobljena kje? Izkušnje, knjiga?</i> Izkušnje, knjiga, potovanja.... Če si že toliko let nekje, si pridobiš izkušnje. Sama nimam več nobene težave pri komunikaciji s komer koli. Pa naj bo iz Romunije, Španije ali Finske. To potem pride avtomatično v kri.
Ste se kaj o nastopu, podajanju snovi, naučili tudi od drugih udeležencev mednarodnih srečanj?	Seveda, zelo veliko. Predstavitve, referati se zelo razlikujejo od osebe do osebe. Razlika je predvsem, koliko se kdo poglobi v poslušalce pa tudi do tega, kako pripravijo gradivo. Na primer, na konferenci v Lizboni leta 1992 sem bil navdušen nad predavateljem azijskega rodu iz Amerike, ki je imel izredno kvalitetno in zanimivo predstavitev zelo težke teme, ki sem jo z zanimanjem poslušal in občudoval, kako je bila pripravljena, da sem jo lahko spremljal, čeprav ni bila iz mojega delovnega področja. Ravno tako mi je ostal v spominu s svojo odločnostjo, poznavanjem stroke in jedmatostjo gospod iz Ontaria, ki je imel predavanje na transportni konferenci v Kanadi.. Lahko rečem, da sem tako doma kot tudi v tujini slišal veliko odličnih in tudi nekaj zelo slabih predavanj.	Vsekakor se tako naučiš od drugih, bolj izkušenih, kakšen mora biti nastop (način razlage, drža, mimika, kako pritegniti poslušalca) Protokol je zelo pomembna zadeva na takšnih dogodkih.	V bistvu vse, kar sem povedala – pri pogajanjih sem se naučila kako se dela na mednarodnih pogodbah, dobro moraš vedeti, da sicer so formalizmi, ko se lepo obnašaš, pa »very polite« ok, velja pa samo papir in je samo kar je v pogodbi dejstvo, odkloni od tega so nesprijemljivi. V mednarodnih pogodbah veš da ni aneksov. Če ti nisi predvidel ta dela notri in jih vkalkuliral, si pogorel, ker ti bankir ne bo dal dodatnega denarja. Zato moraš imeti znanje če hočeš sodelovati. In to so bili razni seminarji, na katere sem hodila, da sem se naučila teh tehnik. <i>A to so bili posebni seminarji za sodelovanje na pogajanjih z bankirji?</i> Ja, čisto slučajno sem bila lani v Parizu na seminarju, kjer so bankirji predavali o pogojih bankirjev, pravnikov ter tehniki. Tehnika je najlažji del. To je zelo ekzaktno.

MAGNETOGRAMSKI ZAPIS INTERVJUJEV	<i>Intervju z g. mag. Francem Žepičem svetovalcem za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji</i>	<i>Intervju z mag. Robertom Jerončičem predstavnikom Direkcije RS za ceste v delovnih telesih EU in OZN, kot slovenskega eksperta za področje vozil</i>	<i>Intervju z Ljiljano Herga, univ. dipl. inž. grad. predstavnico Direkcije RS za ceste v okviru projektov EU COST</i>
			<i>Ste lahko sami pri sebi spremljali kakšne spremembe tekom tega izobraževanja?</i> Ogromen napredek v znanju. Svoje tehnično znanje, ki sem ga imela in ga nikjer nisem uporabljala, mi je v teh letih dela na koncesijah dalo ogromno novega, nekaj, kar se nikjer ne bi mogla naučiti. Ne na seminarjih ne drugje. Tega se ne uči. Pogajali smo se z direktorjem EBRD banke, bili smo trdi pogajalci in to je neponovljiva izkušnja – delo z bankirji. <i>Če prav razumem – nekaj mesecev ste si dopisovali, potem pa ste se sestali?</i>Da. Če ne bi bilo osebnega srečanja, ne bi mogla osvojiti vseh teh veščin, postati pogajalka?Nikoli. Je bila takrat, ko ste se prvič usedli z njimi za mizo, pa ste jih poznali zgolj potem maila, je bil v vaši glavi približno isti vzorec, kot je sicer na nekem srečanju, kamor greste prvič, ali pa ste imeli občutek, da greste med poznate ljudi? Ne, to ni – to je nekaj čisto drugega. Ker nisi prej imel možnosti komunicirati na drug način, je bilo na začetku izredno težko. Še posebej njihov strokovni jezik, če nisi ekonomist. Meni je bilo na začetku zelo težko. Pozneje sem se jih navadila. Pri EBRD-ju ste bili v vlogi pogajalci (kdo bo koga) pri COST-u pa je sodelovanje – to je najbrž razlika... Velika. Včasih, ko gre za dobro ime firme ali države, moraš biti zelo trd. Se vam zdi, da morate drugače pristopiti na pogajanja kot na siceršnji delovni sestanek? Je drugače, vendar pripraviti se moraš za oboje. Je pa drugače, če greš na pogajanja, kjer moraš imeti točen cilj kaj se pogajaš, kaj lahko dosežeš, koliko lahko popustiš.... <i>Preučujeta tudi sredstva za dosego pogajalskih ciljev?</i> Absolutno, to moraš točno vedet in takrat je čas nepomemben. To lahko traja nekaj mesecev, ne dosežeš vsega na enem sestanku. To je stvar potrpljenja, tehnik... <i>Ste kdaj študirali tehnike pogajanj?</i> Bolj študiraš vsebino in možnosti, ki jih nudijo tehnike – kaj je bankirski del, kaj je pravni del, kaj pravijo ekonomisti, na nek način tehnike same se nisem učila. Veliko ti dajo izkušnje. Ni sicer primerljivo delo na nacionalnem ali mednarodnem nivoju pa vendarle – tudi izkušnje iz vsakdanjega dela.

