

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV

Evidenčné číslo: 105002/B/2019/36100138876230404

Aktuálne trendy a význam interkultúrneho manažmentu
(bakalárska práca)

2019

Denisa Hanáková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV

Aktuálne trendy a význam interkultúrneho manažmentu
(bakalárska práca)

Študijný program: Medzinárodné ekonomické vzťahy

Študijný odbor: Medzinárodné ekonomické vzťahy

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie

Vedúci záverečnej práce: Mgr. Michaela Čiefová

Bratislava 2019

Denisa Hanáková

Čestné prehlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne s uvedením všetkých zdrojov použitej literatúry

Dátum: 23.1.2019

.....

Pod'akovanie

Úprimne ďakujem Mgr. Michaele Čiefovej, vedúcej mojej záverečnej práce, za jej čas, ochotu, odborné rady, akademické vedomosti, ktoré mi významnou mierou pomohli pri vypracovaní záverečnej práce.

Abstrakt

Hanáková Denisa: *Aktuálne trendy a význam interkultúrneho manažmentu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta medzinárodných vzťahov; Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie. – Vedúci záverečnej práce: Mgr. Michaela Čiefová. –Bratislava: FMV, 2019, s. 62.

Cieľom bakalárskej práce je zdôrazniť význam interkultúrneho manažmentu a zohľadniť aktuálne trendy, ktoré ovplyvňujú pôsobenie v medzinárodnom prostredí ako aj analýza kľúčových interkultúrnych kompetencií, ktoré by si mal každý interkultúrny manažér či diplomat v dnešnej dobe osvojiť. Stanovené ciele si vyžadovali aplikáciu rôznych metód bádania. Hlavný cieľ bol dosiahnutý metódou hĺbkových rozhovorov. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť, z čoho teoretická časť sa skladá zo štyroch kapitol. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám a kľúčovým pojmom, ktoré úzko súvisia s problematikou interkultúrneho manažmentu a kultúry. V ďalšej časti bakalárskej práce charakterizujeme interkultúrny manažment a jeho postavenie v medzinárodných vzťahoch ako aj kompetencie súčasného interkultúrneho manažéra, diplomata či ľudí pracujúcich v medzinárodnom prostredí. Záverečná kapitola sa zaoberá vyhodnotením kľúčových vlastností a kompetencií interkultúrneho manažéra na základe uskutočnených rozhovorov s medzinárodne a interkultúrne orientovanými manažérmi. Riešením danej problematiky je poukázanie na význam interkultúrneho manažmentu v oblasti medzinárodných vzťahov a zhrnutie aktuálnych trendov a metód, ktoré sa využívajú v súčasnom interkultúrnym manažmente. Výsledkom výskumu je sumarizácia kompetencií interkultúrneho manažéra.

Kľúčové slová: kultúra, interkultúrny manažment, interkultúrna kompetencia, interkultúrny manažér, medzinárodné vzťahy

Abstract

Hanáková Denisa: *The Current Trends and the Importance of Intercultural Management*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of International Relations; Department of International Economic Relations and Economic Diplomacy. – Supervisor of the Thesis: Mgr. Michaela Čiefová. – Bratislava: FMV, 2019, pp. 62.

The aim of the bachelor thesis is to emphasize the importance of intercultural management and to depict the current trends that have an effect on culturally diverse and international environment. Furthermore, analysis of key intercultural competencies that an intercultural manager or diplomat should command will be conducted. The objectives require the application of different research methods. The main objective was achieved by the method of in-depth interviews. The thesis is divided into theoretical and practical part, of which the theoretical part consists of four chapters. The first chapter is devoted to the theoretical basis and key concepts that are closely linked with the issue of intercultural management and culture. In the next part of the bachelor thesis we characterize intercultural management and its role in international relations as well as the competence of the current intercultural manager, the diplomat or the people working in an international environment. The final chapter deals with the evaluation of key characteristics and competences of the intercultural manager on the basis of the conducted interviews with internationally and interculturally-oriented managers. The solution of the given problem is to highlight the importance of intercultural management in the context of international relations, and a summary of the contemporary trends and methods, which are used in current intercultural management. The result of the research is a summary of the competences of an intercultural manager.

Key words: culture, intercultural management, intercultural competence, intercultural manager, international relations

Obsah

Úvod 7

1	Teoretické východiská skúmanej problematiky	9
1.1	Kultúra ako interdisciplinárny fenomén	9
1.2	Kultúrna identita ako významný prvok kultúry	13
1.3	Interkultúrne bariéry v komunikácii	14
1.4	Interkultúrna komunikácia ako predpoklad efektívnej spolupráce	15
	Zhrnutie kapitoly	18
2	Interkultúrny manažment 21. storočia	19
2.1	Význam interkultúrneho manažmentu	21
2.1.1	Význam interkultúrneho manažmentu vzhľadom k spoločnosti	22
2.1.2	Význam interkultúrneho manažmentu vzhľadom k zamestnancom	23
2.2	Aktuálne poznatky a trendy interkultúrneho manažmentu	24
2.2.1	Kultúrna diverzita a multikultúrne prostredie	25
2.2.2	Akultúrácia cudzincov a menšinových skupín	27
2.3	Vplyv multikultúrneho tímu na riadenie spoločnosti.....	27
	Zhrnutie kapitoly	30
3	Osobnosť interkultúrneho manažéra a jeho kompetencie.....	31
3.1	Interkultúrna kompetencia a jej rozvoj	34
3.1.1	Rozvoj interkultúrnych kompetencií.....	36
3.1.2	Interkultúrne vyjednávanie	37
3.1.3	Kultúrny asimilátor	38
3.2	Zhodnotenie kľúčových kompetencií interkultúrneho manažéra	39
	Zhrnutie kapitoly	44
4	Ciele práce a metódy	45
5	Praktická časť	47
5.1	Realizácia rozhovorov	47
5.2	Výsledky rozhovorov.....	53
5.3	Zhrnutie a diskusia výsledkov	55
	Zhrnutie kapitoly	52
Záver	56	
Zoznam použitej literatúry	58	

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Dominantné funkcie interkultúrneho manažmentu	s. 20
Obrázok č. 2: Integrácia manažérskych zručností	s. 33
Obrázok č. 3: Kľúčové schopnosti interkultúrneho manažéra	s. 40
Obrázok č. 4: Kľúčové kompetencie interkultúrneho manažéra podľa respondentov	s. 49

Úvod

V dôsledku globalizácie a internacionalizácie sa za posledné desaťročie význam interkultúrneho manažmentu dostal do popredia, keďže sme v súčasnosti na pracovisku obklopení rôznymi kultúrami.

Interkultúrny manažment ovplyvňuje pôsobenie nielen v medzinárodných vzťahoch, ale i v rôznych sférach života. Dôsledkom toho je potrebné zdôrazniť kľúčové kompetencie, ktoré by si mal interkultúrny manažér či diplomat v medzinárodnom prostredí osvojiť. Zámerom našej práce je poskytnúť ucelený pohľad na riadenie interkultúrneho manažmentu v medzinárodnom prostredí, poukázať na jeho význam v medzinárodných vzťahoch a uviesť dominantné a aktuálne trendy interkultúrneho manažmentu. Výber témy práce bol ovplyvnený aj autorkinými empirickými skúsenosťami zo vzdelávacieho pobytu v zahraničí, ktorý v nej vzbudil záujem o danú problematiku.

Úloha interkultúrneho manažéra je v medzinárodnom prostredí nesmierne dôležitá. V našej práci sa zameriame nielen na osobnosť interkultúrneho manažéra, ale aj na ľudí pôsobiacich v medzinárodnom prostredí, ktorí prichádzajú do kontaktu s inými kultúrami. Naším cieľom je identifikovať kľúčové kompetencie interkultúrneho manažéra a priblížiť trendy, ktoré sa v súčasnom interkultúrnom manažmente objavujú.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti. V teoretickej časti sa budeme zaoberať kľúčovými pojmami a definíciami súvisiacimi s problematikou interkultúrneho manažmentu. Teoretická časť sa ďalej člení na štyri kapitoly. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám a kľúčovým pojmom skúmanej problematiky. V nasledujúcich kapitolách definujeme interkultúrny manažment a jeho postavenie v medzinárodných vzťahoch ako aj kompetencie súčasného interkultúrneho manažéra, diplomata či ľudí pracujúcich v medzinárodnom prostredí. V štvrtej kapitole je obsiahnutý hlavný cieľ práce ako aj parciálne ciele a použité metódy, prostredníctvom ktorých boli stanovené ciele splnené. Praktická časť je založená na interpretácii výsledkov výskumu na základe metódy hĺbkových rozhovorov s interkultúrnymi manažérmi, ktorí riadia tím zložený z viacerých kultúr a dlhodobo pôsobia v medzinárodnej sfére. Na základe danej metódy vyhodnotíme kľúčové kompetencie, ktorými by mal interkultúrne pôsobiaci manažér disponovať. Autorka práce je presvedčená, že dané kompetencie sú v súčasnej globalizovanej spoločnosti veľmi dôležité vzhľadom na veľký počet ľudí pôsobiacich v medzinárodnej

sfére. Napriek tomu, že témou predkladanej práce je interkultúrny manažment, môžeme uvedené kompetencie aplikovať aj do iných sfér, ako napr. aj diplomacie.

1 Teoretické východiská skúmanej problematiky

V tejto kapitole sa budeme venovať teoretickým východiskám a kľúčovým pojmom, ktoré úzko súvisia a ovplyvňujú oblasť interkultúrneho manažmentu. Táto problematika si vyžaduje zodpovedanie rôznorodých otázok z oblasti kultúry, manažmentu a medzinárodného prostredia.

Skúmaním danej problematiky môžeme zodpovedať nasledovné otázky: Ako komunikovať v multikultúrnom stretnutí? Aké kompetencie a zručnosti by si mal osvojiť manažér pracujúci v medzinárodnom prostredí či diplomat? Ako predchádzať interkultúrnym konfliktom v dnešnej globalizovanej spoločnosti? Zámerom našej práce je poskytnúť ucelený pohľad na riadenie interkultúrneho manažmentu v medzinárodnom prostredí, poukázať na jeho význam v medzinárodných vzťahoch a uviesť dominantné a aktuálne trendy interkultúrneho manažmentu.

Keďže v súčasnosti sme obklopení rôznymi kultúrami na dennodennej báze, mali by sme disponovať určitými schopnosťami, ktoré nám umožnia nielen efektívnejšie komunikovať, ale aj pomôžu k nadviazaniu nových medzinárodných kontaktov, nadnárodných spoluprác, k empatii voči iným kultúram a k dosiahnutiu určitého stupňa emocionálnej inteligencie. Je samozrejmé, že kultúry sveta sa vyznačujú rozdielmi, ale vďaka interkultúrnej kompetencii vieme eliminovať zbytočne vzniknuté nedorozumenia či predsudky.

1.1 Kultúra ako interdisciplinárny fenomén

K základným teoretickým východiskám interkultúrneho manažmentu nepochybne patrí i kultúra. Spolu s internacionalizáciou a globalizáciou formuje interkultúrny manažment.¹ Predpokladom vzniku interkultúrneho manažmentu je fúzia viacerých kultúr. V dôsledku toho je potrebné definovať kultúru ako základný prvok interkultúrneho manažmentu.

Kultúrnym témam sa venuje viacero vedeckých disciplín. Medzi hlavné oblasti skúmania patrí filozofia, sociológia, antropológia, história, estetika, politológia a iné vedné

¹ NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management*. 1996. s. 59

odborní, teda ide o interdisciplinárny fenomén. Za posledné desaťročie výrazne vzrástol záujem o skúmanie kultúry.

Aktuálne trendy v skúmaní teoretického hľadiska kultúr sa sústreďujú najmä na problémy interkultúrnych vzťahov, nevyhnutnosť interkultúrnych kompetencií, vplyv kultúr medzinárodného prostredia, kultúrnu identitu a pod. Tieto nové oblasti výskumu kultúry stimulovali implementovanie nových a inovatívnych metód skúmania. V súčasnosti sa hovorí najviac o multikultúrnej výchove, kognitívnych teóriách a jazykových stratégiách. Tieto východiská úzko súvisia s hlbším spoznávaním kultúr a aktuálnou problematikou.

Rozvoj kultúry sa odohráva na globálnej interkultúrnej scéne, kde sa objavujú otázky medzinárodných vzťahov, interkultúrnej komunikácie či multikulturalizmu² a snahe o vybudovaní vzájomnej kultúrnej tolerancie. Podľa Zágorskovej sa kultúra formuje ako endogénny atribút³ všetkých foriem ľudskej činnosti a ľudských vzťahov v spoločnosti. Kultúra je výsledkom ľudskej činnosti a vzťahov, ktoré sú ovplyvnené endogénnymi a exogénnymi faktormi. Jednotlivé prvky kultúry nevznikli len zásluhou jednotlivcov, ale práve vďaka procesu integrácie a identifikácie skupín, kde nadobudli status kultúrneho faktoru.⁴

Súčasnou medzinárodne známou praktikou v oblasti interkultúrnych vzťahov je zjednotenie pravidiel a zásad, v prípade firiem a spoločností zjednotenie firemnej kultúry podľa medzinárodných korporácií, národných inštitúcií, ktoré sú považované za vzor firemnej kultúry a je nutné ich vnímať z hľadiska multikultúrnej paradigmy. Firemná kultúra tvorí špecifické jadro pre firmu a jej pracovníkov, ktorých pracovný výkon je výrazne ovplyvnený. Prirodzeným javom vnímania kultúry ako otvoreného celku sme viac otvorení k vzájomným interakciám a difúziám s inými kultúrami. V tomto prípade je difúzia pozitívnym štruktúrnym vzťahom miešania kultúr. Podľa Gažovej a Slušnej, autoriek zaoberajúcich sa kultúrnou rôznorodosťou,⁵ vychádza kultúrna kontinuita z multikulturalizmu a kultúrnej diverzity.

² PREISSOVÁ KREJČÍ, A.: *Multikulturalismus - ztracené paradigma?*. 2014. s. 24

³ Z tvrdenia vyplýva, že funkcie kultúry sú úzko spojené so všetkými vzťahmi človeka. Kultúra v tomto znení nie je chápaná ako ich príčina či následok, ale ako neoddeliteľná ľudská dimenzia. Odporúčame podrobnejšie v: ZÁGORŠEKOVÁ, M. B.: *Medzikultúrne vzťahy*. 2011. s. 34

⁴ Ibid., s. 46

⁵ GAŽOVÁ, V., SLUŠNÁ, Z. a kol.: *Kultúra a roznorodnosť kultúrneho*. 2005. zväzok č. 13

Kultúra ako súčasť nášho každodenného života obohacuje nielen našu duchovnú ale i intelektuálnu úroveň. Pojem kultúra má nespočetne veľa významov. Autorka bakalárskej práce sa stotožňuje s názormi odborníkov,⁶ ktorí tvrdia, že kultúru je možné chápať v širšom i užšom slova zmysle.

V užšom slova zmysle ide o vyššiu kultúru, kde zaraďujeme umenie, architektúru atď. V širšom slova zmysle chápeme kultúru ako implicitnú entitu,⁷ ktorú tvoria rôzne kultúrne kódy, tradície a všetko, čo je okom viditeľné a k čomu sa môžeme dopracovať aj na základe rozvíjania interkultúrnych kompetencií.

Najčastejšie si pod pojmom kultúra predstavíme spolužitie určitej skupiny ľudí, ktorí spolu zdieľajú svoje hodnoty, zvyky, ideály a zároveň sa diferencujú od inej skupiny ľudí. Majú svoju vlastnú kultúru, spôsob života, a tak môžu navzájom spolunažívať vo svojom spoločenskom prostredí. „*Ide o súhrn hodnôt či už duchovných a materiálnych vytvorený určitou skupinou ľudí.*“⁸

Ďalej môžeme vnímať kultúru ako životný štýl, záľubu, ktorú sme si tak osvojili, že sa stala pre nás neodmysliteľnou časťou života. Staršia generácia vníma kultúru ako spôsob výchovy jednotlivca, učenie sa umeniu a literatúre.⁹

Ako tvrdí Dvorský¹⁰ vo svojom diele, človek je chápaný ako produkt ale zároveň aj spolutvorca kultúry. Kultúru môžeme považovať za viacvýznamový pojem, ktorý si každá vedná disciplína osvojuje svojím spôsobom. Vďaka tomu sa už stáročia stretávame s rôznymi výkladmi kultúry. Je viacero aspektov kultúry, ale pre nás sú relevantné najmä tie, ktoré odrážajú význam interkultúrneho manažmentu. Prikláňame sa k názoru Klimovej a Krejčího,¹¹ podľa ktorých kultúru môžeme rozčleniť na subjektívnu a objektívnu zložku. Pod subjektívnu kultúru začleňujeme typické psychologické charakteristiky a interakcie, na základe ktorých sa formuje interkultúrna komunikácia. Pod objektívnu kultúru patria reálie vonkajšie, mimojazykové ako napríklad história, geografia či ekonomická štruktúra a vnútorné i jazykové reálie.

⁶ Odporúčame podrobnejšie pozrieť autorov: ZÁGORŠEKOVÁ, M. B. , GAŽOVÁ, V., SLUŠNÁ, Z. , PECNÍKOVÁ, J.

⁷ Kultúru považujeme za integrálnu súčasť identity, čo znamená, že súvisí s ľudským spoločenstvom. Podrobnejšie v: SLATINSKÁ, A., PECNÍKOVÁ, J.: *Jazyk-Kultúra-Identita*. 2017. s. 26

⁸ Súhrnom hodnôt myslíme všetky zložky kultúry, ktoré sa navzájom prelínajú- Poláková 2014, In: SLATINSKÁ, A., PECNÍKOVÁ J.: *Jazyk-Kultúra- Identita*. 2017. s. 27

⁹ Ibid. 39

¹⁰ DVORSKÝ, J. : *Manažment kultúry*. 2006. s. 56

¹¹ KLIMOVÁ, KREJČÍ, LLCE2015. *Conference Proceeding*. 2015.

Ak vychádzame z definície kultúry podľa Veľkého sociologického slovníka,¹² kultúra je sociálne determinovaná, čiže súvisí s ľudským spoločenstvom a človek je vnímaný ako počiatočný stvoriteľ kultúry. Kultúra vzbudzuje súdržnosť svojich členov a zároveň buduje identitu. Tento ľudský fenomén vnímaný ako spôsob ľudskej existencie tvoria okrem rôznych kultúr i subkultúry, explicitné a implicitné kultúrne hodnoty, normy, idey.

Ako tvrdí Matúšová,¹³ kultúrne hodnoty naďalej pretrvávajú len vtedy, ak dochádza k ich neustálemu praktizovaniu v každodennom živote. Kultúra podlieha neustálym spoločenským zmenám a prenáša sa z generácie na generáciu. Spomenutý intergeneračný presun sa podieľa na tvorbe kultúry samej o sebe, ďalej tradícií, hodnôt, životnom štýle.

