

INTERKULTÚRNA KOMPETENCIA: VÝZNAMNÝ PREDPOKLAD ÚSPEŠNEJ CEZHRANIČNEJ KOMUNIKÁCIE A KOOPERÁCIE

INTERCULTURAL COMPETENCE: IMPORTANT ASSUMPTION OF SUCCESSFUL CROSS-BORDER COMMUNICATION AND COOPERATION

MILENA HELMOVÁ
KATARÍNA SERESOVÁ

Abstract

The cultural aspect influences communication to such an extent that, despite linguistic correctness, misunderstandings occur. In order for intercultural communication to be effective, it is desirable further develop intercultural competence. The article seeks answers to two questions: What is intercultural competence? What is the significance of intercultural learning in its acquisition? The text is based on two hypotheses, one of which assumes that an interculturally competent individual has a greater chance of personal and professional success in encountering a foreign culture, and thus can prevent problems. The second hypothesis implies the assumption that intercultural learning decisively contributes to a better personal and work readiness of the individual for the foreign host environment as well as to the readiness of the host culture for a foreign culture. Methodologically, the paper is based on the analysis of primary scientific literature based on citations of authors and the results of their research. Secondly, the article has the ambition to engage in scientific discourse on a given topic.

Keywords: Intercultural communication, Intercultural competence, Intercultural learning.

Abstrakt

Kultúrny aspekt ovplyvňuje komunikáciu do tej miery, že i napriek lingvistickej správnosti dochádza k neporozumeniu. Aby bola interkultúrna komunikácia efektívna, je žiadúce naďalej rozvíjať interkultúrne kompetenciu. Článok hľadá odpovede na dve centrálné otázky: Čo je to interkultúrna kompetencia? Aký význam pri jej nadobúdaní má interkultúrne učenie? Text vychádza z dvoch hypotéz, z ktorých jedna predpokladá, že interkultúrne kompetentný jedinec má väčšie šance osobnej i pracovnej úspešnosti pri strete s cudzou kultúrou, a tak dokáže predchádzať problémom. Druhá hypotéza implikuje predpoklad, že interkultúrne učenie rozhodujúcou mierou prispieva k lepšej osobnej i pracovnej pripravenosti jedinca na zahraničné hosťiteľské prostredie ako aj k pripravenosti hosťiteľskej kultúry na cudziu kultúru. Metodicky vychádza príspevok z analýzy primárnej vedeckej literatúry opierajúcej sa o citácie autorov a výsledky ich bádania. Sekundárne má článok ambíciu zapojiť sa do vedeckého diskurzu na danú tému.

Kľúčové slová: interkultúrna komunikácia, interkultúrna kompetencia, interkultúrne učenie.

Úvod

Vzájomné stretávanie ľudí odlišných kultúr a procesy, ktoré pri tom prebiehajú, považujeme za interkultúrne komunikáciu alebo ináč, za interkultúrne interakciu. Realizujú ju partneri s rôznym kultúrnym pozadím, ktorí sú si vedomí toho, že sú odlišní a pociťujú sa vzájomne ako cudzí (Broszinski-Schwabe, 2011) Za interkultúrne považuje Bruck (1994) všetky vzťahy, v ktorých účastníci nesiahajú výhradne len na vlastné kódy, konvencie, postoje a formy správania, ale spoznávajú v nich iné kódy, postoje, konvencie a formy správania. Pritom tieto pociťujú ako cudzie a tak ich aj definujú. Podľa neho sú interkultúrne vzťahy všetky tie, v ktorých sa dozvedáme o kultúrnej systémovosti prekročením systémových hraníc. Je možné sa zhodnúť

na tom, že dopady globalizácie v oblastiach mobility a nových technológií si vyžadujú nové schopnosti od pracovníkov operujúcich v zahraničí či v multikultúrnom domácom firemnom prostredí. Záujem zainteresovaných z oblasti hospodárstva vyplýva z otázok: Ako je možné zaistiť, aby manažér vyhovoval požiadavkám na zahraničnú pracovnú úlohu? Kto obstojí v zmiešanej kultúrnej skupine? Aké vlastnosti a schopnosti by mal mať pracovník, ktorý vedie medzinárodné tímy?

V súčasnom globálnom hospodárskom prostredí sa čoraz viac kladie dôraz na interkultúrnu komunikáciu. Predpokladom úspešnej cezhraničnej spolupráce je dokonalé zvládnutie mnohých aspektov komunikácie, okrem iných aj osobitostí typických pre kultúry, znalosti kultúrnych odlišností, špecifik týkajúcich sa myslenia, vnímania času a priestoru. Každé hospodárske odvetvie a takmer každý podnik sú súčasťou medzinárodných hospodárskych vzťahov. Interkultúrna komunikácia v hospodárskom prostredí znamená, že dochádza k internacionalizácii procesov v hospodárstve, v ktorom sa stretávajú predstavitelia odlišných kultúr so svojimi zaužívanými kultúrnymi schémami. Kultúra sa chápe ako orientačný systém určitej spoločnosti, ktorý tvoria špecifické symboly a ktorý sa traduje z generácie na generáciu (Thomas, 1999). Ukazuje sa, že medzinárodná spolupráca si vyžaduje komplexné vedomosti, stratégie rozhodovania a správania, pretože má budovať mosty porozumenia.

Cieľom článku je poukázať na koreláciu medzi interkultúrnou kompetenciou a interkultúrnym vzdelávaním, teda na priamy vzťah nadobúdania interkultúrnej kompetencie prostredníctvom interkultúrneho vzdelávania. Intenciou článku je poukázať i na dôležitosť obidvoch menovaných konštruktov v celospoločenskom dianí, najmä však v hospodárskej sfére. Príspevok sa v neposlednom rade zaoberá sumarizáciou argumentov pre zavedenie interkultúrnych tréningov v hospodárskej praxi.

