

mtatkki

Hungarian Academy of Sciences  
Centre for Social Sciences  
**Institute for Minority Studies**

A PDF fájlok elektronikusan kereshetőek.

A dokumentum használatával elfogadom az  
[Europeana felhasználói szabályzatát](#).



## Kultúraközi kompetencia

*Szerző: Lázár Imre*

*Lektor: Hidasi Judit*

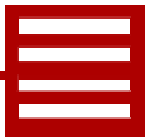
Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projektek az Európai Unió  
támogatásával valósulnak meg.

# Bevezető

- Ebben az elektronikus tananyagban a hallgató megismerkedhet a kultúraközi kommunikáció részeként az interkulturális megismerés és kompetencia jellemzőivel és fejlesztésének kérdéseivel.
- A tananyag érinti és összevető elemzésben mutatja be a kulturális sokk elméleteit, és foglalkozik a nemzeti kultúrákba foglalt szervezeti kultúrák alapfogalmaival, érintkezésének és fejlesztésének kérdéseivel.
- Tematizálja a kultúraközi átmenetiség jelenségét, és vizsgálja az ideiglenes státuszból adódó nehézségek jelenségét és kezelését. A hallgató megismerheti a multikulturalitás, a többnyelvű környezetben élők kulturális tapasztalatait a kultúraközi készségek elsajátításának kontextusában.



# Tartalom

- Első rész **A kultúraközi kommunikáció nagy alakjai és alapfogalmai**
- Bevezetés
- A kultúraközi kommunikációt segítő és akadályozó tényezők elméletei
- A kultúraközi különbségek forrásai
- Edward T. Hall
- Fons Trompenars
- Kultúraközi eltérések (és médiareprezentációjuk) otthon
- Kultúraközi helyzetek – a peregrinus, az átutazó, a jövevény
- A kultúraközi kommunikáció definíciói
- A kultúraközi kommunikáció nem verbális elemei
- Lehetséges válaszattitűdök a másik kultúrára
- A kultúraközi különbségekre adott reakció
- Második rész: **Kultúraközi kommunikáció: kihívások és válaszok**
- Lehetséges válaszattitűdök a másik kultúrára
- A kultúraközi különbségekre adott reakció
- A kulturális sokk modelljei

## Tartalom II.

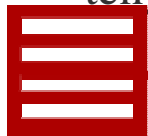
- Az un. jövevény („sojourner”) attitűdök mérése
- A pszichoszociális percepció mérése a kultúraközi kommunikációban
- A kultúraközi menedzsment színterei
- Kultúraközi érintkezés és menedzsment kompetenciák
- Multikulturális kommunikációs stratégiák
- Gyakorlati kultúraközi kommunikációs helyzetek
- Harmadik rész A kultúraközi kommunikációs kompetencia fejlesztése
- Az interkulturális tanulás
- Az interkulturális tanulás II.
- Az interkulturális tanulás szakaszai
- Az interkulturális tudatosság
- Az interkulturális kommunikáció tanulása és a kulturális kompetencia
- Az interkulturális kommunikációs tréningek
- A kultúraközi készségfokozó tréningek
- Irodalom



# **A kultúraközi kommunikáció nagy alakjai és alapfogalmai**

# Bevezetés

- A kultúraközi kommunikáció kutatása a huszadik század kultúraelméletek nyomán az elmúlt évtizedekben erősödött meg. Bár Wilhelm Wundt néplélektani munkássága nagy hatást gyakorolt a század elő kulturális antropológiai gondolkozására (Boas, Malinowski, Durkheim, Mauss), igazán csak a második világháború utáni társadalmi változások (dekolonializáció és nemzetközi migráció nyomán kialakuló multikulturalizmus, a transznacionális cégek és szervezetek megerősödése, a globalizmus, turisztika, a közlekedés és a kommunikáció új médiumai) teremtették meg a szükségletet az alkalmazott kvalitatív kultúratudományi diszciplínának tekinthető kultúraközi kommunikáció fejlődésének.
- Megalapozói között olyan kulturális antropológusokat tisztelhetünk, mint Edward T. Hall, vagy Clyde Kluckhohn, és a kultúraközi kommunikáció posztmodern eklektikus diszciplínaként egyezteteti a nyelvészet, a kulturális antropológia, pszichológia és kommunikáció eredményeit.
- Jóval erősebb a kultúraközi kommunikáció diszciplináris kötődése a szervezeti kultúra jelenségkörét kutató holland iskolához (Hofstede, Trompenaars). Bár nem találunk gyakori irodalmi referenciákat a partikularista antropológia hagyományra, és a humán ethológiai vonatkozások is viszonylag ritkán képezik a magyarázó modellek részét, nem kerülhető meg, hogy a kultúraközi kommunikációt segítő és akadályozó tényezők elméleti hátterét tisztázó tudományos iskolákról megemlékezzünk.