Kultúra je vysoko integrovaný systém, ktorý je úzko prepojený taktiež s ekonomikou a politikou. Za integrálnu súčasť kultúry považujeme medzinárodné vzťahy a kultúrnu politiku, ktorá sa snaží o dodržiavanie zásad a pravidiel interkultúrnych záležitostí a o zachovanie kultúrneho dedičstva.¹⁴

Kultúra podľa Gažovej je definovaná ako „orientačný systém“¹⁵ a predstavuje rôzne vzorce konania a správania, spoločné hodnoty, normy, kódy. V tejto súvislosti je kultúra chápaná ako univerzálna, ale pre konkrétnu skupinu ľudí je typickým vzorcom správania či orientačným systémom, ako spomína vyššie uvedená autorka. Autorka bakalárskej práce sa prikláňa k názoru Gažovej, podľa ktorej nám kultúra vymedzuje tzv. operačné pole individua a tým pádom sa cítime ako súčasť určitej skupiny či spoločenstva. V súvislosti s týmto predpokladom si rozvíjame vlastné formy živobytia a fungovania vo svete. Každý človek je súčasťou ďalších sfér života, čo znamená, že sú heterogénne, a z toho môžeme odvodiť pojem ako multikolektivita. Vďaka multikolektivite a spojitosti viacerých navzájom odlišných sfér života sme schopní interkultúrnych stretnutí a taktiež pripravení vnímať aj iné kultúry. Na záver môžeme skonštatovať, že kultúra je označovaná za orientačný systém, ktorý nám pomáha začleniť sa do sociálnej skupiny ľudí s podobnými či rovnakými hodnotami, potrebami.

Zo zahraničných autorov treba spomenúť holandského psychológa G. Hofstedeho a amerického psychológa E. Sheina. Každý z autorov má iný pohľad na vnímanie kultúry a

¹² LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H.: *Velký sociologický slovník*. 1996.

¹³ MATÚŠOVÁ, S.: *Európska integrácia a fenomén národnej kultúry*,. 2014. s. 126

¹⁴ GAŽOVÁ, V.: *Filozofia a kultúra*. 2017. s. 30

¹⁵ *Ibid.*, s. 27

ich názory sa mierne odlišujú. Podľa Scheina¹⁶ je kultúra definovaná ako obraz základných hodnôt, predpokladov, ktoré zdieľa určitá skupina ľudí. Je to pre nich vštepený vzor správania. Naopak Hofstede¹⁷ sa prikláňa k názoru, že kultúra je kolektívne programovanie mysle, vďaka ktorému odlišujeme jednotlivé skupiny ľudí od iných skupín. Programovanie mysle znamená učenie sa určitým vzorom správania a následne aj možnej reakcie na podnety zo sociálneho prostredia.

V dnešnej dobe sa neustále dostávame do kontaktu s inými kultúrami a práve vtedy vznikajú aj nepatrné nezhody, konflikty, prípadne napätie v určitých interkultúrnych situáciách. Interkultúrna psychológia sa zaoberá vzťahom sociálneho správania a kultúry. Skúma rozličné kultúry, z ktorých sa formuje istý druh správania a taktiež poukazuje a dáva do popredia kultúrne rozdiely. Průcha¹⁸ definuje interkultúrnú psychológiu ako „*systematicky formovanú teóriu o psychologických aspektoch javov a procesov interkultúrnej povahy.*“ Čenek a kol. zastávajú názor, že : „*Kultúra a sociálne správanie sú spolu pevne zviazané, takže žiadna sociálna psychológia nemôže mať zmysel, pokiaľ nie je takisto interkultúrna.*“¹⁹

Na základe definície o interkultúrnej psychológii sa stotožňujeme s názorom, že kultúra nepochybne súvisí so správaním jednotlivca.

1.2 Kultúrna identita ako významný prvok kultúry

S kultúrou je úzko spätý koncept kultúrnej identity. Konkrétne pre nás je relevantná interkultúrna identita, ktorá je nositeľom kultúrnych rozdielov. Kultúrna identita sa formuje na základe prostredia, v ktorom žijeme a je priamo ovplyvňovaná naším sociálnym zázemím. Vďaka neustále sa meniacemu medzinárodnému prostrediu sa naša identita stáva obohatenou viacerými kultúrami. Z nášho pohľadu je kultúrna identita dôležitým prvkom formovania interkultúrneho manažmentu.

Otázky identity a jej premien v súčasnom medzinárodnom prostredí sú prítomné v prácach Anny Slatinskej a Jany Pecníkovej. Kultúrnu identitu z filozoficko-politického pohľadu skúma Viera Gažová a Ivan Buraj. Myšlienka kultúrnej identity z filozoficko-

¹⁶ SCHEIN, E. H.- *Organizational culture and leadership*. 2010.

¹⁷ HOFSTEDE, G.: *Kultury a organizace: software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*.1999.

¹⁸ PRŮCHA, J.: *Interkulturní psychologie*. 2010. s. 10

¹⁹ ČENEK, J, SMOLÍK, J., VYKOUKALOVÁ, Z. a kol.:*Interkulturní psychologie Vybrané kapitoly*. 2016. s.

psychologického hľadiska sa vyskytuje v dielach Emila Višňovského. Identita ako jeden zo základných a najdiskutovanejších pojmov v oblasti kultúry zohráva dôležitú rolu. Podľa Slatinskej môžeme identitu vyjadriť ako stotožnenie jednotlivca, ktorý si osvojuje určitý celok na základe znakov. Identitu zároveň vnímame ako súhrn všetkých identít (kultúrnej, etnickej, rasovej, sociálnej), ktoré môže ľudský jedinec nadobudnúť. V dnešnej dobe si svoju identitu formujeme na základe interkultúrnych stretnutí. Akonáhle sa dostávame do kontaktu s odlišnou kultúrou, naše vnímanie a myslenie sa dostáva do stavu, kedy máme pocit, že sme iní, odlišní a náš predpoklad, že všetci sme si podobní, postupne zaniká. Súčasťou identity je teda odlišnosť, rôznorodosť a diverzita. Identitu môžeme vyjadriť ako veľmi flexibilnú, stále sa meniacu črtu kultúry. Prirodzenou črtou človeka je nájsť svoju príslušnosť k určitej skupine, práve identita vyjadruje myšlienku spolupatričnosti a pocitu vytvoriť si väzbu k sociálnemu prostrediu. Autorka bakalárskej práce sa prikláňa k myšlienke Pravdovej,²⁰ ktorá zohľadňuje kultúrnu identitu ako zložku jednotlivých kultúr, jazyka, symbolov, vzorov, ideológiu či vlastnú históriu národa, pričom zahŕňa aj pocit spolupatričnosti.

1.3 Interkultúrne bariéry v komunikácii

Téma interkultúrneho manažmentu je z nášho pohľadu veľmi úzko prepojená s komunikáciou. Máme na mysli najmä interkultúrnú komunikáciu, ktorá prebieha medzi rozličnými kultúrami a ktorej priebeh nie je vždy konštantný. Interkultúrne stretnutia a komunikácia s príslušníkmi inej kultúry alebo iného kultúrneho zázemia môžu byť často príčinou sporu. Pramení z nich mnoho problémov, ktoré nazývame interkultúrne bariéry. Najčastejšie hovoríme o jazykových bariérach, odlišnostiach v komunikačnom štýle a odlišnostiach vo vnímaní kontextu, v dôsledku ktorých vznikajú obavy, strach z nepochopenia vlastnej či odlišnej kultúry, čo môže prispieť k deštrukcii našej vlastnej identity a taktiež prispievajú k narušeniu komunikácie a vyjednávania s obchodnými partnermi.²¹ Z toho vyplýva, že spomínané odlišnosti a bariéry sa vyskytujú najčastejšie v interkultúrnej komunikácii.

²⁰PRAVDOVÁ, H.: *Mediálna kultúra z aspektu interdisciplinárnych prístupov. Interdisciplinarita transdisciplinarita v spoločenskovednom výskume*. 2009. s. 130

²¹ NOVÝ, I.: *Interkulturální management*, 1996. s. 56

Komunikačné bariéry sú spôsobené rozličnými príčinami, ktoré vychádzajú z kultúrnych a jazykových špecifik. Príkladom môžu byť stereotypy, ktoré sú považované za hlavnú príčinu vzniku konfliktu efektívnej interkultúrnej komunikácie. Interkultúrne manažéri či diplomati sú úspešní v medzinárodnom prostredí vtedy, ak sú schopní rýchlo zmeniť ich zaužívané stereotypy a predstavy o cudzích kultúrach. Vzdelávaním samých seba v oblasti interkulturality²² sa zdokonaľujeme aj ako osobnosť, stávajú sa z nás uvedomelé, empatické a spoločensky zodpovedné osobnosti na ceste k splneniu si svojich ideálov. Zastávame názor, že poznanie odlišnej kultúry nám zaručuje upevnenie medzinárodných vzťahov jednotlivých štátov, plynulejšiu komunikáciu, a zároveň prispieva k harmonickému spolunažívaniu a k stabilite viacerých kultúr žijúcich v rovnakom prostredí. Autorka bakalárskej práce sa prikláňa k myšlienke od Slatinskej a Pecníkovej,²³ ktoré tvrdia, že ak do medzinárodných vzťahov začleníme interkultúrnu citlivosť a kultúrnu inteligenciu, dokážeme riešiť problémy interkultúrneho charakteru. Stotožňujeme sa aj s myšlienkou Gažovej,²⁴ ktorá tvrdí, že práve globalizácia a vzájomné spájanie kultúr obohacuje spoločnosť a hlavne aktérov v medzinárodných vzťahoch.²⁵

V dnešnej dobe ľudia vyhľadávajú iné kultúry, učia sa cudzie jazyky a interkultúrny dialóg sa stáva pre nich úplne bežnou záležitosťou. Nielenže nám otvára bránu do iného sveta kultúr ale takisto aj našu myseľ a vnímanie. Rozvíja naše interkultúrne kompetencie a schopnosti rešpektovať ostatné kultúry, čo je v medzinárodnom prostredí považované za veľmi dôležité. Spolužitie rozličných kultúrnych skupín v jednom spoločenskom prostredí môže vyvolať mnoho konfliktov v spoločnosti, keďže máme tendenciu posudzovať a vytvárať stereotypy pre jednotlivé kultúry.

1.4 Interkultúrna komunikácia ako predpoklad efektívnej spolupráce

Predpokladáme, že v oblastiach akými sú medzinárodné vzťahy a medzinárodné podnikanie sa interkultúrna komunikácia uplatňuje v širokom rozsahu, hlavne vo vzťahu k vyjednávaniu a presvedčaniu.

²² GAŽOVÁ, V. : *Perspektívy kulturológie*. 2003.

²³ SLATINSKÁ, A., PECNÍKOVÁ, J.: *Jazyk-Kultúra-Identita*. 2017. s. 6

²⁴ GAŽOVÁ, V.: *Komunikácia kultúr a kultúrna identita*, 2014. s. 15 [cit. 2019-18-01]. Dostupné na internete: <<http://www.kkult.ff.ukf.sk/sites/default/files/Minority%20v%20subsytéme%20kultúry.pdf> >

²⁵ Podobné stanovisko zastáva PRAVDOVÁ, H. v článku *Globalizácia a reflexia procesov aktuálnych sociokultúrnych zmien*. Odporúčame bližšie pozrieť : *Kultúra a roznošrodosť kultúrneho*. 2005. zväzok č. 13

Pri každom kontakte s príslušníkmi iných kultúr je dôležité vedieť navzájom komunikovať. Vzájomnou koexistenciou rôznych kultúr sa vyvíja trend prepájania a zblížovania sveta, čím sa zlepšujú i interkultúrne vzťahy, ktoré priaznivo pôsobia na celkovú spoluprácu odlišných kultúr v medzinárodných vzťahov. V dôsledku toho je pre interkultúrny manažment nevyhnutné zaoberať sa problematikou interkultúrnej komunikácie. Najmä v diplomacii a vo vyšších medzinárodných pozíciách je dôležité, aby reprezentanti určitého štátu dokázali správne a efektívne komunikovať so svojimi partnermi. Problém interkultúrnej komunikácie nezávisí len od znalosti jazyka, ale práve naopak úspech v komunikácii spočíva vo vzájomnom poznaní kultúry, najmä v poznaní kultúrnych odlišností nášho komunikačného partnera.²⁶

V súvislosti s vybranými aspektami interkultúrnej komunikácie treba spomenúť autorky ako Plašienková a Kiczková, ktoré takisto prispievajú k otázkam interkulturality. Zo zahraničných autorov dominujú medzinárodne uznávané diela od Lewisa, Benneta, Jandta, Ting-Toomey,²⁷ ktorí patria medzi najvýznamnejších autorov interkultúrnej literatúry. Interkultúrnú komunikáciu môžeme vyjadriť aj z hľadiska širšieho chápania poznania kultúr, v tomto prípade používame pojem dialóg. Dialóg²⁸ je jedným z najvyužívanějších foriem komunikácie. Ak sa jedná o stretnutie dvoch a viacerých štátov, organizácií či osôb ide o interkultúrny dialóg. Takýto typ dialógu si vyžaduje určitú etiketu, reprezentáciu a protokol, ktoré závisia od aktérov.

Podľa Průchu²⁹ je interkultúrna komunikácia reálnym javom ale i novým odvetvím skúmania a vedeckou disciplínou. Hlavné odvetvia zaoberajúce sa touto problematikou sú sociológia, interkultúrna psychológia a rôzne teórie manažmentu a efektívnej komunikácie, tým pádom môžeme tvrdiť, že ide o interdisciplinárny fenomén.

Aktuálnou témou interkultúrnej komunikácie sa zaoberá mnoho psychológov, antropológov či sociológov, ktorých názory sa odlišujú vzhľadom na ich oblasť skúmania. Interkultúrnú komunikáciu považujeme za verbálnu a neverbálnu interakciu a zdieľanie rôznych situácií, rozhovorov, názorov, kde vystupujú príslušníci iných kultúr, rás a náboženstiev.

²⁶ NOVÝ, I.: *Interkulturní komunikace*. 1999. s. 148

²⁷ Odporúčame podrobnejšie diela : LEWIS, R. D. : *Cross-cultural communication*, BENNET M. : *Handbook of Intercultural Training*, JANDT, F.E. : *Intercultural Communication- A Global Reader*, TING- TOOMEY, S. : *Understanding Intercultural Communication*

²⁸ ZÁGORŠEKOVÁ, B. M.: *Medzikultúrne vzťahy*. 2011. s. 5

²⁹ PRŮCHA, J.: *Interkulturní komunikace*., 2010. s. 59

Zhrnutie kapitoly

Na záver sme dospeli k myšlienke, že rôzne vedecké teórie a definície kultúry vykazujú postupný vývoj formovania kultúrnej identity. Kultúra ovplyvňuje naše správanie, vzťah k prostrediu i naše pocity. Súčasný svet je charakterizovaný ako multikultúrny, v dôsledku čoho je potrebné adaptovať sa aj iným kultúrnym vzorcom správania a vyvinúť schopnosť k efektívnej spolupráci v multikultúrnom prostredí. Zastávame názor, že problematika kultúry je interdisciplinárnym fenoménom. Autorka práce sa domnieva, že len na základe poznania našej vlastnej kultúry sme schopní pochopiť odlišné kultúry. Každá kultúra je svojím spôsobom špecifická a jedinečná, dôsledku čoho je potrebné zohľadniť kultúrne rozdiely a prispôsobiť im štýl komunikácie.

2 Interkultúrny manažment 21. storočia

Cieľom tejto kapitoly je definovať interkultúrny manažment a jeho aktuálne trendy v spoločnosti, charakterizovať počiatky historického vývoja a zdôrazniť jeho význam a vplyv v medzinárodných vzťahoch. Vďaka globalizácii spoločnosti a kultúrnej diverzite na pracovisku čelíme v dnešnej dobe čoraz častejšie kultúrnym rozdielom. Práve kvôli týmto javom je interkultúrny manažment v súčasnosti veľmi diskutovanou témou. Je považovaný za jeden z najvýznamnejších elementov pôsobenia v medzinárodnom prostredí a spolu s interkultúrnou kompetenciou tvorí nevyhnutnú výbavu osobnosti interkultúrneho manažéra, diplomata či medzinárodne orientovaných pracovníkov.

Problematiku interkultúrneho manažmentu a jeho význam v medzinárodnom prostredí skúmajú Cagaňová, Zágoršeková, či Nový. Ich diela poukazujú na význam vzdelanosti v oblasti interkulturality a na možné konflikty v prípade neznalosti interkultúrnych kompetencií v multikultúrnom prostredí. V súvislosti s touto témou vyššie spomenutí autori³⁰ zdôrazňujú vplyv globalizácie na multikultúrne prostredie. Konkrétne Cagaňová, skúma aspekty interkultúrneho manažmentu a zdôrazňuje kľúčové kompetencie interkultúrneho manažéra v 21. storočí. Zo zahraničných autorov dominujú diela od Petersona, Harrisa, Morrana,³¹ ktorí venujú pozornosť interkultúrnym rozdielom a spôsobom riadenia interkultúrneho manažmentu. Na druhej strane zo slovenských autorov môžeme spomenúť Slatinskú a Pecníkovú, ktoré obohacujú interkultúrny manažment z iného uhla pohľadu. Za najdôležitejší prvok formovania interkultúrneho manažmentu považujú kultúrne hodnoty, jazyk a identitu.³²

Interkultúrny manažment³³ zahŕňa riadenie pracovných tímov spôsobmi, kde berieme do úvahy kultúrne rozdiely, praktiky a preferencie spoločnosti v globálnom alebo medzinárodnom kontexte. Mnoho medzinárodných spoločností sa v súčasnosti usiluje o modifikovanie a adaptovanie ich prístupov v dôsledku postupného miznutia hraníc a diverzity pracovníkov. Na základe výskumov v oblasti interkultúrneho manažmentu vychádzame z predpokladu, že diverzita hrá dôležitú úlohu v procese rozhodovania firmy či

³⁰ CAGÁŇOVÁ, D.: *Managerial Skills in Industrial Praxis*. 2017., NOVÝ, I.: *Interkultúrální management*, 1996.

³¹ HARRIS, P. R., MORRAN, R. T. : *Managing Cultural Differences-Global Leadership Strategies for the 21st century*, PETERSON, B. : *Cultural Intelligence- A Guide to Working with People from Other Cultures*

³² SLATINSKÁ A., PECNÍKOVÁ, J.: *Jazyk-Kultúra-Identita*. 2017.

³³ Z angl. prekladu Cross-cultural management

organizácie. Vďaka diverzite na pracovisku môžeme jednoduchšie získať lepší obraz o abstraktnom ciele, ktorý sa spoločnosť pokúša dosiahnuť.