Autorka textu uskutočnila dva prieskumy v intenciách témy. Jeden v oblasti bilaterálnych slovensko-nemeckých obchodných rokovaní a ďalší k problematike zavedenia interkultúrnych tréningov vo firmách na Slovensku, výsledky ktorých sú implementované v texte s cieľom poukázať na relevanciu vyššie formulovaných otázok.

Interkultúrna kompetencia ako faktor hospodárskeho úspechu

Nemecké poradenské a školiace centrum opisuje interkultúrnú kompetenciu ako schopnosť úspešne komunikovať a spolupracovať s ľuďmi pochádzajúcimi z iného kultúrneho prostredia, pričom má byť výsledkom efektívna komunikácia na oboch stranách (IKUD, 2018). Alexander Thomas, popredný vedec v oblasti interkultúrnej komunikácie a kompetencie v nemecko-fónom prostredí, definuje interkultúrnú kompetenciu ako schopnosť jedinca porozumieť kultúrnym danostiam a faktorom vplyvu na vnímanie, posudzovanie, cítenie a konanie u seba samého a u iných jedincov, rešpektovať ich, vážiť si ich a využívať ich produktívne pri vzájomnom prispôbení v zmysle tolerancie a zabezpečenia synergických foriem spolupráce, spolunažívania a používania účinných orientačných vzorov vo vzťahu k interpretácii sveta v jeho rôznorodosti (2003). Jürgen Bolten, profesor pre interkultúrnú hospodársku a podnikovú komunikáciu na univerzite v Jene, hovorí o interkultúrnej kompetencii ako o súbore viacerých čiastkových kompetencií, ktoré v konečnom dôsledku spoluvytvárajú interkultúrnú kompetenciu. Ide o schopnosť akulturácie, čiže schopnosť prijať hodnoty a myšlienkové postupy z inej kultúry do vlastnej kultúry, o schopnosť akceptácie rôznych stanovísk, o vnímanie interkultúrnych situácií ako šance a nie ako hrozby a o polycentrické zmýšľanie, teda vyhodnotenie skúseností zo stretov cudzích kultúr (2001). Hamid Reza Yousefi, nemecko-iránsky filozof a pedagóg na univerzite v Kaiserslauterne, tvrdí, že interkultúrna kompetencia je schopnosť, ktorú označuje ako proces osvojovania informácií a vzorov správania umožňujúcich zvládať výzvy kultúrnych stretov a vykonávať činnosti v interkultúrnom kontexte. Osvojenie si kompetencie sa stáva nevyhnutným najmä vtedy, keď sa dostanú do konfliktu rôzne formy myslenia, správania a životné zvyklosti (2014). V posledných desaťročiach sa stala interkultúrna kompetencia kľúčovou kompetenciou. Jej dôležitosť potvrdzuje skutočnosť, že je

dnes potrebná takmer vo všetkých sférach života. Je nespochybniteľne dôležitá pre ľudí, ktorí pôsobia v zahraničí, pre manažérov nadnárodných podnikov vo vlastnej krajine, pre účinkujúcich na medzinárodných konferenciách a rokovaní ako aj pri spolupráci v multikultúrnych skupinách. Interkultúrnú kompetenciu môžeme považovať za medziodborovú kompetenciu. Patrí k tak zvaným mäkkým kompetenciám, čo znamená, že je požadovaná odhliadnuc od odborného vzdelania v mnohých povolaniach. Ako tvrdí Seresová, „jej nadobúdanie by malo sprevádzať vzdelávací proces už od najnižších jeho stupňov až po ukončenie vzdelávania. Interkultúrna kompetencia nie je vrodená, je nutné získať ju a prehlbovať po celý život“ (2016). S ohľadom na celospoločenské potreby a svetový vývoj vyvstáva otázka, akým spôsobom je možné ju nadobudnúť. Efektívnou a v posledných rokoch čoraz známejšou a preferovanejšou metódou je interkultúrny tréning. Čo interkultúrny tréning predstavuje, aké sú jeho formy, ciele a v neposlednom rade i jeho história a význam pre úspešné medzi kultúrne interakcie je jedným z cieľov tohto príspevku, o čom budeme pojednávať v nasledujúcich častiach.

Pojem interkultúrna kompetencia vyjadruje v danom kontexte špecifickú schopnosť interakcie, senzibility, adekvátnosti a produktívnosti v konaní s predstaviteľmi inej kultúry. Interkultúrna kompetencia je odbornosť presahujúcou kompetenciou, to znamená, že patrí ku kľúčovým kompetenciám, ktoré sú vyžadované nezávisle od odborného vzdelania v mnohých povolaniach. Je relevantná pre manažérov, rovnako ako pre inžinierov, pre vedcov aj pre učiteľov, politikov, sociálnych pracovníkov i pre personalistov, pre všetkých, ktorí pracovne prichádzajú do styku s cudzími kultúrami (Erri; Gymnich, 2007). Radoslav Štefančík sa venuje vo svojich vedeckých článkoch problematike migrácie okrem iného aj z pohľadu slovenskej spoločnosti a jej vzťahu k migrantom. „Ako vyplýva z prieskumu medzi mladými školopovinnými ľuďmi z roku 2015, slovo migrant je u nich spájané s niečím exotickým, cudzím, kultúrne vzdialeným a dokonca v ojedinelých prípadoch s niečím nepriateľským“ (2016, s.21). Ďalej uvádza, že „... slovenskej spoločnosti chýba interkultúrna kompetencia vo vzťahu k migrantom, keďže nikdy v histórii nemala skutočné skúsenosti s migrantmi, že je to uzavretá spoločnosť bez interkultúrnej kompetencie“ (2016, s. 27).

Podľa niektorých autorov je interkultúrna kompetencia schopnosť chápať kultúrne danosti a faktory vplyvu na vnímanie, cítenie, posudzovanie a konanie u seba samého a u iných, vážiť si ich, rešpektovať a produktívne využívať v zmysle vzájomného prispôsobovania a tolerance, ako aj vytvárania synergických foriem spolunažívania a svetonázoru (Thomas; Kammhuber; Laves, 1997).