# A kultúraközi kommunikációt segítő és akadályozó tényezők elméletei

Ami közös, és összeköt	Ami sajátos és elválaszt
<p><b>Humán ethológia</b> K.Lorenz, I.Eibl-Eibesfeldt, W. Schiefenhüvel Az ethológiai gyökerű invariáns elemeket kutatja (alapérzelmek kommunikációja stb)</p>	<p><b>Kulturális antropológia</b> F.Boas és tanítványai, M. Mead, C.Geertz, M.Douglas A történeti partikularizmus, Culture and Personality iskola, az interpretív, szimbolikus antropológia a kulturális varianciák mintázatai kutatja</p>
<p><b>Evolúciós pszichológia</b> Ghiselin, Dunbar, Tooby, Cosmides A kulturális viselkedés alapja a közös evolúciós háttér.</p>	<p><b>Kulturális pszichológia</b> R.Schweder, T Masuda, H.C Triandis A kultúra és társadalmi gyakorlat milyen kölcsönös-ségben szabályozza. alakítja a lelki jelenségeket.</p>
<p><b>Generatív grammatika</b> Noam Chomsky A nyelv alapjai univerzálisak, és genetikailag rögzült általános elvekből és az azokban foglalt paraméterek értékbeállításából az anyanyelv tanulásakor áll elő a beszélő elméjében</p>	<p><b>Nyelvészeti relativizmus, partikularista nyelvészeti antropológia</b> E. Sapir, B.L. Whorf : az anyanyelv meghatározza a világméretet, mely eltérő percepcióhoz, értelmezéshez, értékrendhez és viselkedéshez vezet.</p>
<p><b>Instrumentális, funkcionalista megközelítés</b> F. Barth, B.Anderson A kulturális önazonosság változékony, alakítható, másodlagos, gazdasági-politikai háttérérdek könnyen visszaélhet vele</p>	<p><b>Primordializmus, esszencializmus</b> C. Geertz A kulturális azonosság alapvető, nehezen változó független változó, és meghatározza a gondolkodást, érdekeket,</p>





## A kultúraközi különbségek forrásai

- **Nem ismerem a szabályokat, mert a másik sem tudatosította**
- „A kultúra *elsődleges (implicit) szintje* azokat a szabályokat tartalmazza, amelyeket mindenki ismer és követ, azonban nem deklarál, rendszerbe nem foglal és nem is tudatosít, -

**Nem ismerem a szabályokat, mert a másik ismeri de nem osztja meg velem:**

- a kultúra *másodlagos szintje* tartalmazza a tudatosított, de a kívülállóval meg nem osztott alapvető szabályokat és feltevéseket, a kultúra nyelvtanát.

**Látom a jelenségeket, melyek eltérnek a saját szokásaimtól és idegenek**

- a kultúra *harmadlagos szintje* a kultúra explicit, külső szemlélő számára is látható kultúra, a társadalmi rítusok, hagyományos öltözködés, nemzeti konyha és ünnepek szintje.

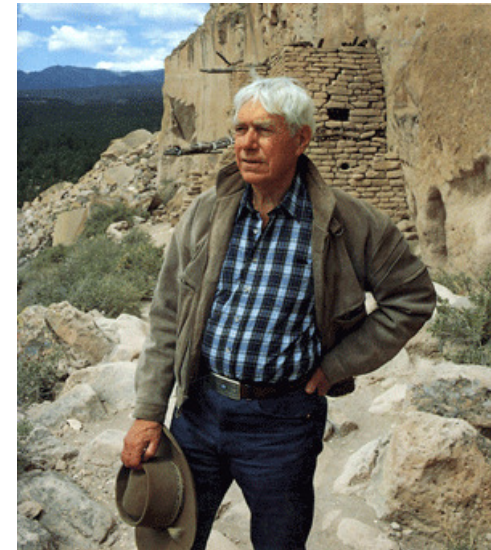
**Mi különbözik:** alapfeltevések, a tér és időfelfogás, értékek, viszonyulások, kulturális dimenziók, szimbólumok, hősök, hiedelmek.