Interkultúrny manažment ako oblasť skúmania a vedná disciplína sa začal rozvíjať v 80. rokoch 20. storočia. Rozvoj interkultúrneho manažmentu môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz. Začiatočnou fázou bolo zdôraznenie kultúrnych rozdielov medzi jednotlivými kultúrami a potreba adaptácie určitého manažérskeho štýlu, ktorý závisel od národnosti s akou sme pracovali v spoločnom pracovnom prostredí. Ďalšie desaťročie vývoja interkultúrneho manažmentu sa vyznačuje vzájomným zblížovaním národov a ich následným asimilovaním, čo znamená prispôbovanie sa iným kultúram. Kultúrna asimilácia je výsledkom globalizácie spoločnosti.³⁴ Výsledkom pôsobenia internacionalizácie sa v dnešnej dobe neustále stretávame s pojmami ako interkultúrny manažment, interkultúrny tréning, či interkultúrna kompetencia. Už v minulosti sa mnoho významných vedcov zaoberalo touto problematikou. V tomto smere sme už spomínali holandského psychológa Hofstedeho a jeho definíciu kultúry. Avšak Hofstede svojím skúmaním povahy pracovníkov v multikultúrnom prostredí, konkrétne vo firme IBM, vytvoril kultúrne dimenzie, ktoré nám dávajú „návod“ na spolužitie v organizačnej kultúre, ktorá veľmi úzko súvisí s prácou v multikultúrnom tíme. Jeho publikácie sú úzko spojené s témou interkultúrneho manažmentu. Hofstedeho teóriu si osvojili takmer všetky medzinárodné korporácie a spoločnosti, ale neskôr sa objavujú koncepcie, ktoré Hofstedeho teóriu odmietajú a vidia v nej mnoho nedostatkov.

Viacerí výskumníci³⁵ z tejto oblasti tvrdia, že Hofstedeho dimenzie nemôžu charakterizovať jednotlivé národné kultúry, pretože národné kultúry nie sú homogénne a výrazne sa od seba diferencujú. Podľa Jacobovej, odborníčky na interkultúrny manažment, nemajú Hofstedeho dimenzie reálne opodstatnenie v živote a v reálnych situáciách. Kritizuje nielen Hofstedeho ale aj jeho nasledujúcu generáciu. Autorka bakalárskej práce sa prikláňa k výhradám Jacobovej. Jacobová vyjadruje nesúhlas so zovšeobecňovaním črt a vlastností určitých profesijných skupín ako celkovú národnú kultúru. Ďalej nesúhlasí s krátkodobou/dlhodobou orientáciou v súvislosti s podnikaním v jednotlivých kultúrach. Z toho vyplýva, že kultúry sú v súčasnosti veľmi heterogénne a zmiešané do viacerých

³⁴ NOVÝ, I.: *Interkultúrální management*, 1996. s. 39

³⁵ JACOB, N.: *Cross-cultural investigations: emerging concept*. [cit. 2019-18-01]. Dostupné na internete: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09534810510614986>>

subkultúr. Následkom Jacobovej kritiky je veľmi užitočný koncept „*Crossvergence*“, ktorý v preklade môžeme preložiť ako „kultúrne kríženie.“ Jacobovej³⁶ koncepcia hovorí o tzv. symbióze viacerých prvkov kultúr v manažérskej a medzinárodnej oblasti, čím vzniká multikultúrna zmes. V praxi to znamená ak príslušník danej kultúry príde do styku s inou kultúrou, musí sa adaptovať danej kultúre a tak vzniká kultúrne kríženie.³⁷

Interkultúrny manažment je úzko prepojený s medzinárodne orientovanou obchodnou sférou. Spoločnosti, ktoré neprijmú myšlienku interkultúrneho manažmentu či kultúrneho porozumenia a nebudú naďalej vyvíjať zručnosti potrebné na úspešné prežitie multikultúrneho prostredia, čelia riziku, že nebudú ponímané ako inovatívne, ale budú vnímané ako tie „ďalšie“ spoločnosti. Máme na mysli spoločnosti, ktoré nie sú schopné si udržať krok s tými, čo majú schopnosti riadenia v multikultúrnom prostredí a chcú neustále zlepšovať svoje znalosti.

2.1 Význam interkultúrneho manažmentu

Význam interkultúrneho manažmentu vychádza z faktu, že súčasný svet nie je homogénny, tzv. monokultúrny a veľký počet organizácií čelí neustálym zmenám v organizačnej kultúre, kultúrnych rozdieloch, kde rozliční ľudia z rozličných kultúr zdieľajú svoje pracovné skúsenosti a idey. Interkultúrny manažment je prepojený so základnými vedomosťami z ekonómie a potrebou rozvíjať nové perspektívy a kompetencie manažérov. Jedným z cieľov je dosiahnuť určitú úroveň zručnosti, čo znamená stať sa interkultúrne kompetentným.³⁸

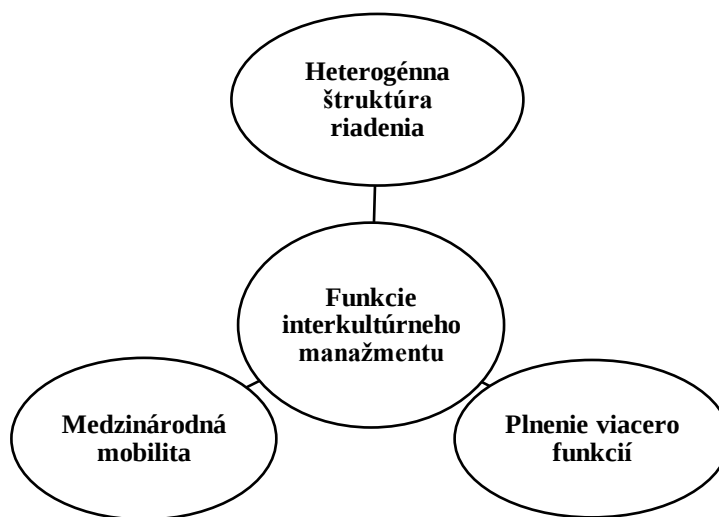
Interkultúrny manažment má mnoho pozitívnych stránok, od ktorých by sa mal každý manažér medzinárodného prostredia odvíjať. Medzi kľúčové funkcie patrí heterogénna štruktúra riadenia pracovníkov, možnosť plniť viacero funkcií, rozvoj medzinárodnej mobility pracovníkov. Kľúčové a prospešné vlastnosti interkultúrneho manažmentu môžeme zhrnúť v nasledujúcom obrázku (č.1).

³⁶ JACOB, N.- autorka mnohých kníh a článkov o interkultúrnom manažmente, kritizuje Hofstedeho koncepciu.

³⁷ JACOB, N. 2003.: *Intercultural Management, MBA masterclass series*. Londýn : Kogan Page, 2003. ISBN: 07494358289780749435820.

³⁸ CAGÁŇOVÁ, D.: *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*. 2015. s. 66

Obrázok č. 1: **Dominantné funkcie interkultúrneho manažmentu**



Prameň: Vlastné spracovanie podľa CAGÁŇOVÁ, D. 2015. : *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context* Bratislava: STU, 2015 66 s, ISBN 978-80-227-4439-3.

Interkultúrny manažment je dôležitým prvkom v medzinárodných vzťahoch a v súčasnom globálnom prostredí. Vďaka tomu môžeme vymedziť dve hlavné kategórie, v ktorých jeho význam dominuje. Prvá kategória charakterizuje význam interkultúrneho manažmentu vzhľadom k spoločnosti, zatiaľ čo druhá definuje význam vzhľadom k zamestnancom.³⁹

2.1.1 Význam interkultúrneho manažmentu vzhľadom k spoločnosti

Obchodná spoločnosť má príležitosť naučiť sa a prijať nový spôsob sociálnej interakcie. Znamená to, že spoločnosť sa stane efektívnejšou a účinnejšou v multikultúrnom prostredí biznisu⁴⁰ a je schopná zvyšovať svoj globálny vplyv na trhu. Globálnym vplyvom môžeme vybudovať dobré obchodné vzťahy v interkultúrnom prostredí a vytvoriť konkurenčné zvýhodnenie pre spoločnosť v postavení v medzinárodných vzťahoch a na svetovom trhu. Pre interkultúrnú spoločnosť alebo organizáciu je veľmi dôležité disponovať interkultúrnymi kompetenciami a konkurenčnou stratégiou. V dnešnej dobe existuje viacero spôsobov ako zlepšiť rozvíjanie daných

³⁹ NOVÝ, I.: *Interkulturální management*. 1996., s. 129-140

⁴⁰ DEEKS, M.: *Cross-cultural teamworking within the Cochrane Collaboration*. 2004.

kompetencií.⁴¹ Cieľom rozvoja interkultúrnych kompetencií je pripraviť spoločnosť na rôzne druhy stretnutí a na neurčitú budúcnosť, keďže žijeme v neustále sa meniacom prostredí.

Interkultúrny manažment v organizáciách zahŕňa určité dimenzie ako napríklad tímový manažment, leadership, stratégia podniku, organizačná štruktúra, manažment ľudských zdrojov a riešenie konfliktu. Podľa Cagáňovej si súčasná spoločnosť priam vyžaduje ľudí z rozličných kultúr pre lepšiu orientáciu v medzinárodnej sfére.⁴²

2.1.2 Význam interkultúrneho manažmentu vzhľadom k zamestnancom

Súčasná spoločnosť predstavuje príležitosť na spoluprácu s ľuďmi z iných krajín a odlišného kultúrneho prostredia. Príslušníci medzinárodnej spoločnosti môžu nadobudnúť špecifické znalosti, ktoré by v inom prípade nezískali vo svojom domácom prostredí.⁴³ Navyše práca v prostredí, ktoré prekračuje národné hranice, teda v interkultúrnom prostredí, zvyšuje interpersonálne zručnosti zamestnancov a navyše medzinárodné prostredie vzbudzuje i perspektívu zamestnancov. Neznamená to však, že interkultúrne prostredie nemôže existovať v rámci jednej krajiny. Tým, že sme súčasťou interkultúrneho tímu, môžeme nadobudnúť nenahraditeľné interkultúrne skúsenosti, ktoré nás inšpirujú aj v budúcej spolupráci s inými kultúrami či pri našich budúcich úlohách a výzvach. Heterogénne skupiny majú tendenciu k vytváraniu hraníc rôznych nápadov, tým pádom preferujú hľadať riešenia z viacerých perspektív na rozdiel od homogénnych skupín.⁴⁴ Interkulturalita vzbudzuje nielen jednotlivcov, ale aj tímy spolupracovať na medzinárodnej úrovni, čo zabezpečuje plynulý prenos informácií medzi členmi, získanie širokospektrálnych vedomostí a názorov rôzneho druhu.

Medzinárodné prostredie je veľkou príležitosťou pre ľudí rozličného pôvodu spolupracovať na medzinárodných projektoch a cieľoch. Sme presvedčení, že medzinárodné prostredie prináša niekoľko priaznivých výsledkov. Podľa Deeksa je najdôležitejším z nich zníženie vytvárania predsudkov voči iným kultúram a vzájomné

⁴¹ CAGÁŇOVÁ, D.: *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*. 2015. s. 43

⁴² Ibid., s. 49

⁴³ DEEKS, M.: *Cross-cultural teamworking within the Cochrane Collaboration*. 2004. s. 6

⁴⁴ MOLLA, M.: *Multicultural Team Management in the Context of a Development Work*. 2015, Journal of Sustainable Development. 9. 8. 10.5539/jsd.v9n1p8.

rešpektovanie kultúrnych rozdielov.⁴⁵ Z nášho pohľadu je v tomto kontexte dôležité zohľadniť pozíciu diplomata či veľvyslanca, ktorí vďaka pôsobeniu v interkultúrnom prostredí úspešne nadväzujú kontakty a zúčastňujú sa kľúčových konferencií v medzinárodnej sfére.

2.2 Aktuálne poznatky a trendy interkultúrneho manažmentu

Za posledné desaťročie sa význam interkultúrneho manažmentu dostáva čoraz viac do popredia najmä už v spomínanej medzinárodnej sfére, kde je veľmi dôležité uvedomovať si kultúrne odlišnosti a disponovať interkultúrnymi znalosťami, to znamená byť interkultúrne kompetentný v kultúrne diverznom prostredí. Významnou podstatou medzinárodného podnikania je organizačná kultúra, od ktorej závisí výkon a úspešnosť organizácie. V medzinárodných organizáciách sa objavujú rozličné aspekty kultúrnych odlišností. Konanie a myslenie manažmentu je ovplyvnené kultúrnymi rozdielmi a vplýva na realizáciu výkonov a povinností. Interkultúrny manažment je pre mnohých výskumníkov zaujímavým predmetom skúmania. Vďaka aktuálnym trendom interkultúrneho manažmentu môžeme vidieť na akých princípoch fungujú súčasní manažéri a medzinárodné firmy.

Každá veda sa postupom času vyvíja a zdokonaľuje novými metódami, postupmi či poznatkami. Rovnako aj interkultúrny manažment je stimulovaný rôznymi faktormi súčasného a neustále napredujúceho života. Vďaka problematike spolužitia viacerých etnických skupín a kultúr v jednom spoločenstve sa o interkultúrnem manažmente a kompetenciách začalo zmieňovať čoraz častejšie. V súčasnosti je to pre manažérov, obchodníkov a ľudí pracujúcich v medzinárodnom prostredí bežný pojem, avšak nie všetci disponujeme kultúrnou senzitivitou voči ostatným kultúram. Preto je potrebné intenzívne prehľbovať poznatky v oblasti interkulturality.

K aktuálnym trendom interkultúrneho manažmentu z praxe zaraďujeme najmä adaptáciu a akulturáciu cudzincov, vzdelávanie príslušníkov etnických či menšinových skupín, interkultúrne poradenstvo, multikultúrnú výchovu v školách a taktiež interkultúrnú psychológiu. Tejto problematike sa venuje mnoho psychológov, antropológov a profesorov medzinárodných štúdií pôsobiacich na zahraničných univerzitách, ktorí skúmajú rôzne

⁴⁵ DEEKS, M.: *Cross-cultural teamworking within the Cochrane Collaboration*. 2004. s. 11

trendy interkultúrneho manažmentu vychádzajúce práve z daných profesií.⁴⁶ Cieľom tejto kapitoly je priblížiť si aktuálne trendy v oblasti interkultúrneho manažmentu ale i vyzdvihnúť rozličné názory známych psychológov na danú problematiku, ale i ľudí pohybujúcich sa v medzinárodnom či multikultúrnom prostredí.

2.2.1 Kultúrna diverzita a multikultúrne prostredie

Kultúrna diverzita⁴⁷ na pracovisku je všeobecne známym trendom interkultúrneho manažmentu. V súčasnom medzinárodnom prostredí si môžeme všimnúť, že každá organizácia či spoločnosť na medzinárodnej úrovni disponuje pracovníkmi z odlišných kultúr. V dôsledku odlišnosti kultúr sa manažment spoločností kultúrnou diverzitou formuje na interkultúrny manažment a zároveň pracovné prostredie sa stáva multikultúrnym.

Kultúrna diverzita vytvára multiperspektívny prístup k problémom, efektívnosti a k výkonnosti zo všeobecného hľadiska. Avšak výsledkom či cenou za diverzitu môže byť divergencia, ktorá vedie k celkovej disharmónii. Kultúra je komunikačnou cestou,⁴⁸ ktorá si vyžaduje neustále udržiavanie. Andy Molinsky, profesor z prestížnej americkej univerzity, tvrdí, že najvýznamnejšou črtou pre efektívne fungujúcu medzinárodnú spoločnosť či organizáciu je jednoznačne dôvera. Autorka bakalárskej práce sa stotožňuje s jeho názormi na danú problematiku v mnohých smeroch. Podľa Molinskeho každý, kto už sa ocitol v medzinárodnom prostredí či dokonca viedol interkultúrny tím vie, že zúčastnení si musia navzájom dôverovať, ak sa chcú priblížiť k dosiahnutiu stanovených cieľov.⁴⁹ Jednotlivci musia byť odhodlaní k práci s rozličnými kultúrami tým, že budú vnímať svoju skupinu ako celkový prínos k dosiahnutiu cieľov. Túto tézu vieme aplikovať nielen na manažérov, ale aj na diplomatov a medzinárodným predstaviteľov, pre ktorých je práca v multikultúrnom prostredí kľúčovým faktorom. Predovšetkým sú vnímané štýly komunikácie, ktoré sa odlišujú medzi jednotlivými kultúrami. Ďalej je to miera ako sa ľudia socializujú a komunikujú navzájom alebo začínajú spolupracovať v prvotnej fáze biznisu.

⁴⁶ Odporúčame podrobnejšie pozrieť autorov skúmajúcich trendy - TING- TOOMEY, S. PILLER I., CASMIR, F. L., zo slovenských medzi nich patrí najmä CAGÁŇOVÁ, D.

⁴⁷ Kultúrnou diverzitou sa zaoberajú autori- MILIKEN and MARTINS. Odporúčame podrobnejšie pozrieť v: MILIKEN, F.J., MARTINS, L.L.: *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organisational groups*. 1996. s. 407-29.

⁴⁸ MOLINSKY, A.: *Global Dexterity*. 2013. s. 87

⁴⁹ Ibid., s. 99

Existujú rozdiely v zvyklostiach v čase, v poskytovaní spätnej väzby či verejným nesúhlasom. Práve vyššie spomenuté povolania čelia takým typom rozdielov. Ich úlohou je ich nielen predvídať, ale aj adaptovať sa v každej situácii. Interkultúrne znalosti v medzinárodnom prostredí, hlavne v pozícii diplomatov a štátnych predstaviteľov sú očakávané a oceňované. V tomto prípade nachádzame určité paralely, kde interkultúrny manažment je veľmi spätý s výkonom a komunikáciou diplomatov.

Multikultúrne prostredie je náchylné na nezhody plynúce z kultúrnych rozdielov, kde často vznikajú spory v dôsledku rozdielne naučených vzorov správania. Stotožňujeme sa s Richardom Hackmanom,⁵⁰ profesorom z Harvardskej univerzity, ktorého názory na multikultúrne prostredie sú relevantné pre našu prácu. Hackman uvádza, že najlepším spôsobom zaistenia si pozitívneho procesu v spoločnosti či tíme je vytvorenie si prvotných podmienok, ktoré pripravia tímy do ďalšej fázy a priblížia ho k dosiahnutiu úspechov v biznise.⁵¹ Pre multikultúrny tím to znamená presvedčenie, že tím má jasný a priamy smer, ktorým sa bude v procese riešenia danej úlohy uberať. Najlepším spôsobom je vytvorenie takej zostavy tímu, ktorá splňa potrebné technické zručnosti, obratnosť v globálnom prostredí a dosahuje určitý stupeň kultúrnej inteligencie. Sme presvedčení, že vzhľadom na výzvy, ktorým tieto tímy čelia, je nevyhnutné zamestnať čo najväčší počet flexibilných a emočne stabilných členov tímu.