Interkultúrne správanie je potrebné vnímať ako proces, v ktorom navzájom pôsobia osobnostné a situačné faktory. Ak je partner otvorený a komunikatívny, bude jeho komunikácia úspešná za predpokladu podobného prístupu druhej strany. Jeho kompetencia sa prejaví v schopnosti rozpoznať signály partnera a v prispôbení svojho správania im. Interkultúrna kompetencia sa vytvára v priebehu procesu interkultúrnych stretov a zo skúseností v nich získaných (Thomas, 2003). Autor tvrdí, že základnými požiadavkami na komunikátorov sú učenie, poznávanie a využívanie každej príležitosti ako možnosti učenia a cielené využívanie reflexie ako aj komunikácie o tom, ako je potrebné plánovať, uskutočňovať a formou výsledku registrovať a vyhodnocovať situačné a cielené konanie.

Je zjavné, že v dôsledkoch globalizácie a ich dopadoch na hospodársku sféru sa predpokladajú u pracovníkov operujúcich v zahraničí alebo v multikultúrnom domácom firemnom prostredí nové schopnosti. Predpokladom úspešnej cezhraničnej spolupráce podnikov je kvalifikovaný interkultúrny manažment. Interkultúrny manažment sa netýka len pôsobenia v zahraničí. Môže byť nepostrádateľným aj v iných súvislostiach. Manažment kultúrnej diverzity má svoje miesto v medzinárodných korporáciách pri riadení firiem v zahraničí ale aj v multikultúrnych skupinách v domácich podmienkach. Interkultúrny manažment sa stáva čoraz dôležitejším. Zaoberá sa otázkou, ako ovplyvňujú rôzne národné kultúry efektivitu manažérskych postupov (Emrich, 2007). Pod pojmom interkultúrny manažment sa rozumie čiastkový aspekt medzinárodného manažmentu, ktorého cieľom je transfer interkultúrnych foriem myslenia

a konania do situácií pracovného a bežného života multinacionálnych podnikov. Interkultúrny manažment má zabezpečiť a optimalizovať konkurencieschopnosť medzinárodných podnikov z aspektu kultúrnych vplyvov (Gablerlexikon, 2018). Interkultúrny manažment skúma päť základných funkcií manažmentu v súvislosti s kultúrnymi faktormi v plánovaní, organizácii, personalistike, riadení a kontrole. V zásade sa podľa Adlera rozlišujú nasledovné formy reakcií pri stretávaní domácej a cudzej kultúry. Autor tvrdí, že môže nastať:

- Kultúrna dominancia ako konanie na základe pravidiel vlastnej kultúry,
- kultúrna akomodácia predstavujúca konanie na základe prispôsobenia danostiam vlastnej kultúry,
- vyhýbanie kultúre, čo znamená ignorovanie kultúrnych rozdielov v konaní,
- kultúrny kompromis, kedy dochádza ku kompromisom v pravidlách správania vlastnej a cudzej kultúry a
- kultúrna synergia, vytvárajúca nové, inovatívne a produktívne riešenia a pravidlá, ktoré nie sú priamo odvodené od pravidiel ani jednej kultúry. Interkultúrny manažment by mal reflektovať požiadavky doby kladené na personál organizácie. V centre záujmu je diagnostikovanie a podpora kompetentného správania (Adler, 1997).

Vedecké tvrdenia o podstate interkultúrnej kompetencie nás vedú k úvahám o tom, aké sú možnosti jej nadobúdania. Ako sme už vyššie uviedli, táto schopnosť jedinca vysporiadať sa s cudzo kultúrnymi danosťami vplyvujúcimi na komunikáciu si vyžaduje dôkladné znalosti o inokultúrnych kódoch komunikácie a schémach konania s cieľom predchádzať prípadne riešiť komunikačné a vecné nedorozumenia. V nasledujúcej časti sa venujeme možnosti ako ich získať prostredníctvom interkultúrneho vzdelávania.

Interkultúrne učenie – výzva pre Global player

Existujú viaceré spôsoby a metódy nadobúdania interkultúrnej kompetencie. Ich spektrum siaha od prístupov sprostredkujúcich teóriu, tzv. Learning-by-doing, ktoré sa v praxi ukázali ako najviac preferované, až po učenie formou seminárov. Teoreticky vychádzajú tieto metódy z úvah, že proces prispôsobovania cudzej kultúre je možné považovať za normálny učebný proces. Ako pri všeobecnom učení, tak aj v tomto prístupe predstavuje interkultúrne učenie proces, ktorý vedie k relatívne stabilným zmenám v správaní a zakladá sa na skúsenosti. Tento proces sa nemusí zameriavať len na získavanie poznatkov a zručností, ale môže navodzovať aj zmeny v názoroch, postojoch, hodnotách a v motivácii. Jeho špecifickou črtou však je rozdielny obsah učenia, ktorý vychádza zo systému cudzej kultúry a je zasadený do interkultúrneho kontextu. Ako konštatuje Thomas (1992), prebieha interkultúrne učenie vtedy, keď sa partner snaží porozumieť pri strete s cudzou kultúrou jej špecifickému orientačnému systému, týkajúceho sa vnímania, myslenia, hodnôt a správania a integrovať ich do vlastného kultúrneho systému a aplikovať ich na vlastné myslenie a konanie v cudzom prostredí. Interkultúrne učenie podmieňuje u jedinca okrem chápania cudzojazyčných orientačných systémov aj reflexiu orientačného systému vlastnej kultúry. Ako učenie vo všeobecnosti, tak aj interkultúrne učenie, odvolávajú sa na Breitenbacha, predpokladá motiváciu, ktorej príčiny možno hľadať v afektívnych a/alebo kognitívnych skúsenostiach s inakosťou týchto učebných situácií (Breitenbach, 1979). V učiacich interkultúrnych procesoch sa rozlišujú štyri na seba nadväzujúce stupne, ktoré prezentujú rozdielne požiadavky na učiacich a ktoré predpokladajú vhodné podmienky na učenie a impulzy k učeniu:

Prvý stupeň predstavuje interkultúrne učenie z aspektu osvojenia orientačných poznatkov o kultúre, oboznámenie s inokultúrnym prostredím. Získavanie informácií sa deje formou prednášok o reáliách alebo diskusií s predstaviteľmi danej kultúry.