MAGNETOGRAMSKI ZAPIS INTERVJUJEV	<i>Intervju z g. mag. Francem Žepičem svetovalcem za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji</i>	<i>Intervju z mag. Robertom Jerončičem predstavnikom Direkcije RS za ceste v delovnih telesih EU in OZN, kot slovenskega eksperta za področje vozil</i>	<i>Intervju z Ljiljano Herga, univ. dipl. inž. grad. predstavnico Direkcije RS za ceste v okviru projektov EU COST</i>
Ste poskušali kdaj sami pri svojem izvajanju uporabiti pristop katerega od predavateljev tovrstnih srečanj, ki vam je ugajal, čigar podajanje snovi ali predstavitev vam je bila všeč?	Vedno sem si prizadeval, da bi bil jasen in nedvoumen in to sem na podlagi njunega primera poskusil še izboljšati po njunem načinu dela. Vendar menim, da so moje predstavitve odvisne od tega kako dobro obvladam področje o katerem predavam, ali ga moram predstaviti kot predstavnik ministrstva ter od časa, ki ga imam na razpolago za pripravo. Z vsemi svojimi dosedanjimi predstavitvami seveda nisem zadovoljen.	Da, saj sem se, po mojem mnenju, že kar nekaj naučil v teh letih.	Ja, določene stvari moraš imeti vnaprej naštudirane oziroma se pozanimat – če npr. tehnika odpove. Jaz se vedno pozanimam in če sem imela prezentacijo na CD-ju večinoma ta tehnika ne funkcionira. To se mi je zgodilo v Virginiji (ZDA) in na Švedskem, potem imam še folije za rezervo. Navežem spontani kontakt s publiko – seveda, to je sedaj, po toliko izkušnjah – pač se zgodi, ni tragedije, gremo dalje. Ni pravil kako reagirat – nekdo bo živčen in mu potem ne gre, sama ne dramtiziram. <i>Je to dobro sodelovanje in homogenost skupine razlog, da gre Evropska komisija v nov projekt z isto ekipo?</i> Vsaka država ima svoje specifičnosti – ima svoj način vzdrževanja v času zime, poletja, ene države so bolj bogate, druge manj, ene imajo bolj razvite sistem vzdrževanja, industrijske tehnologije, organizacijo, drugi manj, ampak bistvo vsega tega je, da se vsa ta specifična preuči, da se ti kot predstavnik ene države spoznaš z načini vzdrževanja v drugi državi, da se napišejo unificirana priporočila kako naj bi se ceste in mostovi v bodoče vzdrževali po Evropi. Priporočila, ker se enostavno ne da narediti enotnega sistema, da bi določili, da bi vsi imeli isti nivo vzdrževanja. To preprosto ne gre. In pripraviti priporočila, ustrezna za vse, to terja veliko usklajevanja in dobrega dela, dobre ekipe. <i>Kako poteka delo – najbrž vsak vnaša nekaj novega, iz svojega sistema, kako se potem prilagajate, ali nekdo nekaj pripravi?</i> Delo poteka tako, da predsednik odbora Marilyn Bartland, direktorica laboratorija kjer se izvajajo preiskave za zimsko službo, gre za preiskave soli, posebnih materialov, ki se uporabljajo v času zimske službe in raznih kemikalij – ona pripravi dnevni red v soglasju s sekretarjem COST-a, ki je predstavnik Evropske komisije, ki po dogovoru napovedujeta tudi sestanke, ki morajo biti odobreni na Evropski komisije, ker se na ta način tudi regulirajo stroški. V kolikor ni odobritve ni refundacije stroškov, ker ti vsi, ki prihajajo so iz raznih firm oziroma niso samo iz recimo inštitutov ali samo državne uprave, ampak so tudi iz zasebnih podjetij in imajo možnost, da če je podpisan ustrezen memorandum, da prejmejo nadomestilo. Obstajajo natančna pravila COST-a, celoten protokol. <i>Ta protokol opredeljuje samo procedure poslovanja?</i> Gre zato, da vsaka stvar, ki se napiše, gre v komentar vsem članicam. Ker člani so iz 18 držav in vsak ima možnost dati pripombe, potem se pišejo »drafti«, se zadeve usklajujejo, ne gre zato kdo ima moč ali bo prevladoval, gre za to, da so se formirale delovne skupine, kjer se glede na dogovorjene vsebine pripravljajo gradiva, ki bodo v končnem poročilu. In vsa ta poročila se vsem dajejo v pregled in mnenje.