Z uvedeného vyplýva, že lídri musia pochopiť osobnosti jednotlivcov, nastaviť veľmi jasné normy a držať sa ich. Multikultúrne tímy zaručene prinesú širokú škálu rozličných pracovných postupov, osobných preferencií. Tímový líder musí stanoviť tímové normy, pravidlá, ktoré budú dodržiavať všetci členovia tímu. Ak budú hodnoty a pravidlá v tíme jasne stanovené, musíme brať do úvahy jednotlivých členov tímu, aby sme boli schopní predísť potenciálnym konfliktom. Namiesto toho, aby sme jednoducho pristúpili k vlastnému preferovanému štýlu, musíme zohľadniť, to, čo bude najlepšie pre tím ako celok a zvážiť začlenenie praktík z iných kultúr, ktoré by mohli byť užitočné a efektívne. Ak sme zaviedli určité normy a naším cieľom je zabezpečiť efektívny štart, musíme normy dôsledne upevniť v celej skupine. To isté platí aj pre komunikáciu. Členovia multikultúrnych tímov majú prínos z toho, čo vedia, aký typ informácií získajú či už formou pravidelných aktualizácií alebo diskusií. Ak si chceme udržať stálu štruktúru

⁵⁰ HACKMAN, R.: *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. 2002. s. 56

⁵¹ Ibid., s. 82

pracovného štýlu a vytvoriť spoločnú kultúru tímu, je potrebné vybudovať osobné väzby medzi členmi tímu.

Interkultúrne manažéri a ľudia pôsobiaci v medzinárodnom prostredí musia byť schopní porozumieť viacerým kultúrnym perspektívam a slúžiť ako „kultúrny most“⁵² medzi stranami v konfliktných situáciách. Vyžaduje si to pochopenie rôznorodých štýlov komunikácie a pripravenosť na otvorenú skupinovú diskusiu alebo prípadne dôverné, individuálne rozhovory. Autorka bakalárskej práce je presvedčená, že efektívny interkultúrny manažment je výsledkom harmonického spolužitia viacerých kultúr v medzinárodnom prostredí. Zastávame názor, že efektívny interkultúrny manažment je predpokladom k dosiahnutiu stanovených cieľov na medzinárodnej úrovni.

2.2.2 *Akultúrácia cudzincov a menšinových skupín*

Zvyšujúci tlak globalizácie prispieva k integrácii rôznych skupín. Tento typ začlenenia nazývame akultúrácia. Prebieha vo viacerých formách, ale pre nás je relevantná akultúrácia cudzincov a menšinových skupín, ktorá je veľmi aktuálnou diskusiou medzinárodných vzťahov a považujeme ju za trend interkultúrneho manažmentu.

Vďaka internacionalizácii a globalizácii môžeme pozorovať výrazný obrat vo vývoji medzinárodných vzťahov, čo sa prejavuje v dôsledku spolužitia viacerých kultúr v tom istom prostredí. Akultúrácia ako trend interkultúrneho manažmentu postupne vedie ku kultúrnej integrácii, čo znamená, že jednotlivé kultúry sa vzájomne asimilujú a pri priaznivom výsledku dochádza ku kultúrnej výmene. Integráciu cudzincov môžeme vnímať z dvoch uhlov pohľadu (emický a etický),⁵³ ale pre našu prácu je dôležitý najmä vplyv medzinárodných vzťahov. Multikultúrna výchova je jedným zo spôsobov ako efektívnej integrovať a rešpektovať cudzincov a menšinové skupiny žijúce v našej kultúre.

2.3 **Vplyv multikultúrneho tímu na riadenie spoločnosti**

Ďalším významným trendom interkultúrneho manažmentu je multikultúrny tím. Multikultúrne tímy sú zložené z ľudí pochádzajúcich z odlišných etnických skupín⁵⁴

⁵² MOLINSKY, A.: *Global Dexterity*. 2013. s. 47

⁵³ Z hľadiska emického znamená z pohľadu aktéra a z etického z pohľadu pozorovateľa. Odporúčame podrobnejšie v: UHEREK, Z. *Integrace cizinců na území České republiky*. 2003.

⁵⁴ KREJČÍ PREISSOVÁ, A.: *Multikulturalismus ztracené paradigma.*, 2014. s. 29

pracujúcich v rovnakom pracovnom prostredí. Členovia takéhoto tímu môžu prispieť k efektívnejšiemu fungovaniu organizácie alebo podniku svojimi osobitými perspektívami a charakteristikami. Istým spôsobom sú vnímaní ako jedineční vďaka ich pôvodu z iného kultúrneho prostredia a rozličnej etnickej príslušnosti. Môžu byť pre organizácie inšpiráciou a priniesť im veľa výhod. V multikultúrnych tímoch sa vyskytujú i mnohé prekážky, ide najmä o rozdiely plynúce z odlišných kultúrnych prostredí, ktoré sú vnímané obzvlášť v štýle komunikácie a rozličnom časovom ponímaní.⁵⁵

Ďalšie definície charakterizujú multikultúrny tím⁵⁶ ako prostredie, konkrétnejšie organizačné prostredie, kde členovia pochádzajú z rozličných krajín, regiónov a kultúr a vzájomne pôsobia medzi sebou prinášaním rozličných hodnôt, názorov a stratégií. Podľa Maznevskej si takýto typ prostredia vyžaduje neustály tréning a podporu ostatných členov tímu.⁵⁷

Ak je tím zložený z ľudí, ktorí majú dostatok skúseností a kompetencií, tak spolupráca a obratnosť v globálnom prostredí sa javí ako bezproblémová. Úlohou interkultúrneho manažéra nie je len riadiť a usmerňovať skupinu ľudí, ale hlavne pochopiť medzikultúrne rozdiely, čo zahŕňa napr. rôzne kultúry a jazykové odlišnosti.⁵⁸ Dôležitou úlohou je uvedomiť si potenciálne chyby, ktorým môže konkrétny tím čeliť. Vysoko pôsobiaci manažéri musia brať ohľad na jednotlivcov a ich osobnosti, snažiť sa ich pochopiť, motivovať a pritom sa riadiť podľa stanovených a jasných noriem.

Globalizácia ovplyvňuje ľudí z viacerých sektorov. Ide najmä o medzinárodné a nadnárodné sektory, ktorých príkladom sú medzinárodní podnikatelia, manažéri a zamestnanci verejného sektora, ktorí komunikujú s ľuďmi z iných kultúr na dennej báze či už formou *face to face* (tvárou v tvár) komunikáciou alebo elektronickou formou. Z tohto dôvodu by mali ľudia pochopiť a rešpektovať spoluúčastníkov a mali by sa neustále snažiť o zlepšovanie ich zručností a kompetencií k dosiahnutiu pracovnej efektívnosti. Riadenie interkultúrnych rozdielov sa stáva nevyhnutné pre jednotlivcov, medzinárodných manažérov, vládne či mimovládne organizácie vo všetkých štátoch. Efektívnym interkultúrnym manažmentom prispievame k vyššej efektivite medzinárodných korporácií.

⁵⁵ CAGÁŇOVÁ, D.: *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*, 2015. s. 86

⁵⁶ Definícia podľa slovníka. [cit. 2019-19-01]. Dostupné na internete: <<http://www.businessdictionary.com/definition/cross-culture.html>>

⁵⁷ Maznevski, M. L. : „*Synergy And Performance In Multicultural Teams*.“ 1994. *Digitized Theses*. 2335. Dostupné na internete: <<https://ir.lib.uwo.ca/digitizedtheses/2335>>

⁵⁸ CAGÁŇOVÁ, D.: *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*, 2015. s. 59

Organizácie, ktoré majú multikultúrnu orientáciu,⁵⁹ sú schopné čeliť výzvam interkultúrneho prostredia. Podľa výskumov sa podniky a organizácie usilujú zamestnať čo najviac ľudí z odlišných kultúr a mať širokú škálu diverzity na pracovisku. Tá pre nich totiž predstavuje konkurenčnú výhodu vďaka inováciám a kreativite svojich zamestnancov. Z tohto dôvodu manažér, ktorý riadi takúto skupinu ľudí (multikultúrny tím), by mal byť schopný využiť rozmanitosť svojho tímu. Na základe rozmanitosti ďalej rozvíjať inovatívne a netradičné riešenia, ktoré prispievajú k úspechu tímu a následne i k úspechu danej organizácie.⁶⁰

Dospeli sme k záveru, že interkultúrny manažment ovplyvňuje celkové fungovanie spoločnosti a jej charakter v medzinárodnom prostredí. Ak vychádzame z predpokladu, že medzinárodné vzťahy sú hlavným nositeľom zmien, je potrebné disponovať hlbokou znalosťou reálií jednotlivých štátov a ich kultúrnou heterogenitou. Z uvedeného vyplýva, že medzinárodné vzťahy a medzinárodná spolupráca jednotlivých štátov, organizácií a nadnárodných spoločností spolu so silou globalizácie prispievajú k budovaniu interkultúrnych vzťahov. V tomto prípade môžeme štáty považovať za aktérov nielen medzinárodných vzťahov, ale i interkultúrnych vzťahov. Zágoršeková⁶¹ tvrdí, že štáty v tomto zmysle môžu svojimi nástrojmi brzdiť alebo podporovať rozvoj kultúry. Štáty však nemôžeme označiť za aktérov kultúrnej tvorby, pretože kultúra nie je mocenská inštitúcia na rozdiel od štátu.

⁵⁹ Ibid., s. 62

⁶⁰ BATEMAN, T., SNELL, S.: *M:Management*. 2012.

⁶¹ ZÁGORŠEKOVÁ, M.B.: *Medzikultúrne vzťahy*. 2011, s. 87

Zhrnutie kapitoly

Na záver kapitoly môžeme skonštatovať, že pôsobením internacionalizácie a globalizácie čelíme čoraz väčším kultúrnym rozdielom, a to je jeden z dôvodov, prečo sa interkultúrny manažment dostáva do popredia. Autorka práce zastáva názor, že interkultúrny manažment ovplyvňuje charakter spoločností v zahraničí, a zároveň medzinárodné vzťahy prispievajú k budovaniu interkultúrnych vzťahov v rámci štátov. Vyššie spomínané trendy interkultúrneho manažmentu, tak znižujú riziko konfliktov, ktoré vznikajú z interkultúrnych stretnutí a podporujú asimiláciu jedincov v multikultúrnom prostredí. Efektívny interkultúrny manažment prispieva k vyššej efektívnosti globálnych a medzinárodných korporácií. Organizácie, ktoré si osvoja dané trendy manažmentu relevantnými manažérskymi zručnosťami a otvorenosťou voči inováciám budú schopné čeliť rôznym výzvam interkultúrneho manažmentu.

3 Osobnosť interkultúrneho manažéra a jeho kompetencie

Interkultúrneho manažéra považujeme za úspešného, ak si dokáže osvojiť vzory myslenia iných kultúr či dokonca vie predchádzať interkultúrnym nedorozumeniam. Za ďalšiu výhodu považujeme schopnosť manažéra viesť skupinu ľudí či svoj tím k novým odpovediam, ktoré sa môžu stať novými príležitosťami pre firmy. Tomuto multidimenziálnemu javu hovoríme kultúrna translácia.⁶² V tomto znení kultúru chápeme zo širšieho hľadiska ako prostriedok identity, ktorú zdieľame cez naše správanie či zážitky.⁶³

Interkultúrny manažér je definovaný ako osoba, ktorá pracuje s ľuďmi z viacerých kultúr, čiže ide o multikultúrne prostredie. Práca interkultúrneho manažéra prekračuje národné hranice za účelom splnenia globálneho podnikového cieľa.⁶⁴ Pozícia interkultúrneho manažéra v dnešnej dobe má veľkú pridanú hodnotu. Jedinečnosť spočíva v schopnosti využívať interpersonálne zručnosti, tzv. „*soft skills*.” Okrem týchto zručností efektívna komunikácia, riešenie konfliktov hrajú významnú rolu v každodennom živote manažéra. Interpersonálne zručnosti majú veľmi blízko k emocionálnej inteligencii (EQ)⁶⁵ a emočnej gramotnosti. Na záver môžeme povedať, že emocionálna inteligencia má viacero pozitív, a práve preto by interkultúrne manažéri a ľudia pracujúci v multikultúrnom prostredí alebo tíme mali ovládať interpersonálne zručnosti a snažiť sa dosiahnuť dostatočnú úroveň emocionálnej inteligencie.

K najvyskytovanejším medzinárodným manažérskym štýlom zaradujeme európsky, americký, japonský model.⁶⁶ Interkultúrny manažment neberie do úvahy spomínané modely organizačnej kultúry a kultúry svojich pracovníkov. V každej krajine je totiž pojem interkultúrneho manažmentu vnímaný inak. Z toho vyplýva, že jeden typ štýlu riadenia manažmentu môže byť v inej kultúre úplne neefektívny. Môžeme vychádzať z predpokladu, že každá medzinárodná organizácia si vytvorí vlastný štýl riadenia a ten je považovaný za jedinečný.

⁶² Z angl. prekladu Culture translation

⁶³ SLATINSKÁ, A., PECNÍKOVÁ, J: *Jazyk, kultúra a identita*. 2016. s. 16

⁶⁴ STEERS, M.R.: *Management across cultures*. 2010

⁶⁵ Emocionálne inteligentní ľudia disponujú kvalitami ako napr. efektívne riešenie sporov, stresových situácií, majú vysokú úroveň sebaovládania a sebadisciplíny.

⁶⁶ CAGÁNOVÁ, D., ČAMBÁL M., WEIDLICHOVÁ LUPTÁKOVÁ, S.: 2010. *Intercultural Management - Trend of Contemporary Globalized World*. 2010. ISSN: 1392-1215. [cit. 2018-18-12]. Dostupné aj na internete: < <http://eejournal.ktu.lt/index.php/elt/article/view/9351/4613> >

Riadenie organizácie sa dnes uskutočňuje v medzinárodne konkurenčnom prostredí, kde medzi kľúčové funkcie patrí plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola ľudí. Globalizácia a internacionalizácia so sebou prinášajú aj nové požiadavky na efektívny výkon manažérskej či diplomatickej praxe. Vďaka tomuto procesu je post interkultúrneho manažéra ovplyvnený novými faktormi, komplexnosťou problémov či dynamikou zmien prostredia a internacionalizáciou pracovnej sily. Za posledné desaťročia sa medzinárodný obchod a vzťahy medzi jednotlivými štátmi veľmi rozvinuli a neustále napredujú, v dôsledku čoho sa stretávame s rôznymi národnými kultúrami. Ako sme už spomínali, každá kultúra je svojím spôsobom jedinečná, to znamená, že má vlastné tradície, zvyky, hodnoty a spôsoby komunikácie. Je dôležité poznať a rešpektovať iné kultúry, predovšetkým v oblasti interkultúrneho manažmentu či medzinárodnej spolupráce je vnímanie aspektov kultúry považované za veľmi podstatné. Je samozrejmé, že ak chce manažér uspieť v globálnom prostredí, musí byť ochotný neustále sa prispôsobovať zmenám a pružne reagovať na všetky nové podnety.

Súčasný interkultúrny manažér sa dostáva nielen do pozície šéfa s najvyššou formálnou autoritou ale aj do funkcie „lídra“ a „kouča.“⁶⁷ V pozícii kouča je funkcia manažéra založená na kognitívnych prístupoch a spätá s vyhľadávaním a šírením informácií do pracovného kolektívu. Manažéra v tejto pozícii môžeme vnímať ako hovorcu tímu, ktorý jedná s každým účastníkom a snaží sa zapojiť ostatných do rozhodovania.⁶⁸ Za ďalšie dôležité schopnosti manažéra považujeme interkultúrne kompetencie, kde daný pojem môžeme vyjadriť ako poznanie iných kultúr a toleranciu či adaptáciu voči iným kultúram a kultúrnym rozdielom. Pre interkultúrneho manažéra je veľkou výhodou, ak sa dokáže orientovať v oblasti kultúrnych rozdielov a zároveň vie s citom a ohľaduplnosťou pristupovať k príslušníkom iných kultúr. Je nevyhnutné, aby osobnosť manažéra disponovala emocionálnou sebadôverou, rozmyšľala v globálnom kontexte, vytvárala zdieľanú víziu pre svoj tím. Tým chceme vyjadriť, že členovia jeho tímu vedia, kam ich firma smeruje a majú zreteľne zadane pracovné požiadavky. Manažér musí byť ochotný prijímať zmeny, vidieť zmenu ako príležitosť. Jedná sa o zmeny pracovných postupov, reštrukturalizovanie problémov a konečnej zmeny na výhodu. Kľúčovým úspechom je byť vzorom pre svoj tím. S touto vlastnosťou súvisí aj časový management (time management)

⁶⁷ PICHANIČ, M.: *Medzinárodný management a globalizace*. 2004. s. 2

⁶⁸ Ibid., s. 3

a schopnosť vedieť si včas splniť svoje záväzky. V dnešnej dobe je považované za samozrejmosť, že vo všeobecnosti by mal manažér ovládať minimálne jeden cudzí jazyk a disponovať bohatými komunikačnými schopnosťami.⁶⁹

Medzinárodný a interkultúrny manažment si vyžaduje porozumenie politických, ekonomických a kultúrnych vplyvov, ktoré priamo ovplyvňujú podnikanie.⁷⁰ Z daných vlastností a vplyvov dynamiky vonkajšieho prostredia vyplýva, že z manažérov 21. storočia sa stávajú majstri zmeny, ak chcú byť úspešní.⁷¹ Existuje viacero metód a praktík ohľadom rozvoja tímu a jeho jednotlivcov. Ako sme už spomínali, súčasný globálny manažér⁷² prechádza viacerými pozíciami v procese riadenia multikultúrneho či medzinárodného tímu a práve vďaka týmto manažérskym rolám je flexibilný a vie rýchlo reagovať na podnety z okolia. Každý manažér si nakoniec osvojí svoj vlastný manažérsky štýl, ale zároveň si však musí zachovať primeraný pomer medzi orientáciou na členov tímu, ich rozvojom a dosahovaním výsledkov. K dosiahnutiu výsledkov musí byť schopný zjednotiť úsilie všetkých členov tímu.

Ak by sme chceli jedným slovom zhrnúť kompletnú výbavu ideálnych vlastností a kompetencií súčasného manažéra, použijeme pojem „*global mindset*“.⁷³ V preklade globálne zmýšľanie alebo myslenie v globálnom kontexte. Podľa Mansoura táto jedinečná kompetencia pozostáva z troch hlavných dimenzií: intelektuálny kapitál, psychologický kapitál a sociálny kapitál.⁷⁴ Veľa psychológov zdôrazňuje manažérsku dimenziu nazývanú „*global mindset*“ ako jadro, základný komponent vlastností moderného manažéra.⁷⁵ Kritickou analýzou odbornej literatúry⁷⁶ v danej oblasti sme dospeli k záveru, že medzi

⁶⁹ MOLINSKY, A. : *How to Keep a Global Team Engaged*. 2018. Harvard Business Review [cit. 2019-19-1]. Dostupné aj na internete <<https://hbr.org/2018/05/how-to-keep-a-global-team-engaged>>

⁷⁰ JAVIDAN, M., STEERS, R.M., HITT, M. A. 2007. *Putting it All Together: So What is a Global Mindset and Why is it Important?* *Advances in International Management*. s. 19, 215-226. [cit. 2018-19-12]. Dostupné aj na internete: <[https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19009-4](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19009-4)>

⁷¹ DRUCKER, P.F.: *Management Challenges within the 21 Century*. 1999. s. 27

⁷² CAGÁŇOVÁ, D.: *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*. 2015. s. 74.

Cagánová v 3. kapitole rozlišuje pojem interkultúrny manažér, globálny manažér, medzinárodný manažér a uvádza kľúčové kompetencie, ktorými by mali disponovať príslušní manažéri.