Druhý stupeň interkultúrneho učenia je zameraný na pochopenie orientačného systému cudzej kultúry v zmysle centrálnych kultúrnych štandardov. Tento stupeň interkultúrneho učenia poskytuje poznatky o normách, hodnotách, postojoch a presvedčeníach. Efektivita druhého

stupňa sa dá dosiahnuť vhodnými tréningovými formami akými sú párové úlohy, roly alebo senzibilizujúce cvičenia zameriavajúce sa na formy správania predstaviteľov kultúry.

Tretí stupeň zahŕňa interkultúrne učenie s cieľom zosúladiť kultúrne odlišné schémy správania. Na tomto stupni môžu účastníci dosiahnuť pochopenie pravidiel správania jedinca z kultúry druhej strany, získať schopnosť ich primeranej interpretácie a možnosť ich aplikácie v interaktívnych situáciách.

Na štvrtom stupni interkultúrneho učenia ide o generalizované kultúrne učenie a chápanie kultúr. Znamená to, že frekventanti nadobúdajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou. Vzájomné pôsobenie kultúr vytvára nové možnosti pre tvorbu všeobecných pravidiel, stratégií a techník, ktoré sú veľmi užitočné pre lepšiu orientáciu a prispôsobenie interkultúrnym špecifikám (Winter, 1988).

Ovládanie jazyka partnera zohráva taktiež významnú rolu. Môže napomáhať redukcii komunikačných problémov pri výmene informácií. Nedá sa však tvrdiť, že do zahraničia vysielaní pracovníci ovládajúci jazyk cieľovej krajiny a majúci popri tom aj fundované znalosti o jej kultúre, by boli vhodnejšími kandidátmi na úspech, ako ich kolegovia bez týchto vedomostí a zručností. Avšak skúsenosti naznačujú, že sú lepšie pripravení zvládať interkultúrne nedorozumenia a problémy. V tejto súvislosti považujeme za potrebné však uviesť fakt, že partneri majú viacero možností voľby jazyka komunikácie a tým predchádzať možným problémom. V podstate hovoríme podľa Errl; Gymnich (2007) o troch jazykových konšteláciách, ktoré majú partneri pre dialóg k dispozícii. Okrem schopnosti komunikovať v jazyku partnera ako prvej možnosti, sú možné ešte ďalšie dva varianty. Ide o voľbu jazyka lingua franca ako aj o dohodu komunikovať v jazyku partnera druhej strany. Všetky konštelácie majú svoje výhody aj nevýhody, záleží len na ústretovosti partnerov a ich vzájomnej dohode o použití niektorého z variantov.

Interkultúrny tréning – metóda nadobudnutia interkultúrnej kompetencie

Cestou k nadobúdaniu interkultúrnej kompetencie je interkultúrne vzdelávanie. V tomto procese ide o prekonanie etnocentrického prístupu a vedomé odstraňovanie zaužívaných predsudkov a stereotypov o kultúre partnera, ako aj o akceptovanie kultúrnych rozdielov a úctu ku kultúrnej diverzite. Cieľom interkultúrneho učenia je podľa Strauba súbor viacerých čiastkových cieľov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, ako spoznávanie interkultúrnych obsahov, rozvíjanie schopnosti riešenia critical incidents, osvojenie cudzieho jazyka a sociálnej kompetencie, odbúranie strachu a rozvíjanie schopnosti tolerovať ambiguitu v interakciách, rozšírenie povedomia o kultúrnych dimenziách, rozvoj schopnosti rýchlej orientácie v interkultúrnej situácii a reakcie na ňu či zvyšovanie flexibility a schopnosti prispôbiť sa (2010).

Oblúbenou a tiež dôležitou metódou nadobudnutia interkultúrnej kompetencie je interkultúrny tréning. Autori, o ktorých je zmienka nižšie, rozdeľujú interkultúrne tréningy podľa ich cieľov na viaceré typy: na informatívne orientované tréningy, kultúrne orientované tréningy a interaktívne orientované tréningy. V rámci informatívneho tréningu sa sprostredkujú dáta, fakty a teoretické poznatky o kultúre. Pomocou rozmanitých metód, ako sú napríklad práca s rôznymi textami, videofilmami, prednáškami či prezentáciami, sa účastníci oboznamujú s hospodárskou, spoločenskou a politickou situáciou krajiny. Pri tomto type tréningov sa využívajú výlučne kognitívne metódy učenia. Cieľom kultúrnych tréningov je poznávanie cudzej kultúry s reflexiou na vlastnú kultúru za účelom lepšieho pochopenia individuálnych vzorcov myslenia, cítenia a konania. Východiskom tohto procesu je upriamenie pozornosti účastníkov na osobitosti spoločenských regúl vlastnej kultúry, podľa ktorých sa z časti vedome a čiastočne nevedome vytvoria ich individuálne formy správania. Tretí typ, interaktívny tréning, umožňuje priamy kontakt s ľuďmi z cudzej kultúry alebo z viacerých kultúrnych kruhov cudzej kultúry. Jeho cieľom je nielen z frekventantov vytvoriť interakčné páry, ale tréningové situácie majú slúžiť ako zrkadlo vlastného správania, keďže napríklad v párových úlohách, kedy sa partneri majú

vcítiť do postavenia druhej strany, preberajú pri simulovaní kritických interakčných situácií aktívnu rolu. Okrem už spomenutého simulovaného nácviku rolí existujú aj interakčné tréningy bez simulácie. Navodzujú sa skutočné situácie v rámci reálneho interkultúrneho prostredia. Výhodou je práve vzájomné aktívne pôsobenie účastníkov tréningov, ktorí týmto nadobúdajú motiváciu kontaktovať sa a komunikovať s predstaviteľmi z cudzej kultúry. Týmto spôsobom sa učia spĺňať aj ďalšie požiadavky na nich kladené v cudzojazyčnom prostredí, ako prevzatie zodpovednosti za vedenie, poučenie z chýb a skúsenosti získané využiť v budúcnosti v prospech úspešnej komunikácie.