MAGNETOGRAMSKI ZAPIS INTERVJUJEV	<i>Intervju z g. mag. Francem Žepičem svetovalcem za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji</i>	<i>Intervju z mag. Robertom Jerončičem predstavnikom Direkcije RS za ceste v delovnih telesih EU in OZN, kot slovenskega eksperta za področje vozil</i>	<i>Intervju z Ljiljano Herga, univ. dipl. inž. grad. predstavnico Direkcije RS za ceste v okviru projektov EU COST</i>
Ste razen izmenjave strokovnega znanja ocenili, da vam je udeležba na mednarodnem srečanju še v kakšno drugo korist in če da, katero; za kaj bi bili prikraščani, če bi izmenjava strokovnega znanja, informacij potekala preko sodobnih medijev? (e-pošta, videokonferenca ipd.)?	Osebnega srečanja ne more zamenjati nič. Sodobna tehnologija je zelo pomembna, ni ga pa čez neformalna srečanja. Iz teh izvem na primer koliko je sogovornik specialist za neko temo, ali če, po domače rečeno, »blefira«. Pomen človeškega odnosa je v vseh državah izrednega pomena, še posebej pa v, npr., mediteranskih (Italija, Grčija, itd.), Južni in Srednji Ameriki ter številnih državah Azije in Afrike. Iz Nemčije pride vedno odgovor na dopis, fax , e-pošto, iz Italije pa pride odgovor zanesljivo samo če se osebno poznaš z neko osebo. Pa tudi vsebina odgovora je odvisna od osebnega poznanstva, pravzaprav pravilno rečeno količina in kvaliteta informacij v odgovoru. Druga plat je tudi, da nekdo v času konference, seminarja, srečanja noče postaviti nerodnega vprašanja, potem v odmoru za kavo, pa lahko povprašaš, poglobljeno razpravljaš in izveš številne sicer nepredstavljene poglede ali informacije. Iz zbornika referatov, poročila, nikoli ne moreš dobiti vsega tega.	Na takih mednarodnih srečanjih so zelo pomembni tudi odmori, kajti takrat lahko neposredno spoznaš ljudi in jih vprašaš stvari, ki jih po telefonu ali e-mailu ne moreš.	Meni je to zelo koristilo- delno sem določene stvari lahko prenesla tudi v naše vsakdanje delo, to potem uporabljamo. Vsaka zadeva pa je nova izkušnja in širiš znanje. Nikakor ne moreš ločevati osebno in strokovno, ker človek vedno nastopa kot celota. Recimo te naloge, ki v bistvu trajajo že štiri leta, so v bistvu pridobitve zame osebno, za firmo, pa tudi za Republiko Slovenijo. Na prvih srečanjih, ko se šele vzpostavijo komunikacije ti v bistvu niti ne veš kaj ta zadeva pomeni – je to zelo strogo formalna, protokolarna in tako naprej komunikacija. Ko šele spoznavaš ljudi, sistem in način dela. Recimo po kakšnem letu so se zadeve spremenile, ker mi smo le štiri leta sodelovali oziroma sodelujemo, sedaj bomo z zaključnim seminarjem zaključili tak projekt. Vendar glede na to, da smo mi vzpostavili tako dobre osebne stike kaže, da bomo vstopili v nov projekt Evropske komisije, ki bi ga nadaljevali s podobno ekipo, seveda, če je to možno. Predvsem COST – kaj pa druge naloge? Vidite neke metode, vzorce, ki jih potem sami uporabite na primer, če opazite, da je nekdo nekaj dobro pripravil, poskušate to potem prenesti na drugo delovno področje? V COST-u, ki je trajen je največ dela. Ja, ko vidiš to tehniko, ko se napreduje, ko drugi s tem predstavljajo svoj izdelek. In ko seveda to pomeni, da če si prisoten v takem načinu dela kot prvo pomeni, da se naučiš komunicirati z ljudmi, ki imajo razne navade, do drugačni kot ti, dobro veš to, kar se učiš na angleških tečajih, npr. kako se komunicira z Angležem da neko znanje. Meni se sedaj po štirih letih zdi že zelo normalno ti ljudje, ki prihajajo iz raznih kulturnih področij, se drugače obnašajo. Španec, Francoz te objame, poljubi, kot da se poznata že sto let, Finci so zelo zadržani, Angeli imajo svoj specifični način komunikacije in humorja, ki koga lahko prizadane, in tako naprej. Če se ti s temi ljudmi že dobro poznaš, potem več kako se gibati in komunicirati. Je to zadeva, ki se da nato uporabiti tudi na drugih srečanjih, sestankih z nekom, ki prihaja iz iste države? To je v bistvu spet stvar karakterja osebe, ki to počne. Jaz vem, da te izkušnje, ki jih dobivaš v tujini, pa ko srečuješ ljudi, lahko uporabiš povsod. Tudi se mi zdi, da v osebni komunikaciji s poslovnimi partnerji in recimo kje drugje v tujini, če greš na kakšna turistična potovanja, dobro veš, pa tudi naučiš se, ko greš v kakšno državo, da nekoga ne užališ in da se dobro pozanimaš kako in kaj se komunicira in obnaša.
Kaj bi vi, osebno, izgubili, in bi se poznalo pri vaših večinah, da se ne udeležujete več mednarodnih srečani?	Vsak nastop je povezan z neko mero treme, tudi osebno jo imam velikokrat. Z nastopi trema izginja, nastop je bolj suveren, lažje se posvetiš temi in to je pomembno.	Da, vsekakor bi vedel manj, če se ne bi udeleževal takih dogodkov.	Velik primanjkljaj. Manjko novih znanj, stagnacija na vseh področjih – v službenem smislu ker ne bi imel možnosti, da bi si izmenjeval izkušnje pri delu pa tudi v osebnotnem smislu, da bi bil omejen, da ne bi mogel vzdrževati stikov in kontaktov, ki si jih navezal.
Vam je titula predstavnika v države breme?	Titula predstavnika države je v breme v toliko ker to predstavlja odgovornost, da kvalitetno predstaviš in zastopaš stališča države, Vlade RS, ministrstva. Če si dober promoviraš državo, svojo institucijo, domačo stroko in strokovnjake, kot tudi sebe. Kot te spoznajo, si zato vabljen na številna srečanja, konference, ipd. ter zaželen udeleženec.	Ravno nasprotno – osebno to jemljem za veliko čast in izkazano zaupanje.	Z nobeno titulo se še nisem ukvarjala, tako da... Titula je pomembna, da se lahko giblješ v določenih krogih, da bi pa v bistvu meni predstavljala breme pa... Saj nimam take titule.....