⁷³ MANSOUR, J. , WALKER, J. : *A whole new global mindset for leadership*, 2012

⁷⁴ Dané 3 dimenzie identifikoval J. Mansour. Odporúčame podrobnejšie pozrieť knihu: *Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders*, 2013, s. 169

⁷⁵ JEANNET, J.P.: *Managing with a global mindset*. 2000. s. 49

⁷⁶ JAVIDAN, M., STEERS, R.M., HITT, M. A.,: *Putting it All Together: So What is a Global Mindset and Why is it Important?* *Advances in International Management*. 2007. s. 216.

klúčové kompetencie úspešného interkultúrneho manažéra patria kultúrna senzitivita, interkultúrna komunikácia a spomínaný „*global mindset*.“⁷⁷

3.1 Interkultúrna kompetencia a jej rozvoj

Pre hlbšiu analýzu interkultúrnej kompetencie sme použili definíciu od Nového a Schroll-Machl, ktorá stručne vystihuje dôležitosť interkultúrnej kompetencie pre manažerov či medzinárodne pôsobiacich pracovníkov.⁷⁸

*„Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají či přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur.“*⁷⁹

V súčasnosti žijeme vo svete s postupne miznúcimi hranicami. Ako už bolo zdôraznené, vplyvom globalizácie sa pojmy ako interkultúrna kompetencia, interkultúrny tréning často vyskytujú v spoločnosti, najmä v súvislosti s multikultúrnym alebo medzinárodným prostredím. Keďže v súčasnosti neustále komunikujeme s príslušníkmi iných kultúr, je dôležité uvedomiť si kultúrne rozdiely a na základe určitých interkultúrnych schopností eliminovať nedorozumenia vzniknuté medzi jednotlivými kultúrami. Globálna spoločnosť musí disponovať určitou výbavou, ktorú môžeme označiť ako interkultúrnú výbavu,⁸⁰ ktorá prispieva k efektívnej komunikácii v medzinárodnom prostredí a zabraňuje vzniku konfliktov a nedorozumení. Dana Moore uvádza niekoľko tipov ako uspieť v interkultúrnej interakcii. Zdôrazňuje predovšetkým potrebnú zmenu svojej vlastnej identity a určitého pohľadu na svet. Vo svojom diele⁸¹ reflektuje i pripravenosť dialógu s vonkajším svetom, to znamená disponovať určitou „osobnostnou výbavou,“ ktorá nám umožňuje danú interakciu. Je samozrejmé, že interkultúrna kompetencia a jej princípy sú dôležitým prvkom poznania inej kultúry najmä v medzinárodných vzťahoch, ale na druhej strane internacionalizácia a globalizácia prispela k

⁷⁷ Používame anglický výraz. Vychádzame z predpokladu, že slovenský ekvivalent nie je ešte v literatúre presne definovaný.

⁷⁸ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Interkulturní Manažment.*, 2015, s. 37

⁷⁹ Ibid., s. 49

⁸⁰ MOREE, D.: *Základy interkulturního soužití.* 2015, s. 142.

⁸¹ Ibid., s. 159

nevyhnutnej znalosti interkultúrnych schopností a kompetencií. Interkultúrna kompetencia je základným predpokladom na prežitie v tzv. „*global village*.“⁸²

Interkultúrnej kompetencii sa z domácich autorov venujú napr. Nový, Šulová a Mongersterňová,⁸³ zatiaľ čo so zahraničných autorov dominujú Bennett, Brislin, Bradford, a Wiseman. Autori zdôrazňujú osobnostné vlastnosti interkultúrnej kompetencie, medzi ktoré zaraďujú toleranciu, empatiu, sebareflexiu, kultúrnu senzitivitu a rešpektovanie odlišností. Týmito vlastnosťami môžeme dosiahnuť pozitívnu interkultúrnu reakciu. Ide o najdôležitejšiu črtu interkultúrneho manažmentu a tým pádom ju môžeme označiť ako kľúčovú schopnosť pôsobenia v medzinárodných vzťahoch či celkovo v spoločnosti 21. storočia. S vývojom medzinárodných vzťahov a medzinárodnej spolupráce jednotlivých štátov môžeme predvídať, že interkultúrne interakcie budú dominovať v budúcnosti a tým pádom interkultúrna kompetencia sa stane nevyhnutnou súčasťou nášho osobného i pracovného života.

Niektorí manažéri si neuvedomujú význam kultúrnych odlišností a interkultúrneho manažmentu ako takého a ignorujú ho, čo je predpokladom vzniku bariér a problémov v komunikácii. Prvým krokom je dosiahnuť kultúrnu senzitivitu,⁸⁴ čo znamená pochopenie vplyvu našej vlastnej kultúry. Pre ocenenie ostatných kultúr je nevyhnutné si spočiatku uvedomiť vlastné kultúrne hodnoty, názory a domnienky.⁸⁵ Veľa manažérov, ktorí už uspeli v určitom prostredí so svojou stratégiou, sú naďalej zvolení viesť medzinárodné projekty na základe ich skúseností, intuície a hodnôt. Očakáva sa od nich, že budú schopní uspieť v multikultúrnom prostredí aj naďalej. Avšak prácou v medzinárodnom prostredí nemajú zaručený úspech, prvoradé je byť interkultúrne kompetentný na riadenie multikultúrnej spoločnosti. Prikláňame sa k názoru Steersa, ktorý tvrdí, že efektívny interkultúrny manažment je integráciou manažérskych schopností spolu s dodatočnými multikultúrnymi a interkultúrnymi kompetenciami, ktoré nám dovoľujú použiť manažérske schopnosti v kultúrne odlišnom prostredí. Interkultúrna kompetencia je považovaná za

⁸² Používame anglický výraz, pretože slovenský ekvivalent nie je ešte v literatúre presne definovaný. Výrazom „*global village*“ myslíme vplyv globalizácie a telekomunikačných technológií na spolužitie ľudí.

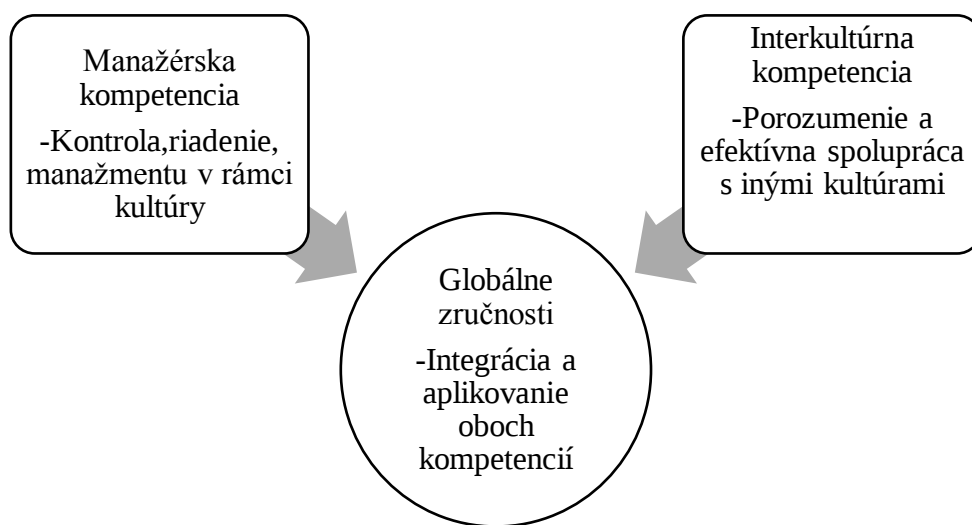
⁸³ Odporúčame podrobnejšie pozrieť diela: NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Interkultúrní Manažment*, ŠULOVÁ, L., MONGERSTERNOVÁ, M.: *Interkultúrní psychologie*

⁸⁴ Pojem kultúrna senzitivita nachádzame hlavne v diele- WINKELMAN, M. 2005. *Cultural Awareness, Sensitivity and Competence*.

⁸⁵ URBANEK P.: *Economy Today- Interdisciplinary approach to contemporary economic challenges*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016. ISBN 8380880129

hlbkové chápanie ako sa spoločnosti a manažérske praktiky vzájomne odlišujú pomedzi kultúrami.⁸⁶

Obrázok č. 2: Integrácia manažérskych zručností



Prameň: Vlastné spracovanie podľa: STEERS,R. M., SANCHEZ-RUNDE, C. J., NARDON, L. 2010. *Management Across Cultures. Challenges and Strategies*. New York : Cambridge University Press, 2010. s. 37.

3.1.1 Rozvoj interkultúrnych kompetencií

K rozvoju interkultúrnych kompetencií môžeme pristúpiť rôznymi spôsobmi. Existuje veľa metód i kurzov zameraných na rozvíjanie interkultúrnej kompetencie a komunikácie. Jedným spôsobom je tzv. „*expatriate briefing*“, čo podľa Hofstedeho znamená učenie sa o

⁸⁶ STEERS,R. M., SANCHEZ-RUNDE, C. J., NARDON, L. 2013. *Management Across Cultures. Developing Global Competencies*. 3. vydanie. Cambridge University Press, 2013. ISBN 9781316604038.

iných kultúrach. Ide o osvojenie si konkrétnych informácií o krajine, s ktorou spolupracujeme alebo komunikujeme.⁸⁷ Za ďalšiu možnosť považujeme interkultúrny tréning, kde sa pomocou špecialistov naučíme efektívne pôsobiť v rýchlo meniacom medzinárodnom prostredí, ktoré je ovplyvnené prítomnosťou viacerých kultúr. V dnešnej dobe sú interkultúrne tréningy veľmi rozšírené najmä v medzinárodných a transnacionálnych spoločnostiach. Cieľom takéhoto typu tréningu je pripraviť sa na rôzne práce v zahraničí. Považovať sa za interkultúrne kompetentných sa môžeme ak: „*vníname zvláštnosti a špecifiká hostujúcej kultúry, rozumieme a vhodne sa k nim správame, bez toho aby sa pri tom vzdali vlastnej kultúrnej identity alebo zanedbali ciele svojho pobytu v zahraničí.*“⁸⁸ Ak manažéri pracujúci v multikultúrnom prostredí dobre poznajú príslušnú kultúru, tým myslíme tzv. biznis etiketu a špecifické znaky danej kultúry, tak vedia, čo majú očakávať a ako jednať s príslušníkmi danej kultúry. Spomínaný prístup manažéra⁸⁹ je veľmi efektívny a vedie k úspešnosti vytýčených cieľov.

K zhrnutiu kapitoly venovanej interkultúrnej kompetencii môžeme povedať, že interkultúrna kompetencia predstavuje dôležitú úlohu nielen v komunikačnom procese ale celkovo i v pôsobení na medzinárodnej sfére. Autori Nový a Schroll-Machl⁹⁰ pripisujú veľkú dôležitosť príprave na interkultúrne stretnutia a jazykovým znalostiam. Ako sme už spomínali, v tomto smere nám pomôžu i rôzne typy metód a kurzov rozvoja interkultúrnej kompetencie. Vďaka interkultúrnym kompetenciám úspešne zvládame interkultúrne stretnutia či vyjednávanie v medzinárodnom prostredí a v zahraničí. Za najdôležitejšie vlastnosti pokladáme kultúrnu senzitivitu, efektívnu interkultúrnú komunikáciu a kognitívnu komplexnosť.

3.1.2 Interkultúrne vyjednávanie

K schopnostiam súčasného manažéra nepochybne patrí i schopnosť interkultúrneho vyjednávanie, kde jednotlivci alebo skupiny diskutujú o rôznych návrhoch s cieľom dosiahnutia vzájomnej dohody či spoločného stanoviska. Úspešné vyjednávanie závisí hlavne od spolupráce a podstatnej znalosti kultúrnych hodnôt daného príslušníka.

⁸⁷ HOFSTEDE, G.: *Culture 's Consequences: International differences in work-related values*. 1999. s. 269

⁸⁸ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. 2005, s. 59

⁸⁹ V kontexte biznis etikety vníma autorka práce opäť určitú paralelu s diplomaciou, považuje za nutné spomenúť i diplomatov, pre ktorých je osvojenie si biznis etikety iných kultúr kľúčové

⁹⁰ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Interkulturalní manažment*. 1996

Interkultúrne vyjednávanie tým pádom môžeme charakterizovať ako proces oboch strán, ktoré hľadajú spoločné riešenie alebo priblíženie k výhodnému kompromisu. Princípom vyjednávania je stanoviť si, čo chceme dosiahnuť a čo je našou prioritou. V prípade neúspešného interkultúrneho vyjednávania je lepšie si stanoviť aj inú alternatívu, aby sme mohli pružne reagovať na rozhodnutia druhej strany. Manažér či osoby pracujúce v medzinárodnom prostredí musia pristupovať s rešpektom a ohľaduplnosťou ku kultúrnym odlišnostiam ak chcú dosiahnuť to, čo si zaumienili. Ako sme už spomínali v predchádzajúcej kapitole, vytvorenie si dôvery k svojmu obchodnému partnerovi či členom tímu je základným pilierom úspechu v interkultúrnym vyjednávaní. Totiž práve dôvera môže odhaliť spoločné vlastnosti, ktoré nás spájajú s odlišnými kultúrami a tým nás približuje k nášmu vytúženému cieľu.

Ak sa vyskytnú problémy viesť spomínaný typ interkultúrneho vyjednávania, je potrebné „zaškoliť“ členov tímu v danej oblasti. Interkultúrny tréning je najlepším spôsobom ako získať kompetencie potrebné na úspešnú interkultúrnú komunikáciu a celkovo na pôsobenie v medzinárodnom prostredí. Vzniknuté nedorozumenia počas interkultúrneho vyjednávania ako napr. nepochopenie obsahu alebo nesprávna interpretácia môžu smerovať k osobnému zlyhaniu, čo sa prejaví formou pocitu neistoty a straty kontroly nad udalosťami. Takúto situáciu označujeme ako kultúrny šok,⁹¹ ktorý vzniká práve kvôli kultúrnym rozdielom. V tomto kontexte nezohľadňujeme kultúrny šok spojený s pobytom v cudzej krajine, ale zdôrazňujeme práve prítomnosť kultúrnych rozdielov, čo môže spôsobiť podobný stav. Práve preto je interkultúrny tréning vynikajúcim spôsobom ako predchádzať nedorozumeniam v komunikácii a zároveň podporiť znalosti iných kultúr s cieľom dosiahnutia úspešnosti v interakcii.

3.1.3 Kultúrny asimilátor

V literatúre pojednávajúcej o interkultúrnych témach⁹² môžeme pozorovať, že kultúrny asimilátor, ako jedna z najvyhládavanejších metód interkultúrneho tréningu sa veľmi rozšírila. Medzinárodné korporácie využívajú danú metódu najmä na prípravu svojich zamestnancov, ktorí sú vyslaní do zahraničia a sú vystavení neustále meniacemu sa

⁹¹ NOVY, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2003. s. 68

⁹² ALBERT, R. D: *The intercultural sensitizer or culture assimilator: A cognitive approach*, LANDIS, D. BRISLIN, R. W. :*Handbook of intercultural training: Issues in training methodology*. 1983.

interkultúrnemu prostrediu. Kultúrny asimilátor označujeme za najinovatívnejší prístup interkultúrneho tréningu.

Jeho podstata spočíva v príprave zamestnancov medzinárodných firiem a manažérov vyjednávajúcich so zahraničnými obchodnými partnermi. Je založený na princípe poznania určitých stereotypov, postojov a očakávaní našich zahraničných partnerov. V dôsledku toho si dokážeme zvýšiť interkultúrnú kompetenciu. Mnohí autori, najmä psychológovia ako Fiedler, Mitchell a Triandis,⁹³ preukázali efektívnosť tejto metódy vypracovaním konkrétnych tréningových postupov, ktoré používame v interkultúrnom manažmente. Cieľom však nie je asimilácia, z čoho je odvodený názov, ale ide skôr o poznávajúci aspekt a pochopenie inej kultúry, teda vybudovanie si kultúrnej senzitivnosti.

3.2 Zhodnotenie kľúčových kompetencií interkultúrneho manažéra

Na základe teoretických východísk a charakteristiky osobnosti interkultúrneho manažéra (či ľudí pôsobiacich v medzinárodnej sfére všeobecne) sme prišli k zhodnoteniu kľúčových vlastností a kompetencií interkultúrneho manažéra. Existuje niekoľko teórií a východísk ohľadne interkultúrnych kompetencií manažérov a ľudí pracujúcich v medzinárodnej sfére, keďže interkultúrny manažment je interdisciplinárnou oblasťou skúmania. Avšak pre našu prácu sú relevantné najmä interkultúrne kompetencie a medzinárodný aspekt. Zhodnotenie sme podopreli názormi autorov,⁹⁴ ktorí sa zaoberajú kompetenciami medzinárodných manažérov a interkultúrnym manažmentom ako hlavnou oblasťou skúmania.

Autori Wills a Barham⁹⁵ vychádzajú z predpokladu, že manažment je kultúrne špecifickým fenoménom, v dôsledku čoho môžeme odvodiť určité vlastnosti a schopnosti, ktorými by sa mal súčasný manažér v medzinárodnom prostredí riadiť. Podľa štúdií Willisa a Barhama⁹⁶ je úspech manažéra založený na komplexných vlastnostiach. Prvou z nich je kognitívna komplexnosť, ktorá sa skladá z dvoch komponentov - diferenciácia a integrácia. Vzťahujú sa k schopnosti rozlíšiť rôzne dimenzie chápania, to znamená vidieť situácie z rôznych uhlov pohľadu. Integrácia naopak dokáže spájať odlišné charakteristiky a aspekty

⁹³ Odporúčame podrobnejšie pozrieť autorov: FRIEDLER, F., E., TRIANDIS, H. C., MITCHELL, T. : *Cultural Assimilator: An Approach to cross-cultural training*

⁹⁴ Podrobnejšie odporúčame pozrieť autorov: ADLER, N., BARHAM, K., WILLS, S.

⁹⁵ BARHAM, K., WILLS, S.: *Being an international manager*, 1994, s. 49-58

⁹⁶ Ibid., s. 66

rôznych situácií. Medzi ďalšie kľúčové schopnosti patrí kultúrna empatia, schopnosť aktívneho počúvania, zmysel pre pokoru. Za dôležitú komplexnú vlastnosť považujeme emocionálnu energiu, ktorá zahŕňa uvedomenie si svojho emocionálneho „ja“, emocionálnu pružnosť a prispôsobivosť, umenie prijať riziko a orientovať sa na rodinný život a zázemie, čo prispieva k psychickej pohode a efektívnejšej výkonnosti. Autorka bakalárskej práce považuje túto komplexnú vlastnosť za najdôležitejšiu, konkrétne schopnosť emocionálnej pružnosti a prispôsobivosti, pretože sme schopní sa prispôbiť rôznym situáciám a vedieť pružne reagovať na interkultúrne výzvy.

Rozdielne stanovisko na túto problematiku zaujal Bloom⁹⁷ a kolektív, ktorí sa zamerali na identifikáciu „euromanažérskych schopností,“ ktoré taktiež súvisia s cieľom našej práce. Konkrétne sa venovali udržiavaniu konkurencieschopnosti na medzinárodnej úrovni. Celkovo určili päť druhov schopností a postojov riadenia euromanažérov, zatiaľ čo u Willisa a Barhama pozorujeme skôr vlastnosti približujúce sa hlbšiemu psychologickému chápaniu interkultúrneho manažmentu.