Príslušníci každej kultúry si osvojujú špecifické formy myslenia, cítenia a konania, ktorými sa odlišujú od predstaviteľov iných kultúr (Hofstede, 1993). Tieto rozdiely je možné vidieť pri verbálnej, neverbálnej a para verbálnej komunikácii. Konfrontácia s neznámymi formami správania vyvoláva kognitívne a emocionálne reakcie, na ktoré nie sú partneri zväčša pripravení. Poznanie týchto procesov môže predchádzať negatívnym pocitom a nevhodným reakciám. Sprostredkovanie kultúrnej poznatkovej bázy a nácvik interkultúrnych situácií je úlohou interkultúrnych tréningov.

Vo všeobecnosti predstavuje interkultúrny tréning všetky opatrenia, ktoré majú za cieľ sprostredkovať a umožniť konštruktívne prispôsobenie na cudziu kultúru, správne posúdenie a rozhodovanie a efektívne konanie. Interkultúrny tréning sa využíva na sprostredkovanie interkultúrnej kompetencie zúčastneným frekventantom, ktorí sa v odborných kruhoch nazývajú Trainees. Jeho cieľom je, aby účastníci získali schopnosti a zručnosti pre bezproblémovjší priebeh interkultúrnych situácií.

V 50-tych rokoch minulého storočia sa v USA po prvý raz v hospodárskej sfére zaznamenala potreba senzibilizácie vlastného a cudzieho správania. Pojem interkultúrna komunikácia sa stal zaužívaným v USA po tom, čo začalo stúpať povedomie o vyskytujúcich sa problémoch v medzinárodnej spolupráci. Müller-Jacquier, profesor na univerzite v Bayreuthe a ten Thije, asistent profesora na univerzite v Utrechte, položili základy interkultúrnych tréningov už v tomto období. (Müller-Jacquier; ten Thije, 2000, s. 39 – 57) Karlfried Knapp datuje vznik pojmu interkultúrna kompetencia do 60-tych rokov (Knapp, 1995). Aj prvotná pôvodná literatúra o problematike interkulturality pochádza z USA, miesta vzniku interkultúrnych tréningov, ktoré vyplynuli z reality narastajúcej internacionalizácie (Kainzbauer, 2002). Avšak až v 80-tych rokoch minulého storočia sa interkultúrne tréningy stali skutočným prínosom pre hospodársku sféru, kedy pod ich vplyvom začala ustupovať nízka profesionalita manažérov, ich neschopnosť štrukturovať situácie a záľuba v rozprávaní vlastných zážitkov z ciest vedecky podloženým tréningovým programom (Kainzbauer, 2002). Dôvodom pre ich vznik bola vysoká mobilita zamestnancov, globalizačné trendy a politický vývoj. Prostredníctvom interkultúrnych tréningov sa získavajú aj ostatné mäkké kompetencie, avšak ich nadobúdanie v rámci interkultúrnych tréningov je Fetscherovou a Hinnenkampom diskutované, lebo pre jedných, najmä v oblasti hospodárstva, sa potreba tréningov stala nevyhnutnou, iní vidia svojich klientov predovšetkým v politike alebo škole a ďalší vidia ich veľký význam v takých profesionálnych oblastiach, ako psycho-sociálne poradenstvo alebo aj v oblasti odstránenia napätia pri zaobchádzaní s prisťahovalcami a utečencami (1994).

Hlavným cieľom interkultúrnych tréningov je tréningovanie interkultúrnej kompetencie. Odborná literatúra pozná viaceré druhy interkultúrnych tréningov, o ktorých bude zmienka nižšie. Na tomto mieste je potrebné uviesť tú skutočnosť, že možno hovoriť okrem hlavného cieľa a j o čiastkových cieľoch interkultúrnych tréningov v závislosti od typu frekventantov kurzov (podniková sféra, študenti, emigranti, utečenci atď.). Brislin a Yoshida pomenovali štyri základné ciele interkultúrnych tréningov pre ľudí pohybujúcich sa v odlišnom kultúrnom prostredí. Po prvé majú interkultúrne tréningy napomáhať prekonávať prekážky, s ktorými sa môžu jedinci stretnúť. Po druhé pomáhajú nadväzovať pozitívne vzťahy s ľuďmi v cudzej krajine. Po tretie majú za cieľ prispieť k plneniu pracovných úloh účastníkov komunikácie a po štvrté zbavujú účastníkov stresu a tým im umožňujú odvážnejšie konanie (1994). Tréningovým cieľom podľa Knappa je

predovšetkým dosiahnutie interkultúrnej kompetencie prostredníctvom schopnosti komunikovať. Knapp považuje za základ komunikácie osvojenie poznatkov o kultúrnom pozadí. Podľa neho zahŕňa jazyková komunikácia tiež paraverbálnu a neverbálnu komunikáciu. Tvrdí, že to, ako si partneri vysvetlia a vyhodnotia komunikačnú situáciu, je za normálnych okolností naznačené jazykovo-komunikačnými indikátormi. Hovorí, že zmysel situácie vyplýva z perspektívnej a retrospektívnej dejovej súvislosti (1995). Frank Herbrand rozdeľuje ciele interkultúrnych tréningov do troch komponentov interkultúrnej kompetencie. Hovorí o kognitívnych cieľoch, afektívnych cieľoch a cieľoch zameraných na správanie. Kognitívny tréning popisuje ako sprostredkovanie bežných a špecifických informácií o kultúre, avšak predpokladom pre objektívne vnímanie cudzej kultúry je uvedenie vzorov vlastnej kultúry. Podľa Herbranda je v súvislosti s časovým obmedzením tréningov dôležité, aby boli účastníkom sprostredkované najdôležitejšie kultúrne štandardy a hodnotový systém cudzej kultúry. Afektívny cieľ tréningov popisuje Herbrand ako hlbšie preniknutie do kultúry. Je potrebné vnímanie relevantných signálov z okolitého prostredia, ale predovšetkým mu ide o nepredpojaté vnímanie, ktoré je otvorené svetu. Popri tom zohráva schopnosť empatie a sociálnej kompetencie významnú úlohu. Tréningové ciele, ktoré sú zamerané na správanie, Herbrand definuje ako súbor vzorového správania a konania v určitých situáciách, najmä konfliktných, so schopnosťou konflikty rozpoznať a zabrániť im (2002). Astrid Kainzbauer, asistentka profesora na viedskej ekonomickej univerzite, sa zaoberá krátkodobými a dlhodobými cieľmi interkultúrnych tréningov. Podľa Kainzbauerovej ide o tri ciele. Prvý znamená prispôbenie novej kultúre. Druhý cieľ sleduje efektívnu integráciu do cudzej kultúry a tretím cieľom je osobná spokojnosť (2002).