A másik kultúrájával való találkozás ontológiai és episztemiológiai kihívást jelent.



## Edward T. Hall

- **A kultúra szintjei**
- „A kultúra *elsődleges (implicit) szintje* azokat a szabályokat tartalmazza, amelyeket mindenki ismer és követ, azonban nem deklarálnak, rendszerbe nem foglal és nem is tudatosít,
  - a kultúra *másodlagos szintje* tartalmazza a tudatosított, de a kívülállóval meg nem osztott alapvető szabályokat és feltevéseket, a kultúra nyelvét.
  - a kultúra *harmadlagos szintje* a kultúra explicit, külső szemlélő számára is látható kultúra, a társadalmi rítusok, hagyományos öltözködés, nemzeti konyha és ünnepek szintje
- **Kulturális dimenziók**
- **Alacsony kontextusú kultúra** kommunikációs szempontból kisebb adatsűrűséggel közöl információt, minden fogalmat körüljár, szavakkal fejez ki. Ritkábban és kisebb súllyal használja a metakommunikációs eszközöket. Extrovertált interakciók jellemzik.
- **Magas kontextusú kultúra** A „belső csoportok” tagjai Kommunikálnak egymással, az általában minden fél számára ismert tapasztalatok kontextusában, nagyobb hatékonysággal, magasabb információsűrűséggel képesek kommunikálni.
- **Monokron /polikron kultúrák**
- **Proxémiai távolságok**



# Gert Hofstede

A kultúra mint szellemi szoftver

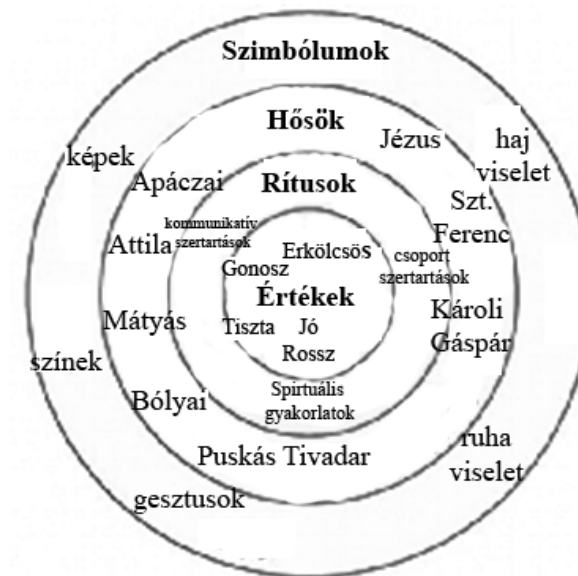
A kultúra rétegzett (hagymamodell)

A kultúrák dimenziói

- A hatalmi távolság
- Az individualizmus/kollektívizmus tényező
- A maszkulin/feminin értékek
- A bizonytalanság gyenge, illetve erős kerülése
- A rövid/hosszú távú időorientáció,

A szervezeti kultúrák dimenziói

- folyamat orientált/eredményorientált
- munka orientált/munkásokra orientált
- hálózatban gondolkodó/ helyben gondolkodó
- nyílt rendszer/zárt rendszer
- szorosan ellenőrző/kevésbé ellenőrző
- gyakorlatiasan gondolkodó/előírásokban gondolkodó



# Fons Trompenars

## A kultúra rétegei

(Implicit) Axiomák, alapfeltevések

Normák, értékek

(Explicit) Tárgyak, termékek

Univerzalizmus – partikularizmus

Kollektivizmus – individualizmus

Semleges – érzelmes

Konkrét – diffúz

Státusz:

Teljesítmény irányult / egyéb orientáció

Idő szekvenciális/szinkron

Természet:

Külső irányítottságú/ természettel való békés együttélés

Belső irányítottságú/ igyekeznek irányítani a természetet.