Podľa Blooma⁹⁸ je základnou schopnosťou pripravenosť na zmeny, ktorá vyplýva z neustálej zmeny medzinárodného politického a ekonomického prostredia. Prispôbenie sa zmenám dnešného prostredia nie je vôbec jednoduché a neodvíja sa len od manažérskych schopností ale závisí od ľudského faktora. Bloom tvrdí, že organizácie by mali orientovať ich manažment na všestranný rozvoj všetkých pracovníkov, nie len lídrov. Ďalší okruh schopností hovorí o otvorenom postoji k svetu. To znamená, že ak zdoláme vopred podmienené stereotypy a predsudky voči iným kultúram, dokážeme byť plne otvorení novému svetu, novým požiadavkám a postojom, čo nám umožňuje pochopiť cudzie kultúry. K rozvíjaniu tejto schopnosti patria aj pobyty v zahraničí, ktoré prispievajú k poznaniu a tolerancii iných kultúr a k pochopeniu ich odlišného životného štýlu.

V dnešnej dobe sa kladie dôraz najmä na komunikačné schopnosti a znalosť cudzích jazykov manažérov, ktorí musia ovládať rôzne formy a prostriedky komunikácie. Zlepšením komunikačných schopností prispievajú k priaznivej a efektívnej tímovej práci. Ak

⁹⁷ BLOOM, H., CALORI, R., DEWOOT, P.: *Euromanagement.: A New Style for the Global Market, Insights from Europe's Business Leaders*. 1997. s. 128

⁹⁸ Bloom skúmal nielen manažérske schopnosti, ale aj stratégie medzinárodných spoločností a ich ekonomický rast. Odporúčame podrobnejšie pozrieť Bloomovu knihu : *The inside advantage: The Strategy that Unlocks your Hidden Growth in Business*. 2007.

by sme chceli zhrnúť tieto schopnosti podľa Blooma,⁹⁹ správanie človeka môžeme odvodiť od hlbších psychologických vlastností. Ľudské konanie je veľmi nepredvídateľné a človek koná vo veľa prípadoch odlišným spôsobom akým predpokladáme. Vyplýva to z nášho vnútorného vnímania a vlastností, ktorými disponujeme. K úlohám medzinárodne pôsobiacich pracovníkov patria aj obratnosť a flexibilita, pretože veľa krát musia pracovať v premenlivých podmienkach. Podľa Nového¹⁰⁰ je takýto typ manažéra zodpovedný za poskytnutie zrozumiteľnej interpretácie aktuálneho diania. Zrozumiteľnou interpretáciou myslíme schopnosť relevantne a priamo sa vyjadriť, pričom berieme do úvahy možné interkultúrne rozdiely a porozumenie prítomných kultúr. Presvedčivou argumentáciou totiž manažér posilňuje svoju autoritu v tíme a celkovo v spoločnosti.

Položme si otázku, akým spôsobom môže manažér úspešne viesť multikultúrny tím? Vychádzame z predpokladu, že úloha manažéra takéhoto tímu nie je jednoduchá, pretože je potrebné brať do úvahy kultúrnu empatiu a značnú mieru akceptácie kultúrnych rozdielov. Medzinárodné či interkultúrne tímy sú veľmi náchylné k vzájomnému nepochopeniu, ktoré môže prerásť do vážneho konfliktu. V najlepšom prípade môže dôjsť k synergii, tzv. synergickému efektu, čo znamená odstup od vlastných podmienených stereotypov a následné vzájomné učenie a vynájdenie netradičných spoločných spôsobov riešenia. Úspešnosť tímu nezodpovedá len osobnosti manažéra, ale i diplomata či ľudí pracujúcich v medzinárodnej sfére. Vďaka zvyšujúcej sa internacionalizácii pracovísk hrá národná kultúra dôležitú úlohu v medzinárodných vzťahoch. Z hľadiska interkultúrnej perspektívy ovplyvňuje výkon a správanie ľudí pracujúcich v medzinárodnom prostredí.

Veľkou výhodou interkultúrneho manažmentu je upevnenie medzinárodných vzťahov a biznis kontaktov v organizácii a teda celkovo v medzinárodnom obchodnom prostredí.¹⁰¹ Akonáhle zamestnanci disponujú určitými vedomosťami z interkultúrnej komunikácie, z hľadiska vlastných kultúrnych hodnôt a správania, môžu sa navzájom podporovať s inými kultúrami k efektívnej spolupráci v interkultúrnom obchodnom prostredí. Za ďalšiu výhodu považujeme zlepšenie procesu rozhodovania, pretože rozhodovanie je ovplyvnené rôznymi pohľadmi, názormi a hodnotami iných kultúr, ktoré poskytujú hodnotný pohľad na ľudské

⁹⁹ BLOOM, H., CALORI, R., DEWOOT, P.: *Euromanagement.: A New Style for the Global Market, Insights from Europe's Business Leaders*. 1997. s. 131

¹⁰⁰ NOVÝ, I.: *Interkultúrální manažment*. 1996

¹⁰¹ TOSTI, D. T.: *Global fluency*. In K. Beaman: *Human capital management in the global economy*. 2002

zdroje s cieľom zlepšiť komunikačné zručnosti na pracovisku.¹⁰² Keď ľudia vnímajú kultúrne rozdiely iných, môžu sa prikloniť k rôznym spôsobom rozhodnutí.

Na záver môžeme vysloviť, že predpokladom úspešného manažéra sú práve spomínané komplexné vlastnosti. V dôsledku nich sme schopní vytvárať príjemné harmonické pracovné prostredie. Tieto vlastnosti si treba neustále rozvíjať a zdôrazňovať ich význam, pretože nám pomôžu nielen osobnému rastu ale aj k vytvoreniu optimálnych pracovných podmienok. Na základe skúmania medzinárodne orientovaných osobností a manažérov sme dospeli k zhrnutiu kľúčových vlastností či kompetencií interkultúrne pôsobiacich ľudí.

Vymedzujeme 6 najvýznamnejších vlastností, ktoré prispievajú k efektívnej spolupráci v medzinárodnom prostredí. Medzi nevyhnutné a kľúčové schopnosti interkultúrnych manažérov či diplomatov, ktorí sú neustále vystavení interkultúrnym dialógom či stretnutiam, môžeme zaradiť:

- Interkultúrna senzitivnosť (pochopenie a adaptovanie sa voči inej kultúre)
- Jazyková znalosť
- Kognitívna komplexnosť (vnímať situáciu z viacerých uhlov pohľadu)
- Myslenie v globálnom kontexte
- Orientácia kultúrnych a etických rozdielov (predvídať správanie určitej kultúry, poznanie biznis etiky svojich partnerov)
- Emocionálna sebadôvera a ohľaduplnosť

Nasledujúci obrázok (obr.č.3) demonštruje kľúčové schopnosti interkultúrneho manažéra, ktoré na základe rešeršu dostupnej literatúry považujeme za najdôležitejšie pre výkon manažéra.

Obrázok č. 3: **Kľúčové schopnosti interkultúrneho manažéra**

¹⁰² ADLER N.: *International dimensions of organizational behavior*. 2008. s.39



Prameň: Vlastné spracovanie podľa: CAGÁŇOVÁ, D. A KOL.: *Managerial Skills in Industrial Praxis*.2017. s. 67, University of Zielona Gora, ISBN 978-83-65200-08-2.

Zhrnutie kapitoly

Interkultúrni manažéri disponujú určitými základnými schopnosťami, ale ak chcú byť úspešní v neustále meniacom sa medzinárodnom prostredí, potrebujú rozvíjať svoje kompetencie. Hlavným cieľom tejto kapitoly bolo zhodnotiť kľúčové kompetencie (viď obr.č. 3) interkultúrneho manažéra a osôb pracujúcich v medzinárodnom prostredí. Autorka predkladanej bakalárskej práce zastáva názor, že interkultúrni manažéri sú nútení prispôbiť svoje zvyky a správanie vzhľadom na citlivosť danej problematiky a rôzny charakter jednotlivých národností. Zdôrazňujeme, že rozvoj v globálnej spoločnosti si vyžaduje, aby interkultúrni manažéri disponovali skúsenosťami a zručnosťami z rôznych sfér, tzv. globálnymi zručnosťami. V danej kapitole sa autorka práce zaoberá i konceptom interkultúrnej kompetencie, ktorú zhodnotila ako schopnosť pochopiť kultúrne rozdiely a následné aplikovanie daného pochopenia v praxi, čo znamená efektívne spolupracovať v multikultúrnom prostredí. Na záver môžeme konštatovať, že aj interkultúrne kompetencie sú nevyhnutné pre úspech v medzinárodnom biznise.

4 Ciele práce a metódy

Cieľom bakalárskej práce je zdôrazniť význam interkultúrneho manažmentu a zohľadniť aktuálne trendy, ktoré ovplyvňujú pôsobenie v medzinárodnom prostredí ako aj analýza kľúčových interkultúrnych kompetencií, ktoré by si mal každý interkultúrny manažér v dnešnej dobe charakterizovanej globalizačnými tendenciami osvojiť. Avšak sme toho názoru, že takéto zručnosti a osobnostné črty sú významné nie len pre interkultúrnych manažérov, ale i pre iných aktérov v medzinárodnom prostredí. Od stanoveného cieľa sa odvíja vedecká otázka: „*Akými vlastnosťami by mal interkultúrny manažér disponovať?*“ Ako sme už uviedli vyššie, dané kompetencie sú v súčasnej globalizovanej spoločnosti veľmi dôležité vzhľadom na veľký počet ľudí pôsobiacich v medzinárodnej sfére. Napriek tomu, že témou predkladanej bakalárskej práce je interkultúrny manažment, môžeme kompetencie aplikovať aj do iných sfér, ako napr. aj diplomacie.

Cieľom teoretickej časti práce je vysvetlenie kľúčových pojmov súvisiacich s témou predkladanej práce, ako napr. kultúra, interkultúrna komunikácia, interkultúrny manažment, interkultúrna kompetencia, multikultúrny tím a následné zhodnotenie danej problematiky. Cieľom praktickej časti práce je preskúmať, či sa teoretické poznatky z tejto oblasti zhodujú s praktickými skúsenosťami v medzinárodnom prostredí a v manažérskej praxi. Okrem hlavného cieľa sme si stanovili parciálne ciele.

1. Zhodnotenie kľúčových kompetencií interkultúrneho manažéra
2. Prehľad teoretických východísk skúmanej problematiky
3. Sumarizácia aktuálnych trendov interkultúrneho manažmentu
4. Vlastné odporúčania na efektívnu spoluprácu v multikultúrnom tíme

Na dosiahnutie vyššie uvedených cieľov sme aplikovali niekoľko metód výskumu. Jednou zo základných metód výskumu bol rešerš dostupnej i zahraničnej literatúry. Ďalej sme využili syntézu najdôležitejších myšlienok a analýzu kľúčových kompetencií interkultúrneho manažéra. V tretej kapitole sme aplikovali deskriptívnu metódu za účelom priblíženia osobnosti interkultúrneho manažéra. Na ilustráciu kvalitnejšieho obrazu o skúmanej problematike využívame i grafické prvky. Hlavný cieľ našej práce bol dosiahnutý pomocou metódy hĺbkových rozhovorov prebiehajúcich s manažérmi, ktorí

disponujú dlhoročnými skúsenosťami. Metódu rozhovorov sme zvolili na základe empirických skúseností interkultúrnych manažérov, vďaka ktorým môžeme vnímať skúmanú problematiku z viacerých perspektív. Súčasne sme chceli porovnať, či sa teoretické poznatky zhodujú s praxou interkultúrnych manažérov. Myslíme si, že daná metóda nám pomohla dosiahnuť cieľ v rôznych aspektoch, ale vzhľadom na nižší počet respondentov bol náš výskum mierne limitovaný, v dôsledku čoho nemôžeme generalizovať všetky odpovede respondentov.

5 Praktická časť

V danej časti bakalárskej práce vychádzame z rozhovorov absolvovaných so zahraničnými manažérmi, ktorí riadia multikultúrny tím a navyše disponujú bohatými skúsenosťami v oblasti interkultúrneho manažmentu na medzinárodnej úrovni. V tejto časti práce budeme vychádzať z informácií, ktoré nám na základe položených otázok v rozhovore poskytnú manažéri. Získané informácie ďalej spracujeme a vyhodnotíme. Na základe uskutočnených rozhovorov porovnáme ich názory na danú problematiku, spôsoby riadenia multikultúrneho tímu a rôzne spôsoby riešenia problémov interkultúrneho charakteru.

5.1 Realizácia rozhovorov

K realizácii rozhovorov sme na základe konzultácie vybrali troch manažérov pôsobiacich v medzinárodnej sfére, s ktorými sme sa osobne stretli. Konkrétne pochádzali z Fínska, Srbska a Rakúska. Každý rozhovor trval približne 30-40 minút. Rozhovor prebiehal na základe pripravených otázok, ktoré sa nachádzajú v prílohe na konci bakalárskej práce. Po skončení všetkých rozhovorov sme zhromaždili informácie, ktoré sme ďalej spracovali a porovnali s teoretickou časťou. Naším cieľom bolo uskutočniť rozhovory s interkultúrnym typom manažérov, ktorí dlhodobo pôsobia v interkultúrnom či medzinárodnom prostredí a na základe zistených informácií vyhodnotiť kľúčové kompetencie interkultúrneho manažéra, tzv. manažéra 21. storočia. Z hľadiska manažérov z multikultúrneho prostredia bolo potrebné rozhovor absolvovať v anglickom jazyku, preto sme dané otázky preložili do anglického jazyka. Na základe hlbšieho skúmania osobnosti interkultúrneho manažéra a jeho kľúčových kompetencií sme spracovali syntézu najvýznamnejších myšlienok našich respondentov, ktorých názory na danú problematiku sa môžu javiť v niektorých aspektoch ako zhodné a v iných vykazujú isté odlišnosti.

Naším cieľom bolo získať celkový pohľad na interkultúrny manažment, osobnosť manažéra a najmä zhodnotiť kľúčové kompetencie medzinárodných profesií. Vzhľadom na nižší počet respondentov vykazujú niektoré odpovede subjektívny prístup. Nemožno generalizovať všetky odpovede respondentov.

Považujeme za potrebné bližšie uviesť, že nasledujúci respondenti pôsobia v medzinárodnom prostredí viac ako 25 rokov, kde za najväčšiu zmenu považujú nárast

medzinárodných spoločností a korporácií. Srbská respondentka disponuje bohatými skúsenosťami v oblasti interkultúrneho manažmentu, avšak tvrdí, že sa stále cíti ako „*young manager*.“ Zdôrazňuje tak ako aj ostatní respondenti, že v manažmente, obzvlášť v medzinárodnom a interkultúrnom, je potrebný neustály proces zdokonaľovania.

Internacionalizácia sa stala úplne bežnou súčasťou nášho života a interkultúrna komunikácia dnes prebieha veľmi zjednodušene. Jeden z respondentov uviedol, že na začiatku jeho pôsobenia v medzinárodnej sfére sa mu javilo neprirodzené pracovať s inými národnosťami a čeliť kultúrnym rozdielom. Zdôraznil, že v dnešnej dobe je to úplne prirodzené a ľudia sú na iné kultúry už zvyknutí. Myslíme si, že je to aj pôsobením globalizácie a internacionalizácie. Jeho odpoveď preukazuje, že súčasná generácia je adaptovaná na aktuálne situáciu v medzinárodnom prostredí vďaka cestovaniu, práci v multikultúrnom prostredí nevníma žiadne kultúrne rozdiely a je to pre ňu viac prirodzené. Ďalším elementom, ktorý rázne prispieva a ovplyvňuje našu spoločnosť a zmýšľanie, je sociálna sieť. Považujeme za potrebné zdôrazniť vplyv sociálnych médií na naše správanie a komunikáciu, ktorá sa z formálnej mení na neformálnu, ale musíme podotknúť, že internet a sociálne médiá pomáhajú odstrániť kultúrne hranice. Respondentka zdôrazňuje, že v medzinárodnom prostredí je dôležité učiť sa o mentalite ľudí zo špecifických krajín, či regiónov. Mnohé problémy vzniknú z nepochopenia jazyka alebo miestnych, regionálnych zvyklostí.

Podľa respondentky je osobnosť interkultúrneho manažéra prirovnaná k rybe, ktorá sa neustále vyskytuje v iných vodách a musí sa adaptovať: „*A intercultural manager is like a fish that constantly dives into new waters and needs to get adjusted to these waters before it gets eaten by the other fish.*”

Na základe interview môžeme skonštatovať, že úspech v medzinárodnom prostredí je založený na adaptabilite, zvedavosti a motivácii učiť sa nové spôsoby, dokonca najvhodnejšie predpokladať určité postupy podľa seba. Dôležité je mať skúsenosti a uvedomiť si, že sa učíme na chybách, ktoré plynú z komunikácie s ľuďmi. Respondenti sa zhodujú v názore, že v biznise je nevyhnutné poznať iné kultúry a neustále sa učiť o mentalite ľudí zo špecifickej krajiny či regiónu. Ak v tomto smere máme nedostatky, môžeme sa ocitnúť v nepríjemnej situácii, kde čelíme neporozumeniu, jazykovým bariéram a rôznym kultúrnym rozdielom. Interkultúrny manažér by podľa jedného z respondentov mal ovládať minimálne dva cudzie jazyky a nemal by mať žiadne predsudky voči iným

národnostiam. Za kľúčovú vlastnosť považuje otvorenosť voči novým možnostiam a znalosti tzv. „No-goes,” ktoré by mal každý manažér ovládať o danej kultúre predtým ako nadviaže s ňou kontakt. Máme na mysli správnu formuláciu, vyjadrovanie, biznis etiku. Na záver vyzdvihol flexibilitu a empatiu, ktorou by mal každý interkultúrny manažér disponovať.