Ako bolo uvedené vyššie, existuje viacero foriem interkultúrnych tréningov. Profesor Dr. Jürgen Bolten typizuje nasledujúce štyri formy: kultúrne špecifické informatívne tréningy, viac kultúrne informatívne tréningy, kultúrne špecifické interaktívne tréningy a viac kultúrne interaktívne tréningy (2000). Kultúrne špecifické informatívne tréningy sú zamerané na určitú cieľovú krajinu, napríklad Japonsko. Okrem kultúrne špecifických prípadových štúdií, ktoré sa v rámci tréningov analyzujú, sú poskytované účastníkom prednášky o histórii, bežnom živote, pracovnej sfére a o hodnotovom systéme ako aj o jeho zmenách v cieľovej krajine. V tomto type tréningov sú účastníci pripravovaní formou prípadových štúdií na situácie, s ktorými sa môžu dostať do kontaktu. Podstatou týchto tréningov je rýchle sprostredkovanie informácií formou obsiahlych blokov. Interaktívne metódy sa využívajú pomerne zriedka. Forma viac kultúrnych informatívnych tréningov sa odporúča v prípade, ak je potrebné získať poznatky o viacerých cieľových krajinách. Frekventantom je sprostredkovaná teória, napríklad o kultúrnej antropológii alebo komparatívnej kultúrnej psychológii, na základe ktorej je možné porovnávať ktorékoľvek krajiny sveta. Pozitívnym javom týchto tréningov je vysoký podiel poznania o interkultúrnych komunikačných procesoch. Trainees získajú týmto základy schopnosti senzibilizácie iných kultúr. Za negatívum možno považovať, že tento typ tréningov je vysoko teoretický a málo interaktívny. Kultúrne špecifické interaktívne tréningy sú zamerané na určitú cieľovú krajinu. Popri povinných informačných prednáškach je v tomto type tréningových kurzov kladený dôraz na interaktívne metódy ako sú párové roly, rôzne simulácie a cvičenia, critical incidents, početné posluchové a videové cvičenia. Prínosom tejto formy je sprostredkovanie autentických zážitkov z interkultúrneho diania, čo má za výsledok vyššiu učebnú efektívnosť ako v informatívne vedených tréningových koncepcích. Avšak je potrebné poznamenať, že aj tento typ tréningu má negatíva spočívajúce v tom, že spravidla nie sú prezentované informácie z bežného života daných kultúr, čo v dôsledku prispieva k stereotypizácii.

Ďalší typ, nazývaný aj Intercultural Awareness Training, čiže viac kultúrne interaktívne orientovaný tréning, je možno označiť za interkultúrny workshop, ktorý nie je cieleň iba na jednu kultúru. Podobne ako v už popísanom viac kultúrne informatívnom tréningu, sa tu používajú nápady, teórie a koncepty, ktoré je možné uplatniť na mnohé kultúry. Ťažisko týchto interkultúrnych tréningov spočíva v interaktívnych formách ako dialógy, simulácie, cvičenia

a podobne. Interkultúrne tréningy tohto typu prinášajú podstatne lepší učebný efekt. Nevýhodou je, že často fiktívne simulácie, situácie a dialógy neberú účastníci vážne (Hecht-El, Mishawi, 2003).

S ohlasom na Kendlbachera a ako už bolo aj uvedené, pochádzajú interkultúrne tréningy z USA, kde boli vyvinuté v 60-tych a 70-tych rokoch minulého storočia. V USA skúmalo v tom čase viacero vedcov interkultúrnú komunikáciu s akcentom na interkultúrnú kompetenciu. Potreba tréningov podľa Kendlbachera vyplynula z troch príčin. Sociálno-pedagogická oblasť sa potrebovala zamerať na lepšiu spoluprácu s klientmi z rozličných etnických skupín. Vojenská oblasť kládla do popredia problémy v zaobchádzaní s vojenskými a politickými partnermi v čase vojny vo Vietname. Ako tretí dôvod sa uvádza vznik prvých multinacionálnych koncernov v USA, ktoré sa intenzívne zaujímali o interkultúrne vzdelávanie svojich zamestnancov (2004). Errl a Gymnich dávajú do pozornosti ešte štvrtú príčinu a tou je skutočnosť, že interkultúrne tréningy vznikli ako reakcia na početné neúspechy amerických firiem v medzinárodnom podnikaní (2007).

V 80-tych rokoch minulého storočia sa začínajú zaujímať o vývoj v Amerike aj nemecké podniky. Nemeckí manažéri pod vplyvom nárastu pracovnej sily z cudziny a narastajúceho počtu interkultúrnych stretov si uvedomili potrebu ich interkultúrneho vzdelávania. Vplyvom globálnych zmien vznikajú v tomto období v Nemecku prvé tréningy, v ktorých boli využité viaceré z foriem a metód praktizovaných v USA, ako Critical Incidents/Culture Assimilators, Intercultural Case Studies alebo Contrast Culture. Záujem nemeckej podnikovej sféry o interkultúrne tréningy narastal obzvlášť v 90-tych rokoch. Hlavným dôvodom tu vtedy boli zmenené podmienky medzinárodného podnikania a nárast produkcie elektroniky lacnou pracovnou silou v zahraničí.