MAGNETOGRAMSKI ZAPIS INTERVJUJEV	<i>Intervju z g. mag. Francem Žepičem svetovalcem za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji</i>	<i>Intervju z mag. Robertom Jerončičem predstavnikom Direkcije RS za ceste v delovnih telesih EU in OZN, kot slovenskega eksperta za področje vozil</i>	<i>Intervju z Ljiljano Herga, univ. dipl. inž. grad. predstavnico Direkcije RS za ceste v okviru projektov EU COST</i>
Kakšna je razlika med timskim delom na mednarodnem in nacionalnem nivoju?	Zopet je vse odvisno od posameznikov. Je pa razlika velika ker imajo delovne skupine na mednarodnem nivoju manj srečanj, sestanki se ne morejo sklicevati vsake dva do tri tedne, potrebno je biti veliko bolj pripravljen, končni rezultati so ponavadi bolj dorečeni, poskuša se sprejeti sklepe, smernice, priporočila. Pri delu »doma« je lažje popraviti napake, če se pomotoma kakšno točko izpusti iz dnevnega reda, postaviti dodatna vprašanja po e-pošti, pisno... Tako so na primer za Komisijo OZN vsi prispevki pripravljeni v obliki izhodišč vlade. Problem je ker se ob razpravi na kraju samem pokažejo drugi zorni koti, stvari se zasukajo drugače in jih ti ne moreš spremeniti. V tem primeru moraš pač dati zadržek (rezervacijo) na to. Ravno zaradi vseh detailov: dikcije, vrstni red v besedilu, razlage razumevanj in tako naprej je zelo pomembno kaj se dogaja v medsebojnih odnosih, da se doseže konsenz. Potem je tu potrebno upoštevati še element politike, včasih je potrebna diplomacija, včasih predvsem v delovnih skupinah, sodelujejo eksperti, ki se ne ukvarjajo s politiko.	Pri mednarodnem tiskem delu se srečuješ z veliko različnimi kulturami, ki pomenijo vedno tudi zelo različne poglede na nek problem. To je včasih dobro, da spoznaš še drugo plat problema, pa tudi slabo, saj se ukvarjaš s problemi, ki jih pri nas ni.	Razlika je v tem, da se moraš naučiti protokola, ki ga predpisujejo na mednarodnih zadevah, v tujini, Evropska komisija. <i>Kje se ga naučiš?</i> Na teh sestankih. <i>Spotoma?</i> Da.... Tukaj pa imaš svoj način, glede na delo, ki ga opravljaš in institucije s katerimi imaš opravka.
Se vam zdi, da udeleženci srečanj, ki prihajajo iz drugega kulturnega kroga npr. iz vzhoda in tistimi iz Evrope, vnašajo spremembo, drugačen pristop?	Seveda. Ponavadi prav srečanje udeležencev iz različnih kulturnih krogov daje poseben čar srečanjem, jih bogati. Čeprav se zaradi mednarodnega udeleževanja in tudi predhodnega študija mnogih udeležencev v tujini te razlike manjšajo oz. pridejo manj do izraza. Nikoli se ne sme tako ozko gledat. Na magistrskem študiju sem imel sošolca, ki je bil iz Zimbabveja, a je študiral na Harvardu. Je pa res, da ima lahko nekdo drug iz iste države, ki se ni šolal v tujini povsem drugačen pristop, pogled. Kot sem že rekel – vse je odvisno od posameznika. Razlika je odvisna od tega, koliko se kdo pripravi, če je strokovnjak na svojem področju, kje se je izobraževal in tako naprej.	Se popolnoma strinjam. Posebej se to vidi v srečanjih v Ženevi, kjer pridem v stik s celim svetom in ko se vidi povsem drugačen pogled med Evropo, ZDA in Japonsko.	