# **Kultúraközi eltérések (és médiareprezentációjuk) otthon**

**A kölcsönös függések megértése**

**Különböző kultúrák iránti egyidejű válaszkészség**

**A kulturális különbség felismerése és elfogadása otthoni környezetben**

**A hatalom megosztásának képessége**

**A kognitív komplexitás érzékeltetése**

**Többszörös identitás**



# Kultúráközi helyzetek – a peregrinus, az átutazó, a jövevény

- Turizmus
- Rövid tanulmányút
- Kiküldetés
- Vendéghallgató
- Meghívott előadó
- Rövid idejű vendégmunka
  
- Történeti előzmények: a peregrináció irodalma
- Régi és új peregrináció
- Pápai Páriz Ferenc pereginációs albuma
- Benkő Ferenc református lelkész, minierológus peregrinációs albuma,  
*úti emlékkönyve*
- Történetek mai peregrinusoktól
- Udvarhelyi Éva Tessza VÁNDOROK KULTÚRÁK KÖZÖTT
- Az interkulturális tanulásról külföldre készülő fiataloknak



## A kultúraközi kommunikáció definíciói

- **Nemzetközi üzleti kommunikáció:** az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok tagjaik között zajló kommunikáció.
- **Interkulturális kommunikáció:** két kultúra egymással való interakciójára, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, vállalatok és tagjaik között zajló kommunikáció. Az **interkulturális kommunikáció** során közös kultúrát hoznak létre, amikor a különböző kultúrák interakcióba kerülnek, elfogadják egymást, és együtt is működnek a másikkal.
- **Multikulturális kommunikáció:** kettőnél több, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, vállalatok és tagjaik között zajló kommunikáció.
- **Interetnikai kommunikáció** során az adott kultúrán belüli vagy nem ország, állam vagy nemzetszinten értelmezett etnikai csoportok között zajlik a kommunikáció.
- **Exolingvális** (anyanyelvi beszélők és nem anyanyelvi beszélők közötti) **kommunikáció**, amelyet kultúraközi kommunikációs elemek is színezhettek.
- **A kultúraközi kommunikáció alaptételei** A kultúrák egymástól különbözőek és egymástól megkülönböztethetők. Kultúra és kommunikáció egymástól elválaszthatatlan jelenségek. A kommunikáció adott formájában részt vevő aktorok mindig valamely kultúra reprezentánsai. Valamely kultúra reprezentánsának lenni egyet jelent a kommunikáció egy sajátos módjával. Az ugyanahhoz a kultúrához való tartozás megkönnyíti, a más kultúrához való tartozás pedig megnehezíti a kommunikációt.

(Niedermüller 2001)

# A kultúraközi kommunikáció nem verbális elemei

- Metakommunikáció - kommunikáció a kommunikációról (kulturálisan sajátos lehet)
- Proxemika a térközsabályozás kulturálisan eltér
- Gesztusnyelv kultúránként jellegzetes és félreérthető gesztusok,
- Beszédtempó érzelmi üzenetet hordozhat, kultúránként eltérhet
- Csend, elhallgatás kulturális konvenciók szabályozzák
- A testnyelv kulturális meghatározottságú kódok
- Kézfogás, üdvözlés, búcsúgesztusok stb a kulturális szokásrend fontos része
- Az érintések kulturálisan erősen ellenőrzött
- Az időkezelés szabályai az adott kultúra részei
- Ruházat, emblémák erőteljes kulturális konvenció ellenőrzi
- Mivel a nemverbális kommunikáció kísérő, megerősítő, helyettesítő, minősítő és gyakran felülíró szerepe folytonos a kommunikáció alatt, és részben reflektálatlanul kezeljük, miközben számos fontos, interkulturális kontextusban is meghatározó szerepe van mint az énkép közlése, az attitűd jelzése, és az érzelmi állapot kommunikációja, továbbá a személyközi interakció vezérlése. Ezért alapos kultúraközi tájékozottságot, és tapasztalatot igényel a spontánitás a kívánt biztonságos kommunikációs helyzetben.