Interkultúrne tréningy sa stali pevnou súčasťou vnútropodnikových aktivít firiem, ktoré chcú úspešne operovať na medzinárodnom trhu. V mnohých krajinách, a to nielen v USA a v Nemecku, sú už súčasťou vzdelávacích kurikúl. Vyvstáva otázka, aká je situácia v súvislosti so zavedením interkultúrnych tréningov v slovenských firmách. Odpoveď na túto otázku môžu poskytnúť výsledky prieskumu o miere rozšírenia interkultúrnych tréningov v podnikoch zaregistrovaných v Slovensko-nemeckej obchodnej a priemyselnej komore na Slovensku z roku 2015. V roku 2015 sa zahraničný kapitál podieľal vyše 40 percentami na slovenskom hospodárstve, z čoho najväčšiu časť investícií predstavujú nemecké podniky. Je preto zjavné, že sa slovenské podniky musia problematikou interkulturality zaoberať a je odôvodnené sa domnievať, že v obchodných záujmoch manažmentu by popredné miesto mala zaujímať snaha o rozvíjanie interkultúrnej kompetencie u pracovníkov. Na prieskume sa zúčastnilo vyše stovky manažérov firiem so sídlom na Slovensku, ktorí mali odpovedať jednoducho „áno/nie“ na otázku, či majú vo firme zavedené interkultúrne tréningy. Z odpovedí respondentov vyplynula skutočnosť, že takmer 85 percent firiem nemá zavedené interkultúrne tréningy a 15 percent uviedlo, že interkultúrne tréningy poznajú, organizujú alebo boli zaradené do zaškofovacieho programu zamestnancov. Záverom je možné konštatovať, že výsledok prieskumu je nelichotivý najmä s ohľadom na dôležitosť interkultúrnej kompetencie pre internacionálne činných manažérov.

Záver

Na záver treba podčiarknuť význam interkultúrneho vzdelávania manažmentu i samotných pracovníkov nadnárodných korporácií, ktoré významnou mierou prispieva k dosahovaniu cieľov.

V súčasnej dobe už v zahraničí operujúcim pracovníkom nestačí mať len profesionálne vedomosti a zručnosti. V dôsledku stretávania odlišných kultúrnych svetov sú konfrontovaní s mnohými situáciami, kde bez poznania kultúrneho zázemia druhej strany nezriedka dochádza ku komunikačným problémom. Z tohto hľadiska je potrebné nadobúdanie interkultúrnej

kompetencie a svojím kompetentných interkultúrnym konaním im predchádzať, prípadne ich viesť úspešne riešiť.

Úlohou manažmentu nadnárodných podnikov, ktorí vysielajú pracovníkov do zahraničia, je riadiť celý pracovný proces ako doma, tak aj vonku vo filiálkach. Práve v tomto postavení sa vyžaduje interkultúrna kompetencia, a to vo všetkých piatich funkciách manažmentu: v plánovaní, rozhodovaní, organizácii, vedení a kontrole.

Prípravou na pracovné pôsobenie v zahraničí by malo byť absolvované interkultúrne vzdelanie, ktoré je možné nadobudnúť okrem iného i interkultúrnym tréningom. Interkultúrne tréningy by sa mali stať práve v multinacionálnych podnikoch dnes už samozrejmosťou, pretože kultúrne vzdelaní a komunikačne vybavení pracovníci sa dokážu vyrovnáť s potenciálnymi problémami oveľa lepšie a rýchlejšie.

Ako už bolo uvedené, napredujúca globalizácia poskytuje príležitosti pre nové cezhraničné kontakty a pracovné príležitosti. Je odôvodnené skonštatovať, že aj napriek vysokej odbornej a jazykovej erudovanosti pracovníkov v medzinárodných podmienkach je viac ako pravdepodobné, že komunikácia nebude prebiehať vždy bezproblémovo. Dôvodom je podcenenie kultúrneho aspektu. S ohľadom na túto skutočnosť je opodstatnené naše tvrdenie, že nadobúdaniu interkultúrnej kompetencie je potrebné venovať v rámci prípravy na pracovné pôsobenie v zahraničí ale i na pôsobenie v multikultúrnych tímoch v domácom prostredí zo strany manažmentu podnikov náležitú pozornosť.

Intenciou spracovanej témy je poukázať i na dôležitosť oboch menovaných konštruktov – interkultúrnej kompetencie a interkultúrnych tréningov v celospoločenskom dianí doma i vo svete. Existuje veľa argumentov, prečo sú interkultúrne tréningy vhodné a aj výhodné pre globálne operujúce podniky či jednotlivcov. Podľa renomovaného odborného časopisu „Psychologie heute“ (AFIM, 2015) až 70% všetkých neúspechov tvoria kultúrne bariéry.

Na záver treba vyzdvihnúť niekoľko dôvodov a uviesť argumenty pre zavedenie interkultúrnych tréningov v hospodárskej sfére. V prvom rade poskytujú dôkladnú interkultúrnú prípravu, ktorá zvyšuje šance na úspech. Počas spolupráce sú partneri pochádzajúci z odlišných kultúr konfrontovaní okrem iného aj s rozličnými interkultúrnymi situáciami vedúcimi k problémom. Vo väčšine prípadov na ich riešenie nepostačujú odborné a jazykové znalosti. Interkultúrne tréningy v ďalšom umožňujú rast povedomia o vlastnej kultúre a o vlastných schopnostiach viesť úspešnú komunikáciu. Prostredníctvom tréningov je možné v budúcnosti budovať dobré vzťahy založené na dôvere. Vďaka odstráneniu nedorozumení v komunikácii možno zvýšiť motiváciu k spolupráci. A v neposlednom rade sú interkultúrne tréningy zatiaľ najefektívnejšou formou nadobúdania interkultúrnej kompetencie.