Se vam zdita etika, bonton udeležencev teh delovnih srečanj podobna, blizu, ali pa prinaša vsak neka svoja pravila igre, način komunikacije? Nikakor se ne da nobene skupine klonirat, da bi se obnašala točno po protokolu. So eni ljudje, ki bolj izstopajo, drugi manj. S tistimi, ki več izstopajo smo se z leti naučili kako jih omejiti, da ne bi ves čas porabili na naš račun. So pa tudi taki. Se je zgodilo, da je naš kolega profesor, doktor, vzel po tri ure časa, da je komentiral zadeve brez smisla. To se je zgodilo samo enkrat, tega mu potem nismo več dovolili – seveda na uglasen način. Ker pač on je samo eden izmed tridesetih. <i>Drugič mu niste več dovolili – kaj pa tretjič - je vedel, da ne sme več?</i> Je razumel sporočilo in se utiril. Na teh zadevah je to dokaj normalno. V takih zadevah kot je sodelovanje pri projektu kot je COST to brez izjeme funkcionira. <i>Najbrž je to bolj izrazito ravno na teh permanentnih srečanjih?</i> Seveda, ta naša srečanja niso samo poslovna, se družimo tudi izven tega. Po protokolu gremo skupaj na večerjo, ponekod so nam organizirali tudi ogleda in tako naprej. Vsak se maksimalno potruji, na nivoju. <i>Ste že zelo homogena skupina, ki je naredila že nek svoj vzorec.</i> Je neka homogena skupina, niso pa vsi ljudje isti – je fluktuacija. Nisem bila na vseh sestankih, je pa podobno – vsi imamo isto izkušnjo. Predstava drugih ljudi o človeku, ki predstavlja neko državo je lahko zelo različna.
Kaj vas motivira za sodelovanje na mednarodnem nivoju?	Zelo rad delam s tujci, zanima me tudi, odnos Slovenije z drugimi državami. Veliko tudi pridobiš na samozavesti. Spoznaš, da so naše šole dobre, katera področja so zanemarjena, ne dovolj dodelana, lahko se o kakšni reči poučiš in jo povzameš, se naučiš kaj. Sem pa proti kopiranju, preslikavanju tujih modelov. Pomembno je pridobiti druge poglede, o njih razmišljati in jih v delih, ki so za nas morda sprejemljiva upoštevati. Gre za prenos in aplikacijo v naše razmere, okolje, danosti kjer in če je to možno.	Motivira me želja po več znanju, po lastni afirmaciji oz. prepoznavnosti, ambicioznost. Na ta način te potem vabijo na različne dogodke, ker te poznajo in cenijo.	To moraš biti takšne vrste človek. To čisto osebno, da te vleče, vedno nekaj novega, več znanja takšnega in drugačnega. Osebna motivacija je velika, če se ne bi angažirala, ker imam dosti svojega dela.
Ali ustanova, v kateri ste zaposleni in jo zastopate na mednarodnem srečanju, od vas po povratku zahteva kakšne posebne aktivnosti z namenom, da se informacije in morebitna nova znanja, s katerimi ste bili seznanjeni na mednarodnem srečanju, prenesejo še ostalim uslužbencem?	Žal služba terja samo poročilo, od osebne iniciative pa je odvisno komu bom poskušal prenest vsebinsko, poročat o nastopih, obnašanjih, izkušnjah. Narobe je iskati zgolj poročilo, že pred leti sem se zavzemal, da bi za sodelavce po vsakem povratku pripravili pol urne predstavitve.	Po vsaki taki poti napišem poročilo (dejansko ga pišem med sestankom), ki ga pošljem vodstvu. Če je kaj posebno pomembnega, jih na to opozorim, sicer pa o tem najbolj informiram svoje sodelavce v sektorju.	Ta znanja, ki jih ti prinašaš uslužbencem, ki ne delajo na tem področju ne vem koliko jim to pomeni. Koliko znajo te zadeve ceniti. Tako da bi rekla, da so znanja, za katera direktor ve kaj pomeni delat na takem projektu in ve, da ni enostavno, sploh pa to delati 3 leta. Ti moraš čuvati svoje interese, zadovoljiti interese banke, obenem pa mora inženir delati. To je umetnost.