# **Kultúraközi kommunikáció: kihívások és válaszok**

# Lehetséges válaszattitűdők a másik kultúrára

## Eltűnés, átállás, „captive mind”

A személy elhagyja saját kulturális identitását, és az új kultúra normáit elsajátítja és gyakorolja.

## Sovinizshta.

Az új kultúra elutasítása, és a bennszülött értékek és normák túlértékelése jellemző.

## Marginális

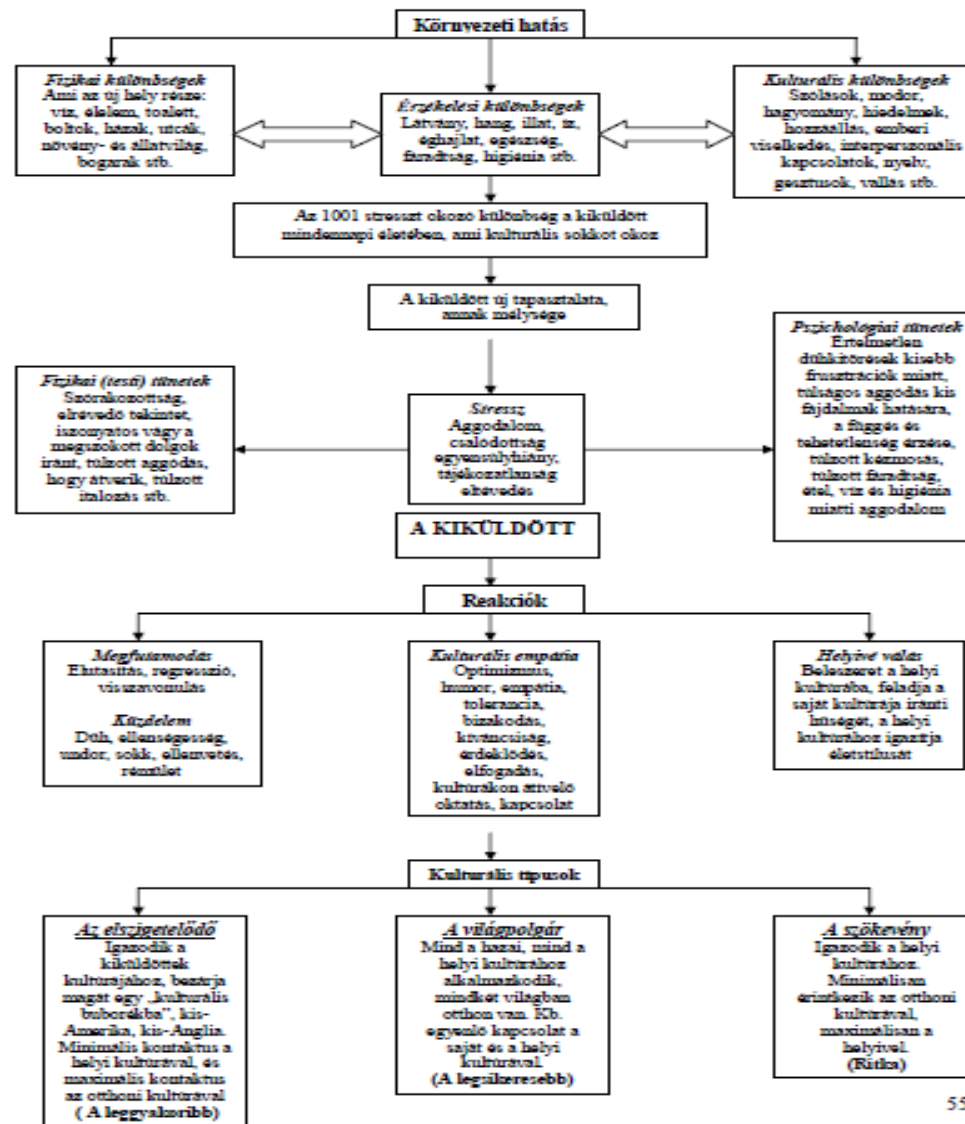
Mindkét kultúra normái és értékei elfogadottak, de a személy bizonytalan a választásában. Mindkét kultúra kölcsönösen összeférhetetlennek tűnik.