Považovali sme za relevantné zistiť s akými národnosťami naši respondenti najviac spolupracujú. Na základe ich odpovedí sme sa dozvedeli, že respondenti pracujú s rôznymi európskymi národnosťami, ale taktiež s americkou či ázijskou kultúrou. Každý z respondentov poznamenal, že najlepšie sa mu pracuje so svojou vlastnou národnosťou, prípadne blízkou „susedskou“ národnosťou. Vďaka znalosti našej vlastnej kultúry, zvykov a mentalít nie sme nútení vysvetľovať dané úlohy v širokom spektre. Výhodou je rýchle porozumenie, zdieľanie spoločných a rovnakých hodnôt, na základe čoho sa spolupráca rovnakých národných kultúr stáva oveľa jednoduchšou a plynulejšou. Na druhej strane ostatné národnosti tiež disponujú tzv. „soft skills“ a naša spolupráca môže byť aj v tomto prípade plynulá. Respondentka pracuje najmä s európskymi národnosťami, ale má skúsenosť aj z Ázijcami. Z rozhovoru sme sa dozvedeli, že ju priam fascinuje spolupráca s Ázijcami a v budúcnosti by chcela spolupracovať práve s nimi. Považuje ich za najlepších biznis partnerov. Ďalší z respondentov disponuje obrovskou škálou znalostí z rôznych oblastí. Pôsobil a žil v rôznych krajinách, v dôsledku čoho má skúsenosti s mnohými kultúrami. Američanov považuje za veľmi priateľských a otvorených. Respondent argumentuje svojimi empirickými skúsenosťami a na rozdiel od dopytovanej manažérky vníma Ázijcov ako veľmi rezervovaných a odmeraných v spôsobe vyjadrovania. Podľa respondentov európske národnosti sú si bližšie a pracuje sa s nimi jednoduchšie. V tomto prípade platí, že čím je kultúra vzdialenejšia, tým čelíme väčšej výzve pri spolupráci. Jeden z respondentov ako jediný uviedol Rusov ako najviac odlišnú národnú kultúru, s ktorou sa mu nie ľahko spolupracuje kvôli ich jednostranným názorom a neochote prispôbiť sa požiadavkám obchodného partnera. Dôležité je však pochopiť skrytú správu a to, čo sa nám iné kultúry snažia interpretovať prostredníctvom tejto skrytej správy.

Fínsky respondent považuje Čechov, Rakúšanov a Slovákov za veľmi dobrých obchodných partnerov, s ktorými sa mu ľahko a prirodzene komunikuje. Zastáva názor, že už v počiatočnej komunikácii je potrebné nájsť si spoločné záujmy, čo nám pomáha „prelomíť ľady“ a napätie v komunikácii. Respondent tvrdí, že stačí nájsť aspoň jednu

spoločnú oblasť záujmu a kontakty sa prehĺbia. Zo svojej skúsenosti sa zdôveril, že Fíni a Česi majú spoločný záujem a je ním ľadový hokej.

Ďalší respondent sa vyjadril, že nevidí značný rozdiel medzi európskymi národnosťami, konkrétne medzi Západnou a Východnou Európou, ale spoluprácu s Ázijcami, Arabmi, Číňanmi vníma ako zložitejšiu. Respondent je presvedčený, že v mnohých prípadoch je potrebné vyhľadať kurzy interkultúrneho tréningu alebo si zaobstarať tlmočníka v prípade nedostatočných jazykových zručností.

Zaujímalo nás, s akými bariérami v komunikácii sa respondenti najviac stretávajú. Čo sa týka komunikačných bariér, respondenti sa prikláňajú k názoru, že hlavnou bariérou v komunikácii je jazyková neznalosť. Ovládanie cudzích jazykov je v súčasnom svete veľmi dôležité, avšak je potrebné ovládať jazyk na vysokej úrovni a ešte väčšou výzvou je prispôbiť úroveň jazyka účastníkom. Respondenti prikladajú anglickému jazyku prvenstvo v komunikácii avšak čím viac jazykov ovládame, tým viac sme zvýhodnení. Navyše aj keď disponujeme kvalitami v komunikácii, nie vždy rozhovor prebieha plynulo, musíme zohľadniť aj účastníkov rozhovoru, s ktorými komunikácia je mnohokrát ťažšia. Respondenti tvrdia, že dokonca aj v súčasnosti sa stretávame so situáciami, kde i vrcholoví manažéri majú nedostatky so zvládaním interkultúrneho dialógu a prinajhoršom ani neprejavujú vôľu zlepšiť sa, čo môže mať negatívny dopad na celkovú organizáciu.

Hlavnou príčinou nepochopenia v interkultúrnom rozhovore je nevšímanie si kultúrnych rozdielov. Musíme brať ohľad na každý faktor, zaujímať sa o detaily a vyjasniť si všetky argumenty. Vo väčšine prípadoch sa stáva, že účastníci navzájom nepochopia svoje zámery a zároveň ani jeden z nich neprejavuje vôľu opýtať sa konkrétne otázky. Respondenti kultúrne rozdiely považujú za hlavný zárodok konfliktov v komunikácii, preto je poznanie danej kultúry veľmi dôležitým krokom v komunikácii či vyjednávaní.

Jeden z respondentov bližšie charakterizoval bariéry a výzvy, ktorým manažéri čelia v komunikácii a za najväčšiu bariéru považuje použitie rôznych typov komunikácie a geografickú vzdialenosť, kde zdôrazňuje najmä odlišné časové pásmo. Podľa respondenta každá kultúra uprednostňuje iný typ komunikácie, ale na druhej strane je presvedčený, že verbálna komunikácia formou „*face-to-face*“ je najefektívnejším spôsobom. Ak pracujeme s ľuďmi z odlišnej kultúry, musíme byť otvorení novým názorom, možnostiam a hlavne počúvať a spoznávať iných v rozličných každodenných situáciách. V dnešnej dobe je častokrát náročné vďaka pracovnej nepretržitosti dobre spoznať inú osobu či klienta a ich

kultúrne zázemie. V takomto prípade taktiež čelíme kultúrnym rozdielom a neporozumeniu. V mnohých prípadoch záleží skôr od osobnosti človeka, nie vždy od kultúry, z ktorej pochádzajú. Respondentka zastáva odlišný názor na danú problematiku a nevníma rozdielnosť kultúr ako negatívny aspekt, ale spôsob akým prejavujeme samých seba.

Ďalšia otázka sa týkala výziev a problémov, akými čelí interkultúrny manažér. Jeden z respondentov čerpá zo svojich empirických skúseností a tvrdí, že najväčšou výzvou interkultúrneho manažéra či iných medzinárodných profesií je zostať pokojný v každej situácii, ak sme v kontakte s osobou z inej kultúry. Zdržať sa emócií je hlavnou zásadou v interkultúrnej komunikácii. Ďalším problémom, ktorým manažér čelí, je emotívnosť. Respondent si myslí, že v mnohých prípadoch necháme svoje emócie rozhodnúť za nás. Podľa neho v tomto excelujú najmä ženy, ktoré vnímajú problémy príliš emotívne. V prvom rade je potrebné vziať do úvahy odkiaľ ľudia pochádzajú a prečo sa správajú určitým spôsobom. Respondenti považujú za kľúčové pochopiť tú najnižšiu úroveň tzv. „*dno*“ problému, ihneď riešiť vzniknuté problémy, zapájať ostatných účastníkov do diskusie a brať na ohľad ich názory, disponovať dostatkom času na riešenie a diskusiu záležitostí a problémov s ostatnými. V interkultúrnej komunikácii je relevantné zdôrazniť kultúrny pôvod, skúseností a vek. Zastávajú názor, že ak zoberieme do úvahy všetky tieto aspekty, komunikácia sa stane uvoľnenou a plynulejšou.

Ďalej sme považovali za relevantné zistiť, akým spôsobom respondenti vnímajú komunikáciu s podriadenými. Respondenti zdôrazňujú, že v komunikácii s podriadenými vzniká mnoho konfliktov. Závisí od jednotlivej kultúry ako vníma vzťah hierarchie na pracovisku. V niektorých kultúrach je šéf považovaný za úplný vrchol v hierarchii a je plne rešpektovaný. Na druhej strane šéf môže byť vnímaný negatívne ak disponuje nedostatočnými kompetenciami. Vďaka svojim nesprávnym rozhodnutiam postupne stráca dôveru zamestnancov. Manažérske funkcie sa v jednotlivých kultúrach uskutočňujú úplne odlišne. Každá kultúra má odlišný prístup a svoju orientáciu, ktorou je typické jej správanie. V tomto prípade máme na mysli orientáciu na ľudí alebo na zadané úlohy. Respondenti tvrdia, že americká kultúra je orientovaná na úlohy (*task-oriented*), zatiaľ čo britská kultúra je typická orientáciou na ľudí (*people-oriented*). Niektoré kultúry sú typické rozsiahlou argumentáciou pri riešení úloh, diskutujú odlišne s inými kultúrami a vnímajú pracovnú hierarchiu rozličným spôsobom. Respondenti pripisujú významnú hodnotu

dochvíľnosti v biznise a tvrdia, že treba vždy stanoviť jasný a stručný zoznam všetkých činností.

Podľa jedného z respondentov by sme si v multikultúrnom prostredí mali uvedomiť najbežnejšie chyby, ktoré vyplývajú z poznania jednotlivých kultúr. Ak poznáme základné vlastnosti a mentalitu ľudí, naša komunikácia by mala prebiehať bez konfliktov. Dôležitým je aj očný kontakt a rešpekt k ostatným kultúram. Ako príklad môžeme uviesť Číňanov, ktorí sa vyhýbajú očnému kontaktu. Jeden z respondentov zažil nepríjemnú situáciu práve s Číňanmi, kde počas mítingu odsúhlasili niekoľko dôležitých rozhodnutí a následne po emailovej komunikácii zistil, že Číňania majú sklon na všetko hovoriť „áno“, ale v skutočnosti to má úplne opačný význam. Vďaka tejto situácii zdôrazňuje, aké je dôležité poznať biznis etiku a zvyky kultúry, s ktorou spolupracujeme. Skonštatovali sme, že respondenti sa vyjadrili veľmi zhodne a za najdôležitejšie prvky formovania spolupráce uviedli zrozumiteľnosť v komunikácii, dostatočné porozumenie iných kultúr, zapojenie sa do komunikácie a rešpekt voči ostatným.

Respondenti uviedli zopár odporúčaní pre budúcich manažérov. Za hlavné a efektívne pravidlá považujú viac počúvať ako hovoriť, vopred rozmýšľať a až neskôr konať. Dôležitým prvkom je aj všímanie si detailov a ľudí, ktorí nás obklopujú. Najmä ako konajú a myslia.

Ďalej nás zaujímalo, akými kompetenciami by mal podľa respondentov interkultúrny manažér disponovať. Podľa respondentky sú interkultúrne kompetencie manažéra definované ako zbrane a ochranný štít, konkrétnejšie: „*They are the weapons and shield that you arm yourself with when going to win over new grounds.*”

Respondentka si myslí, že nemôžeme očakávať, že ľudia z odlišných krajín nás budú brať vážne a obchodovať s nami bez toho, aby sa vopred pripravili. V dôsledku toho je nadobudnutie tých správnych kompetencií a zručností veľmi dôležité. Za najdôležitejšie kompetencie respondenti považujú jazykové zručnosti, prispôsobivosť, empatiu, trpezlivosť a vytrvalosť, pretože interkultúrny biznis si vyžaduje dlhšie budovanie vzťahov. Kompetencie nadobúdame nielen praktickými skúsenosťami, ale aj prostredníctvom odbornej literatúry a štúdiom rôznych teórií. Respondenti zastávajú názor, že potrebujeme obe do určitého rozsahu. Teóriu, aby sme vedeli, že existujú rôzne spôsoby a prax, aby sme dané teórie vyskúšali a učili sa z vlastných chýb. Zdôrazňujú aj znalosti z histórie a kultúry, ktoré prispievajú k prehĺbeniu našich skúseností. Za veľmi riskantné považujú tzv. učenie

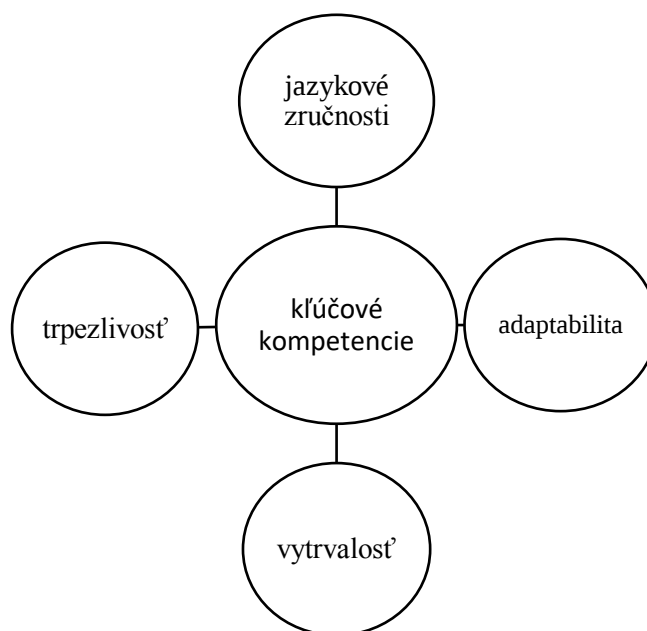
prácou bez štúdia teórií: „*learning by doing*,“ ktoré môže spôsobiť ťažko napravitel'né škody. Spojením teórie a praxe sa naše zručnosti zdokonaľujú a ako povedali respondenti „*good things come out*.“

Na základe cieľa bakalárskej práce sme považovali za dôležité zistiť, aké trendy aktuálne v interkultúrnom manažmente prevládajú. Respondenti považujú za aktuálne trendy najmä moderné spôsoby komunikácie a kultúrnu diverzitu na pracovisku. Moderné spôsoby komunikácie zohrávajú obrovskú úlohu v interkultúrnych spoločnostiach. V súčasnosti komunikujeme veľmi jednoducho, dokonca niekedy sa ani nepotrebuje osobne stretnúť s danou osobou, pretože existuje mnoho spôsobov ako napríklad video/telekonferencia alebo email. Nanešťastie v dôsledku nedostatku času je v medzinárodnom biznise písaná komunikácia viac preferovaná. Na druhej strane môže spôsobiť nedorozumenia, pretože ľudia majú tendenciu si interpretovať správy a ich zámery vlastným spôsobom. Podľa fínskeho respondenta je trendom zmes kultúr na pracovisku. V súčasnosti sa v spoločnostiach vyskytuje mnoho rozličných kultúr, čo je na jednej strane veľkou výhodou. Relevantnosť pochádza práve zo zmiešania kultúr. Multikultúrne spoločnosti dosahujú lepšie výsledky ako tie, ktoré sú zložené z jednej či dvoch kultúr. Respondenti sú presvedčení, že politický vývoj výrazne dopomohol k medzinárodnej výmene a internacionalizácii, v dôsledku čoho mu pripisujú značný význam. Za súčasný trend pokladajú respondenti aj interkultúrny manažment, ktorého záujem sa vďaka globalizácii neustále zvyšuje a začína sa objavovať na svetových univerzitách ako nová oblasť skúmania.

5.2 Výsledky rozhovorov

Na základe odpovedí dopytovaných manažérov môžeme zhotoviť grafické znázornenie kľúčových kompetencií. Nasledujúci obrázok znázorňuje najdôležitejšie kompetencie, ktorými by mala každá osoba v medzinárodnom prostredí disponovať.

Obrázok č. 4: **Kľúčové kompetencie interkultúrneho manažéra podľa respondentov**



Prameň: Vlastné spracovanie na základe odpovedí z rozhovoru s dopytovanými manažérmi.

Kritickou analýzou môžeme zhodnotiť, že daní respondenti sa zhodujú vo väčšine odpovedí na danú problematiku interkultúrneho manažmentu. Treba podotknúť, že vzhľadom na nižší počet respondentov vykazujú naše odpovede subjektívnejší prístup. Respondenti vyzdvihli viaceré aspekty a metódy, ktoré pôsobia na interkultúrny manažment a ovplyvňujú osobnosť interkultúrneho manažéra. Považujeme za dôležité uviesť, že každý z respondentov disponuje bohatými skúsenosťami nielen v oblasti interkultúrneho manažmentu, ale aj v oblasti biznisu, psychológie, či marketingu. Výsledkami rozhovorov sme dospeli k tvrdeniu, že manažéri považujú interkultúrny manažment za súčasný trend, ktorého záujem sa vďaka globalizácii neustále zvyšuje. Domnievame sa, že multikultúrne spoločnosti dosahujú lepšie výsledky ako tie, ktoré sú zložené z jednej či dvoch kultúr. Zhodnotili sme, že hlavným zárodkom konfliktov v komunikácii sú kultúrne rozdiely a jazyková neznalosť, preto je poznanie danej kultúry veľmi dôležitým krokom v komunikácii či vyjednávaní. Na základe odpovedí sme presvedčení, že pri práci s ľuďmi z odlišnej kultúry, musíme byť otvorení novým názorom, možnostiam a hlavne sa adaptovať v multikultúrnom prostredí pretože práve od toho sa odvíja úspech v medzinárodnom prostredí.

5.3 Výsledky a diskusia

Na základe realizácie rozhovorov sme zanalyzovali niektoré z odpovedí respondentov. Autorka záverečnej práce zastáva názor, že správanie jedincov vychádza z ich kultúrnych zvykov, spôsobu života a mentality, ktoré sú výsledkom ich správania. Každá kultúra má určité spôsoby správania a uznáva iné hodnoty, koná podľa príslušného kultúrneho vzorca, ktorý zodpovedá danej kultúre.

Ďalej spomína „*low context*“ kultúru, z ktorej vyplýva, že oboznámenosť s vlastnou kultúrou, zvykmi a mentalitou ľudí robí spoluprácu oveľa jednoduchšou a plynulejšou. Na druhej strane ostatné národnosti tiež disponujú silnými vlastnosťami a naša spolupráca môže byť aj v tomto prípade plynulá. Zastávame názor, že spolupráca s odlišnými kultúrami sa odvíja individuálne od konkrétnych jedincov. Autorka dodáva, že komunikácia s cudzou kultúrou môže byť takisto efektívna a plynulá, ako aj s vlastnou kultúrou, dokonca i keď nemáme žiadnu skúsenosť s danou kultúrou a jej zvykmi.

Súčasný svet je charakterizovaný ako multikultúrny, v dôsledku čoho je potrebné prispôbiť sa aj iným kultúrnym vzorcom správania a vyvinúť schopnosť k efektívnej spolupráci v multikultúrnom prostredí. Medzinárodné prostredie si vyžaduje, aby interkultúrne manažéri disponovali skúsenosťami a zručnosťami z rôznych sfér, tzv. globálnymi zručnosťami. Na záver môžeme zhrnúť, že rozvoj globálnej spoločnosti prispieva k budovaniu medzinárodných vzťahov, a to je jeden z dôvodov, prečo sa interkultúrny manažment dostáva do popredia. Aktuálne trendy interkultúrneho manažmentu prispievajú k vyššej efektívnosti globálnych a medzinárodných korporácií. Skonštatovali sme, že aj interkultúrne kompetencie sú nevyhnutné pre úspech v medzinárodnom biznise a sú dôležitým elementom interkultúrneho manažmentu.

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zdôrazniť význam interkultúrneho manažmentu a zohľadniť aktuálne trendy, ktoré ovplyvňujú pôsobenie v medzinárodnom prostredí ako aj analýza kľúčových interkultúrnych kompetencií, ktoré by mal každý interkultúrny manažér či diplomat v dnešnej dobe ovládať. Parciálnym cieľom praktickej časti práce bolo preskúmať, či sa teoretické poznatky z tejto oblasti zhodujú s praktickými skúsenosťami v medzinárodnom prostredí a v manažérskej praxi.