MAGNETOGRAMSKI ZAPIS INTERVJUJEV	<i>Intervju z g. mag. Francem Žepičem svetovalcem za področje prometa v Misiji RS pri Evropski Uniji</i>	<i>Intervju z mag. Robertom Jerončičem predstavnikom Direkcije RS za ceste v delovnih telesih EU in OZN, kot slovenskega eksperta za področje vozil</i>	<i>Intervju z Ljiljano Herga, univ. dipl. inž. grad. predstavnico Direkcije RS za ceste v okviru projektov EU COST</i>
Ste seznanjeni s stroški vaših udeležb in če da, ali menite, da je razmerje med stroški in pridobljenimi koristmi ustrezno?	Za vsako srečanje je pomembno da se pojaviš, saj država s tem pokaže, da resno pristopa do organizacije ali teme. Odvisno pa je za kakšno srečanje gre, kaj se dogovoriš. Stroški so odvisni od kraja, s tem so povezani stroški prevoza in tako naprej. Ocenjujem, da je od mojih srečanj 30% bilo nepotrebnih s stališča, da sem bil osebno razočaran nad rezultatom. Sklicatelj po mojem prepričanju v teh primernih ni opravil dela.	S stroški sem seznanjen in vedno sem mnenja, da so pridobitve večje od stroškov.	Ja, seveda, to je znano. Mislim, da je to skorajda minimalni strošek, če gledaš kaj ustanova potem ima od človeka. COST je eden projekt – sama sem imela še banko EBRD, vsa pogajanja. Ti bankirji morajo biti zelo zanimivi z vidika poslovnega komuniciranja... ... bankirji so zelo posebni in zelo, zelo naporni. <i>V kakšnem smislu?</i> Če gre za denar, so trda pogajanja. <i>Ampak to je vsebina. Kaj pa vzdušje na sestanku? Togost, dinamika?</i> Spet je na začetku, dokler se ne poznaš togost, potem pa se spoznaš v katerih okvirih se giblješ, do kje lahko greš in kaj lahko pričakuješ. <i>To je vse iz poslovnih sestankov ali tudi poznejših druženj?</i> Tudi iz druženj med odmori.