Zoznam citovanej literatúry

ADLER, N. J. 1997. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South Western College Publishing.

BOLTEN, J. 2000. Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung und der Führungskräfte. In: GÖTZ, K. 2000. (Ed.) *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. München: Hampp s. 61 – 80.

BOLTEN, J. 2001. *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung.

BREITENBACH, D. 1979. Interkulturelles Lernen und internationale Verständigung in der internationalen Jugendarbeit: Eine theoretische Einführung. In: BREITENBACH, D. 1979. (Ed.) *Kommunikationsbarrieren in der internationalen Jugendarbeit. Ein Forschungsprojekt*. Saarbrücken: Fort Lauderdale, s. 9 – 21.

BRISLIN, R. W. 1981. *Cross – cultural encounters: Face-to-Face interaction*. Elmsford NY: Pergamon.

- BRISLIN, R. W., YOSHIDA, T. 1994. *Intercultural communication training. An introduction* Thousand Oaks: Sage
- BROSZINSKI-SCHWABE, E. 2011. *Interkulturelle Kommunikation – Missverständnisse – Verständigung*. Wiesbaden, VS Verlag.
- BRUCK, P. A. 1994. Interkulturelle Entwicklung und Konfliktlösung. In: LUGER, K., REGNER, R. (Ed.) *Dialog der Kulturen. Die multikulturelle Gesellschaft und die Medien*. Wien: Kunst- und Kulturverlag.
- EMRICH, CH. 2007. *Interkulturelles Marketing – Management: Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- ERRL, A., GYMNICH, M. 2007. *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen*. Stuttgart: Klett Lernen und Wissen GmbH.
- FETSCHER, D., HINNENKAMP, V. 1994. Interkulturelles Kommunikationstraining und das Managen der interkulturellen Situation. In: *Sprache und Literatur*, 74/1, s. 67 – 89.
- HECHT-EL MINSHAWI, B. 2003. *Better Understanding. Schlüsselfaktore für internationale Interkulturelle Kompetenz – For a Zusammenarbeit*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- HERBRAND, F. 2002. *Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte*. Bern: Hauptverlag, s. 48.
- HOFSTEDE, G. H. 1993. *Interkulturelle Zusammenarbeit – Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Interkulturelles Training: Methoden, Ziele und Inhalte. Ein kulturübergreifender Vergleich*. Dostupné na 9. 5. 2021: <https://www.grin.com/document/92757>
- JOUSEFI, H. R. 2014: *Grundbegriffe der interkulturellen Kommunikation*. Stuttgart: UTB GmbH.
- KAINZBAUER, A. 2002. *Kultur im interkulturellen Training. Der Einfluss von kulturellen Unterschieden in Lehr- und Lernprozessen an den Beispielen Deutschland und Großbritannien*. Frankfurt am o./London: IKO-Verlag für interkulturelle Kommunikation.
- KENDLBACHER, M. 2004. *Interkulturelle Training – Ziele, Inhalte, Trends*. München: Grin Verlag.
- KNAPP, K. 1995. Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In: BOLTEN, J. (Ed.) *Cross culture – interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels/Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, s. 8 – 23.
- MÜLLER-JACQUIER, B., TEN THIJE, J. D. 2000. Interkulturelle Kommunikation: interkulturelles Training und Mediation. In: BECKER-MROTZEK, M., BRÜNNER, G., CÖLFEN, H. 2000. (Ed.) *Linguistische Berufe*. Frankfurt a. M./Berlin/Bern/Bruxelles/New York/Oxford/Wien: Lang, s. 39 – 57.
- SERESOVA, K. 2016. Die Bedeutung der kulturellen Kompetenz für den Übersetzer. In: LIŠKOVÁ, D., ŠTEFANČÍK, R. (Ed.) 2016. *Interkulturelle Kommunikation im Wandel der Zeit: Stellungnahmen zu gegenwärtigen Problemen Europas aus Sicht unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, s. 101 – 106.
- STRAUB, J., NOTHNAGEL, S., WEIDEMANN, A. 2010. Interkulturelle Kompetenz: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen. In: WEIDEMANN, S. N. (Ed.) 2010. *Wie lernt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- ŠTEFANČÍK, R. 2016. Fremd und anders, Das historische Erbe in der ablehnenden Haltung der slowakischen Bevölkerung gegenüber Migranten. In: LIŠKOVÁ, D., ŠTEFANČÍK, R. (Ed.) 2016.

Interkulturelle Kommunikation im Wandel der Zeit. Stellungnahmen zu gegenwärtigen Problemen Europas aus Sicht unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, s. 17 – 28.

THOMAS, A. 1992. *Grundriss der Sozialpsychologie: Individuum – Gruppe – Gesellschaft.* Göttingen: Hogrefe.

THOMAS, A., KAMMHUBER, S., LAYES, G. 1997. *Interkulturelle Kompetenz.* Bonn: Bundesministerium für Verteidigung.

THOMAS, A. 1999. Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine. In: *IMIS Beiträge, Heft 10, s. 91 – 130.* Osnabrück: Rasch Druckerei und Verlag.

WINTER, G. 1988. Konzepte und Stadien interkulturellen Lernens. In: *THOMAS, A. 1988. (Ed.) Interkulturelles Lernen im Schüleraustausch.* Saarbrücken: Fort Lauderdale.

YOUSEFI, H. R. 2014. *Grundbegriffe der interkulturellen Kommunikation.* Stuttgart: UTB.

Kontakt

PhDr. Milena Helmová, PhD.
Ekonomická univerzita
Fakulta aplikovaných jazykov
Katedra interkultúrnej komunikácie
Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava
Slovensko
Email: milena.helmova@gmx.net

Doc. Mgr. Ing. Katarína Seresová, PhD.
Ekonomická univerzita
Fakulta aplikovaných jazykov
Katedra jazykovedy a translatológie
Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava
Slovensko
Email: katarina.seresova@euba.sk