V práci sme aplikovali niekoľko metód, akými sú syntéza najdôležitejších myšlienok, analýza kľúčových kompetencií interkultúrneho manažéra, deskripcia a rešerš dostupnej a zahraničnej literatúry. Na ilustráciu kvalitnejšieho obrazu o skúmanej problematike sme využili i grafické prvky. Bližšie sme využili metódu rozhovorov, ktorých výsledky sme následne analyzovali, v dôsledku čoho sme aplikáciou danej metódy kvalitatívneho výskumu dosiahli náš cieľ a zohľadnili všetky potrebné aspekty. Z hľadiska manažérov z multikultúrneho prostredia bolo potrebné rozhovor absolvovať v anglickom jazyku. Sme si vedomí toho, že išlo o interdisciplinárnu problematiku, ktorá je hodná i budúceho vedeckého bádania. Napriek skutočnosti, že manažéri pochádzajú z iných národných kultúr, má empirický výskum určité obmedzenia. Treba podotknúť, že vzhľadom na nižší počet respondentov vykazujú naše odpovede subjektívnejší prístup. Respondenti vyzdvihli viaceré aspekty a metódy, ktoré pôsobia na interkultúrny manažment a ovplyvňujú osobnosť interkultúrneho manažéra. Rozšírením výskumu o príslušníkov iných národných kultúr by výsledky mohli byť mierne modifikované a následne otvárajú priestor pre ďalšiu diskusiu. Záverom by sme radi podotkli, že téma bakalárskej práce bola vybraná na základe vlastných empirických skúseností autorky.

Riešením danej problematiky sme preukázali význam interkultúrneho manažmentu v oblasti medzinárodných vzťahov a zhodnotili sme aktuálne trendy a dominantné metódy, ktoré sa využívajú v súčasnom interkultúrnom manažmente. Výsledkom výskumu práce sme sa dopracovali k sumarizácii kľúčových kompetencií interkultúrneho manažéra, medzi ktoré sme zaradili: interkultúrnú senzitivnosť, jazykovú znalosť, kognitívnu komplexnosť, myslenie v globálnom kontexte, orientácia kultúrnych a etických rozdielov a emocionálnu sebadôveru a ohľaduplnosť. Na základe výskumu sme dokázali, že aktuálne trendy interkultúrneho manažmentu prispievajú k vyššej efektívnosti medzinárodných korporácií a

zároveň bolo preukázané, že interkultúrne kompetencie sú nevyhnutné pre úspech v medzinárodnom prostredí a sú dôležitým elementom interkultúrneho manažmentu. Súčasný svet je charakterizovaný ako multikultúrny, v dôsledku čoho je potrebné adaptovať sa aj iným kultúrnym vzorcom správania a vyvinúť schopnosť k efektívnej spolupráci v multikultúrnom prostredí.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ADLER N. 2007. *International dimensions of organizational behavior*. 5. vydanie. Cengage Learning; 2007. s.39 ISBN0324360746
- [2] BATEMAN, T. SNELL, S. 2014. *Management: Leading and Collaborating in a Competetitive World*. McGraw-Hill Higher Education, 2014 ISBN: 9780073381428.
- [3] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažérska psychológia a sociológia*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 60215 s. ISBN 978-80-7261-239-0
- [4] BENCZEOVÁ, B. : 2014. *Viera Gažová o globalizácii*. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Globalizácia a fenomén kultúry. [online].EEDA 2014., s.3 [cit. 2018.28.12] Dostupné na internete: <<https://www.eeda.sk/dok/publikacie/zborniky/2014-globalizacia-fenomen-kultury.pdf>>
- [5] BENNETT, J. 2004. *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2004. ISBN 80-85866-72-2.
- [6] BHAWUK, D. 2001. *Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators* In *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (2), s. 141–60.
- [7] BLOOM, H., CALORI, R., DEWOOT, P.: *Euromanagement.: A New Style for the Global Market, Insights from Europe's Business Leaders*. Londýn : Kogan Page, 1997. ISBN-10: 0749412070.
- [8] CAGÁŇOVÁ, D. – ČAMBÁL, M. – WEIDLICHOVÁ, L. 2010. Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World. In *Electronics and Electrical Engineering*. ISSN 1392-1215, 2010, roč. 6, č. 10, s. 51-54.
- [9] CAGÁŇOVÁ, D. 2015. : *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*. Bratislava : STU, 2015 49, 66 s, ISBN 978-80-227-4439-3.
- [10] CAGÁŇOVÁ, D. A KOL. 2017: *Managerial Skills in Industrial Praxis*. University of Zielona Gora 2017. s. 67, ISBN 978-83-65200-08-2.
- [11] CAGÁŇOVÁ, D. ČAMBÁL, M. ŠUJANOVÁ J. WOOLISCROFT P. 2012. *The Multiculturality Aspects and Human Capital Management within Slovak Industrial*

- Enterprises*. Web of Science. In: The 4th European Conferences on Intellectual Capital. ECIC 2012: Proceedings - Arcada University of Applied Science, Helsinki, Finland, 23-24 April 2012. Academic Publishing International, 2012. ISBN 978-1-908272-32-4. s. 106-117.
- [12] CANT, A.G. 2004. *Internationalizing the business curriculum: Developing intercultural competence* In, *The journal of American Academy of Business*, September 2004. s. 172-182.
- [13] CASMIR, L. F. 1997. *Ethics in intercultural and international Communication*. Routledge, 1997. ISBN-13: 978-0805823530.
- [14] ČENEK J., SMOLÍK J., VYKOUKALOVÁ Z. a kol. 2016. *Interkulturní psychologie Vybrané kapitoly*. Praha : Grada Publishing, 2016. 5 s, ISBN 9788024754147.
- [15] ČIEFOVÁ, M. 2016. *Interkultúrna kompetencia ako predpoklad naplnenia komunikačného zámeru a predchádzania interkultúrneho konfliktu*. In *Almanach : aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*. Bratislava : Fakulta medzinárodných vzťahov Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2016. ISSN 1339-3502, 2016, roč. 11, č. 3, s. 27-38.
- [16] DEEKS, M. 2004. *Cross-cultural teamworking within the Cochrane Collaboration*. .[cit. 2019.05.01] Dostupné na internete: <
https://training.cochrane.org/sites/training.cochrane.org/files/public/uploads/resources/downloadable_resources/English/crossculturalteamwork_000.pdf>
- [17] DRUCKER, P.F. 2001. *Management Challenges within the 21 Century*, New York : Harper Business, 2001 ISBN-978-0887309991
- [18] EUROPEAN UNION, COMMITTEE OF THE REGIONS. 1999. *Intercultural Education in the European Union. Local, regional and interregional activities. Examples of good practice*. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 1999. 51 s. ISBN 92-828-7596-2.
- [19] FANTINI, A. E. 2009. *Assessing intercultural competence*. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* Thousand Oaks, CA: SAGE., 2009, s. 453–470.
- [20] GANNON, M., J. and NEWMAN, K., L. 2002. *Handbook of Cross-cultural Management*. Oxford : Blackwell, 2002. ISBN 978-0631214304.

- [21] GAŽOVÁ, V. 2003. *Perspektívy kulturológie*. Bratislava: Katedra kulturológie Univerzity Komenského v Bratislave, ACTA CULTUROLOGICA X., Peter Mačura, 2003. ISBN 80-88901-81-2.
- [22] GAŽOVÁ, V. 2014. *Komunikácia kultúr a kultúrna identita* In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Minority v subsysteme kultúry. Kulturologická spoločnosť v spolupráci s Katedrou kulturológie Filozofickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre [online]. 2014.s. 15,[cit. 2018.28.12] Dostupné na internete:<<http://www.kkult.ff.ukf.sk/sites/default/files/Minority%20v%20subsyteme%20kultury.pdf>>. ISBN 978-80-558-0516-0,
- [23] GAŽOVÁ, V., SLUŠNÁ, Z. a kol.: *Kultúra a rôznorodosť kultúrneho* In *Acta culturologica* . Katedra kulturológie Univerzity Komenského v Bratislave, zv. č. 13. : Peter Mačura-PEEM, 2005.
- [24] GAŽOVÁ, V.. 2017. *Téma interkulturality v slovenskej filozofii*.i In zborník Filozofia a kultúra, Ekonomická univerzita v Bratislave. 2017. s. 27 ISBN 978-80-225-4360-6. [cit. 2019-18-01]. Dostupné na internete: <https://fmv.euba.sk/www_write/files/vedavyskum/archiv_konferencii/zbornik_Filozofia_a_kultura.pdf>.
- [25] GOODERHAM, P., N. and NORDHAUG, O. 2013. *International Management. Theory and Practice*. Oxford : Blackwell, 2013. ISBN: 978 1 78100 438 8.
- [26] HACKMAN, R. 2002. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press, 2002. ISBN 1578513332.
- [27] HALL, E.,T. and HALL, M.,R. 2000. *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Boston : Intercultural Press, 2000. ISBN- 13: 978-1877864070.
- [28] HAMPDEN-TURNER, C. and TROMPENAARS, A. 1997. *Response to Geert Hofstede*, In *International Journal of Intercultural Relations*, 21 č.1, s. 147-156, 1997.
- [29] HOFSTEDE, G. 1999. *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Londýn : Sage Publications, 1999. 269 s, ISBN 0-8039-1306-0.

- [30] HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Univerzita Karlova, 1999. ISBN 80-85899-72-8.
- [31] HOLLIDAY, A., KULLMAN, J., HYDE, M. 2016. *Intercultural Communication: An Advanced Resource Book for Students*. 3. vydanie. Routledge 2016. ISBN 978-1138183629.
- [32] JACOB, N. 2003. *Intercultural Management, MBA masterclass series*, Kogan Page Publishers, 2003, ISBN: 07494358289780749435820.
- [33] JACOB, N. 2005. : *Cross-cultural investigations: emerging concept*. [cit. 2019-18-01]. Dostupné na internete: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09534810510614986>>.
- [34] JAVIDAN, M., STEERS, R. M., HITT, M. A. 2007. *Putting it All Together: So What is a Global Mindset and Why is it Important? Advances in International Management*, Emerald Group Publishing Limited, zv.19, 215-226. ISBN: 978-0-7623-1402-7
- [35] KLIMOVÁ, K., KREJČÍ, K. LLCE.2015.: *International Conference Language, Literature and Culture in Education 2014*, s. 37, 2015., Nitra. ISBN 978-80-971580-7-1.[cit. 2019-19-01]. Dostupné na internete: <<http://files.jolace.webnode.sk/200001194-1ef6a1fecf/LLCE2015%20Book%20of%20Abstracts%202.pdf>>.
- [36] KOKAVCOVÁ, D. 2005. *Medzinárodný manažment a multikultúrna výchova*. In *Nové trendy v manažmente*. [online]. 1986, roč. 25, č. 1 [cit. 2018.18.12] Dostupné na internete: <<ftp://193.87.31.84/0038444/kokavcova.pdf>>.
- [37] LINHART, J., PETRUSEK M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H.1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN80-7184-310-5.
- [38] MANSOUR, J, WALKER, J. 2012. *A whole new global mindset for leadership*. In *People & Strategy*. 35. 36-41.
- [39] MANSOUR, J, WALKER. 2013. *Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders*. Minesota : Beaver's Pond Press 2013. ISBN: 978-1592989973.

- [40] MATÚŠOVÁ, S. 2014. *Európska integrácia a fenomén národnej kultúry*. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: *Globalizácia a fenomén národnej kultúry*. Podhájska, 2014 s. 126 ISBN 978-80-89608-17-1.
- [41] MAZNEVSKI, M .L. and LANE, H. 2004. *Shaping the Global Mindset: Designing Educational Experiences for Effective Global Thinking and Action*, In N. Boyacigiller, R.M. Goodman, and M. Phillips (eds.) *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers*, Routledge: London,S.: 170–182.
- [42] MEAD, T., ANDREWS,T,G. 2009. *International management : culture and beyond*. 4. vydanie. England : John Wiley & Sons, 2009, s. 49 ISBN 9781444306576 144430657X.
- [43] MILIKEN, F.J., MARTINS, L.L. 1996. *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organisational groups* . *Academy of Management Review* 21,,s. 400-29. [cit. 2018.28.12] Dostupné na internete: <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060217>.
- [44] MOLINSKI, A. 2013. *Global Dexterity: How to adapt your behaviour across culture without losing yourself in the process*. USA : Harvard Business Review Press. 2013.ISBN-13: 978-1422187272
- [45] MOLINSKI, A. 2018. *How to Keep a Global Team Engaged*. USA : Harward Business Review Press. 2018. [cit. 2019-19-1]. Dostupné aj na internete <<https://hbr.org/2018/05/how-to-keep-a-global-team-engaged>>
- [46] MOLLA, M. 2015. *Multicultural Team Management in the context of a Development Work*. *Journal of Sustainable Development*; Vol. 9, No. 1; 2016 ISSN 1913-9063 Dostupné na internete:<<http://dx.doi.org/10.5539/jsd.v9n1p8> >
- [47] MORANT, T., HARRIS, R. F. 2007. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing CulturalDifferences*. 7.vydanie. A Butterworth-Heinemann Title 2007 ISBN-13: 978-0750682473.
- [48] MOREE, D. 2015. *Základy interkulturního soužití*. Praha : Portál, 2015. 204 s, ISBN 978-80-262-0915-7.
- [49] MORGENSTERNOVÁ, M., ŠULOVÁ, L. a kol. 2007. *Interkulturní psychologie. Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha : Karolinium, 2007. 9-10, 218 s, ISBN 9788024613611

- [50] NOVÝ I. , SCHROLL-MACHL S. 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999. 34 s. ISBN 80-7261-009-0.
- [51] NOVÝ I. , SCHROLL-MACHL. S. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 8072611216.
- [52] NOVÝ, I.,SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 59, 3202 s. ISBN 80-7261-121-6.
- [53] NOVÝ, I.van a kol. *Interkulturálny management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 37144 s. ISBN 80-7169-260-3.
- [54] NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 99 88 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [55] NOVÝ. I. a kol. 1996. *Interkulturální management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 129-140 s, ISBN: 80-7169-260-3.
- [56] PICHANIČ, M. 2004. *Medzinárodný management a globalizace*. Praha : C.H. Beck, 2004. 2. s, ISBN 80-7179-886-X.
- [57] PRAVDOVÁ, H. 2009. *Mediálna kultúra z aspektu interdisciplinárnych prístupov*
In: Interdisciplinarita a transdisciplinarita v spoločenskovednom výskume. Bratislava : Národné osvetové centrum, 2009. 130 s, ISBN 978-80-7121-312-3.
- [58] PREISSOVÁ KREJČÍ A. 2014. *Multikulturalismus- ztracené paradigma?*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 9788024441344.
- [59] PRŮCHA, J. 2001. *Multikultúrní výchova: Teorie – praxe - výzkum*. Praha: ISV nakladatelství, 2001. 211 s. ISBN 80-85866-72-2.
- [60] PRŮCHA, J. 2004. *Interkulturní psychologie*. Praha : Portál, 2004. 10 s. ISBN 80-7178-885-6.
- [61] PRŮCHA, J. 2010.*Interkulturní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
- [62] SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3. vydanie. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5. [cit. 2018.28.12] Dostupné na internete:<http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf>.
- [63] SLATINSKÁ A., PECNÍKOVÁ J. 2017. *Jazyk-Kultúra-Identita*. Banská Bystrica : Belianum, 2017. 6,26 s, ISBN 978-80-5571284-0.

- [64] STEERS, R. M., SANCHEZ-RUNDE, C. J., NARDON, L. 2010. *Management Across Cultures. Challenges and Strategies*. New York : Cambridge University Press, 2010. s.37. ISBN 9780511810510 [online]. Dostupné na internete: < <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810510> >.
- [65] ŠRONEK, I. *Kultúra v mezinárodném podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 1628 s. ISBN 80-247-0012-3.
- [66] TING-TOOMEY, S. a C. CHUNG, L. *Understanding intercultural communication*. New York: Oxford University Press, c2005., xviii, 404 s. ISBN 978-0-19-533006-9.
- [67] TOSTI, D. T. 2002. *Global fluency*. In K. Beaman: *Human capital management in the global economy*. 1. vydanie. Rector Duncan & Associates, 2002. ISBN: 0967923948.
- [68] URBANEK P. 2016.: *Economy Today- Interdisciplinary approach to contemporary economic challenges*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016. ISBN 8380880129.
- [69] ZÁGORŠEKOVÁ, M. B. 2011. *Medzikultúrne vzťahy*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. 27-34, 55 s, ISBN 978-80-225-3176-4.

Prílohy

Otázky k rozhovoru s manažermi pôsobiacimi v medzinárodnom a interkultúrnem prostredí.

1. Ako dlho už sa pohybujete v medzinárodnom prostredí? Vnímate nejakú zmenu?
2. Ako by ste charakterizoval súčasného interkultúrneho manažéra?
3. Akými kompetenciami by mal disponovať? Ktoré sú podľa vás kľúčové?
4. S akými národnosťami najviac spolupracujete? S ktorou sa vám najlepšie spolupracuje?
5. Aké sú podľa vás bariéry/prekážky v interkultúrnej komunikácii manažéra?
6. Zažili ste niekedy situáciu/konflikt, kde hlavným dôvodom bola kultúrna odlišnosť? Ako riešite takéto typy konfliktov?
7. Ako vediete svoj multikultúrny tím?
8. Čo považujete za najťažšie pri komunikácii s podriadeným?/ s inou národnosťou?
9. Opíšte pozitívnu / negatívnu skúsenosť pri stretnutí s príslušníkom inej kultúry
10. Máte nejaké odporúčania pre začínajúcich manažérov pracujúcich v multikultúrnem prostredí?
11. Čoho sa najviac vyvarovať v komunikácii v multikultúrnem prostredí?
12. Ako by ste definovali, na základe Vašich praktických skúseností pojem interkultúrne kompetencie manažéra?
13. Prečo by mal manažér pôsobiaci v multikultúrnem prostredí disponovať interkultúrnymi kompetenciami?
14. Aké vlastnosti by mal mať manažér pôsobiaci v multikultúrnem prostredí?
15. Dajú sa kompetencie nadobudnúť skôr praxou alebo štúdiom teórie?
16. Čo považujete za trendy/ nové metódy v interkultúrnem manažmente? Alebo všeobecne v manažmente

Z hľadiska manažérov z multikultúrneho prostredia bolo potrebné rozhovor absolvovať v anglickom jazyku, preto sme nasledovné otázky preložili do anglického jazyka.

1. How long have you been working in international environment? Do you perceive any change?
2. How would you characterize current intercultural manager? What are the competencies he should have? Which of them are crucial?
3. Which nationalities you are working with? Which nationality you consider the best to cooperate with?
4. What are the barriers of managers in intercultural communication
5. Have you ever experienced conflict/ situation arised from cultural differences? How do you solve these kind of conflicts?
6. How do you lead your multicultural team?
7. What do you consider the most difficult in communication with subordinates? Or with other nationalities?
8. Describe the positive/ negative experience during meeting with members of other cultures
9. Do you have any recommendations for managers starting working in multicultural environment?
10. What should be aware of in communication in multicultural environment?
11. How would you define the term intercultural competencies of manager based on your experience?
12. Why should manager working in multicultural environment have intercultural competencies? What is the main reason?
13. What competencies are considered as the most important for intercultural manager?
14. Do you think, that we can obtain competencies rather from practical experience or by studying theories?
15. What do you think are the current trends in intercultural management? Or generally in the management?