## Közvetítői szerep

A személy képes a kulturális eltérések szintézisére, elfogadására, megőrzésére, kulturális közvetítésre

Adrian F. Furnham, [Bochner S.](#) (1982) Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments Methuen & Co





In Craig, J. (1979): Culture Shock! Singapore: Times Books International id. Rudnák Ildikó A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében – doktori (PhD) értekezés –

# A kultúraközi különbségekre adott reakció

	<b>Hoopes (1981)</b>	<b>Adler(1991)</b>	<b>Bennett (1998)</b>	
<b>Etnocentrikus fázis szakaszai</b>	Etnocentrizmus	Semmibevevés	Tagadás 2. Védekezés	Elkülönítés Szeparáltság Lenézés Felsőbbrendűség Önlebecsülés
	Tudatosítás Megértés	Minimalizáció	Minimalizálás	Fizikai univerzalizmus Transzcendens univerzalizmus
<b>Az etnorelatív fázis és fokozatai</b>	Elfogadás, tiszteletben tartás Értékelés, megbecsülés	Kiaknázás	Elfogadás	Viselkedési relativizmus Értékrelativizmus
	Szelektív alkalmazás		Alkalmazkodás	Empátia
	Asszimiláció, alkalmazkodás, bikulturalizmus, multikulturalizmus		Integrálás	Pluralizmus Kontextus-minősítés Konstruktív marginalizálódás



# A kulturális sokk modelljei

	Rhinesmith, S. (1985)	Brett, J. (1992)	Hofstede, G. (1994)	Csath (2007)
1.	kezdeti aggályok			
2.	kezdeti lelkesedés	1. lelkesedés és optimizmus	1. lelkesedés és eufória	1. kapcsolat kezdete
3.	kezdeti kulturális sokk	2. frusztráció	2. tényleges kulturális sokk , kulturális eltérések elveszettség, eltávolodás ingerlékenység, ellenségeskedés	2. tényleges kulturális sokk
4.	felületes alkalmazkodás	4. felületes alkalmazkodás		3. felszínes alkalmazkodás
5.	depresszió, frusztráció	5. depresszió, frusztráció		4. depresszió, elszigetelődés
6.	integráció	3. fokozatos hozzászokás	3. akkulturáció	5. tanulás, beilleszkedés
7.	visszatérő aggályok újra-beilleszkedés	4. stabilizáció		6. autonómia, függetlenség

in Rudnák Ildikó [A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében PhD értekezés](#)



## Az un. jövevény („sojourner”) attitűdök mérése

- 1. Kahl's Achievement Orientation Scale.

A skála azt méri, hogy az adott személy mennyiben rendeli alá szakmai céljának egyéb alternatíváit, mennyire bízik másokban, saját életének stabil voltában, mennyiben bizops magában és elkötelezett karrierje irányában, mennyire tervezi meg jövőjét.(Kahl, 1965). A vizsgálat lehetővé teszi, hogy a teljesítményorientációt kultúraközi kontextusban vizsgálják.

- 2. Langer 22 Mental Health Index. (Langer, 1962) a

Alkalmas a kulturális shock kultúraközi összevetésére.

- 3. Miller's Scale Battery of International Patterns and Norms.

Az adott nemzeti kultúrák normáit méri az erre kialakított 20 becslőskálával. ( Miller, 1983). Az alskálák között szerepel a szocális elfogadás, a családi szolidaritás, az osztálystátusz, a demokrácia iránti viszony, a civil részvétel foka. Alkalmazzák az USA és más országok összevetésére.

- 4. Neal és Seeman's Powerlessness Scale.

Méri a helyzet fölötti kontrollt az észlelt ellenőrzést vagy tehetetlenséget, mely teszetet gyakran használják azonos, de eltérő országokban betöltött munkakörök dolgozóinál. ( Neal & Seeman, 1964)..