PRILOGA 2

ANKETA

Spoštovani,

za potrebe diplomske naloge izvajam kratko anketo, saj me zanima, kako posamezniki vidijo sodelovanje državnih ustanov, pa tudi raznih drugih pravnih oseb v mednarodnih institucijah, in sicer predvsem v ustanovah z manj zvenečimi imeni, ki se ne ukvarjajo s svetovnimi problemi kot npr. Organizacija združenih narodov. Zanima me vaš pogled na sodelovanje v mednarodnih strokovnih združenjih, regijskih projektih, organizacijah, ki povečini niso širše znane. Namen ankete je najprej odgovor na vprašanje ali javnost meni, da je sodelovanje v raznih mednarodnih institucijah potrebno ali ne? In v nadaljevanju ali je za tovrstno sodelovanje dovolj formalno članstvo in nato sodelovanje s pomočjo raznih medijev (pošta, telefaks, elektronska pošta, videokonferenca, telefon, forum na svetovnem spletu...).

Prosim vas za nekaj minut vašega časa in pozornosti. Z vašimi odgovori mi boste v veliko pomoč. Hvala.

Sandra Kržan

(Odgovore izberete tako, da jih odebelite, počrtate ali pa preprosto izbrišite ostale ponujene odgovore. Ravno tako velja za pripravljene vrstice - lahko jih izbrišete ali pišete nad oziroma pod. Izpolnjeno anketo vrnite prosim na naslov: sandra.krzan@gov.si)

1. Ali menite, da je sodelovanje v raznih mednarodnih institucijah pomembno in je potrebno, da se tako državne ustanove kot druge vključujejo v njihovo delovanje?
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

Če ste odgovorili z da: Lahko prosim na kratko utemeljite zakaj (še posebej v primeru manj znanih mednarodnih ustanov npr. regijskega značaja ali mednarodnih strokovnih združenjih)?

2. Katere koristi ima (po vašem mnenju) ustanova od sodelovanja v mednarodni organizaciji?

3. Menite, da zadostujejo stiki preko sodobnih medijev (videokonferenca, elektronska pošta ipd.) in so osebna srečanja nepotrebna ali pa so po vašem mnenju še vedno potrebni osebni stiki?

- a) zadostujejo stiki preko sodobnih medijev in so osebna srečanja nepotrebna
- b) osebni stiki so še vedno potrebni

Lahko prosim pojasnite, zakaj menite, da zadostujejo stiki preko sodobnih medijev oziroma so potrebna osebna srečanja:

4. Starost: _____

5. Spol: M Ž

6. Izobrazba: IV. Stopnja (srednja šola ali nižja izobrazba)
 V. Stopnja (srednja šola)
 VI. Stopnja (višja šola)
 VII. Stopnja (visoka šola)
 VIII. Stopnja (magister oziroma doktor znanosti)

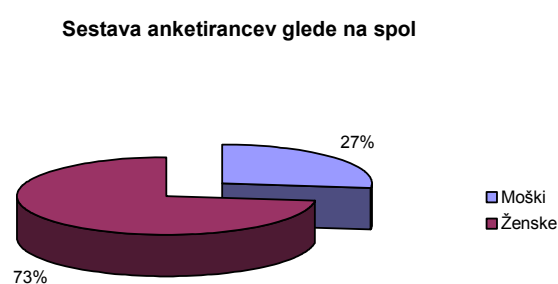
Najlepša hvala za sodelovanje. Vaše odgovore pričakujem do 30. avgusta na moj elektronski naslov.

ANALIZA ANKETE

Anketiranje je potekalo od 1.-30.8.2002. Po elektronski pošti je bilo poslanih 100 anket, vrnjenih je bilo 56. Na podlagi poprejšnjega preizkusa so bile za anketiranje izbrane osebe, za katere se je predvidevalo, da so seznanjene s sodobnimi načini komunikacije, kot so e-pošta, video konferenca, internet, saj drugače niso zmogle oceniti razlike med osebnim stikom in komunikacijo potem sodobnih medijev. Z namenom, da bi anketiranci sami poiskali asociacijo, je bila utemeljitev pozitivnega odgovora odprtega tipa in vprašanje o koristih, ki jih vidijo praktično ponovljeno (najprej pri utemeljitvi pozitivnega odgovora, nato še eksplicitno vprašanje Katere koristi ima ustanova od sodelovanja v mednarodni organizaciji?).

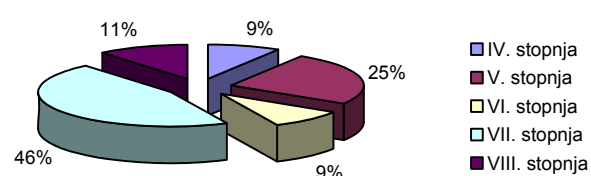
Rezultati ankete so naslednji:

Odgovorilo je 56 prejemnikov vprašalnika, od tega 15 moških in 41 žensk.



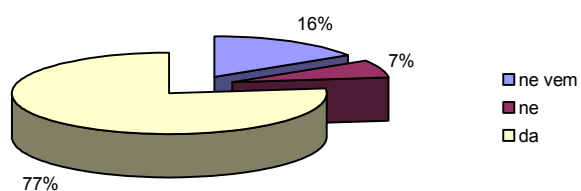
Po 5 anketiranih je imelo IV. stopnjo izobrazbe (triletno srednjo šolo ali nižjo izobrazbo) oziroma VI. stopnjo (višjo šolo), 14 jih je končalo štiriletno srednjo šolo (V. stopnjo), 26 jih je zaključilo študij na univerzi (visoka šola) in vprašanih je imelo pridobljen magistrski oziroma doktorski naziv.

Sestava anketirancev glede na izobrazbo



Na vprašanje ali je sodelovanje v raznih mednarodnih institucijah pomembno in potrebno je 43 anketiranih odgovorilo pozitivno, 4 negativno, 9 pa se jih ni opredelilo.

Ocena potrebe sodelovati



Odgovori na vprašanje katere koristi ima ustanova od sodelovanja v mednarodni organizaciji so bili analizirani s pomočjo ključnih besed. Iz odgovorov so bile vzete najpogostejše besedne zveze. Upoštevane so bile vse besedne zveze, ki so bile navedene vsaj dvakrat. Analiza besednih zvez je bila kvalitativna. Kjer so uporabili sopomenke (informacija – podatek; znanje- know-how ipd.) je bil za poimenovanje rubrike izbran pogostejše navajan izraz.