# A pszichoszociális percepció mérése a kultúraközi kommunikációban

- A kultúraközi magatartást és kommunikációt meghatározza a szociális percepció, amelyet az alábbi tesztekkel mérjük:
- Bogardus Szociális Távolság Skála.
- A csoportok közötti szociális elfogadás szintjét méri. A skálát faji és kulturális távolság mérésére is adaptálták. ( Bogardus, 1959). A célcsoportot osztályozni kell egy hetes skálán ( pl. „elfogadnám házastársnak” fokozattól a „ki kellene zavarni az országból” pontig. A kultúraközi kontaktussal szembeni elutasítás jól mérhető az ilyen teszttel.
- A Moreno-féle szociometria (Sociometry Scales of Spontaneous Choice and Sociometric Preference) azt méri, hogy az adott csoportban az adott egyén milyen pozíciót foglal el, annak alapján, hogy a vizsgált tevékenység kapcsán ki kivel töltene időt. A kultúraközi, etnikumközi viszonylatok vizsgálatára is alkalmas tesztről van szó.



## A kultúraközi menedzsment szinterei

**Hazai vállalat:** adott határok között létező nemzeti piacra termel: csak a hazai piaci tendenciákról, erőforrásokról és környezeti feltételekről gyűjt és használ fel információkat, piaca és ügyfelei helyiek.

**Export/nemzetközi vállalat** olyan sikeres nemzeti vállalkozás, amely termékeket, illetve szolgáltatásokat értékesít külföldön, de elsődlegesen a hazai versenyképesség és versenyelőny szellemében működik, és a külföldi kirendeltségeket az otthoni működés nyúlványai. A termékeit és szolgáltatásait exportügynökökön vagy disztribútorokon keresztül értékesíti

**Multinacionális vállalat:** multinacionális az a szervezeti, vállalat melyben több nemzet, állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek részvétele adottság. A tulajdonosok tartozhatnak külön nemzetgazdasághoz ,de az irányítás és üzletpolitika egységes.

**A transznacionális vállalatok** tulajdonosai egy nemzetből kerülnek ki, gyakran egy elég szűk, behatárolható csoportból, általában kevesebb, mint 20 tulajdonossal bár több országban is folytatnak tevékenységet.

**A globális vállalatok** hatóköre, telephelyei átlépik a kontinenshatárokat és az egész világon elterjedtek.





# Kultúraközi érintkezés és menedzsment kompetenciák

**A személyközi kommunikáció készségei**

**Nyelvi készségek**

**A szimbolikus kommunikáció készségei**

**Kulturális kíváncsiság és motiváció**

**A bizonytalanság és többértelműség iránti tolerancia**

**Rugalmasság**

**Türelem és tisztelet**

**Kulturális empáthia**

**Énerő**

**Humorérzék**



# Multikulturális kommunikációs stratégiák

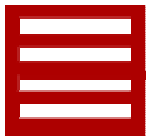
A nyelv kiválasztása hatalmi kérdés ( győztesek és vesztesek)

- a különböző szintű nyelvtudás igazságtalan játékkeret teremt.
- a választott nyelv ne legyen a csoporton belül egyik alcsoporthoz sem.
- Ugyanakkor az anyanyelvre váltás lehetőségét fel kell kínálni Kedvezően hat a hangszínre, mimikára, magabiztosságra,
- **Nyelvhasználat, hallgatás jelentősége**
- „Hallgatni arany...” Japán: „aki az első találkozón beszél, az bolond. „
- Délkelet-Ázsiában és néhány skandináv kultúrában a félbeszakítás durvaságnak számít.
- A brazil tárgyalófelek kétszer olyan gyakran szakítják félbe egymást, mint az amerikaiak vagy a japánok.
- **Mediatizált kommunikáció**
- Elektronikus- és hangüzenetek, telefonkonferenciák , Skype megkönnyíti a kommunikációt az eltérő helyen levő csoporttagok között, a használt közös szoftver révén el lehet kerülni a csoportnyomást, kedvezőtlen csoportdinamikát, és a nyelvi nehézségekből származó problémákat.



Feladatstratégiák	Kulturális elem
<p><b>A közös cél érzésének megteremtése</b>            Mi a csoport missziója? Mennyire legyen világosan megfogalmazva?            Mik a csoport céljai, feladatai? Milyen mértékben legyenek mérhetőek?            Ki legyen tag?            Mik a csoport prioritásai? Időbeosztás? Költségvetés? Minőség?</p>	<p>Feladat/kapcsolat            Lenni/tenni            Hierarchia            Individualizmus/kollektívizmus            Magas/alacsony kontextus            Monokróm/polikróm</p>
<p><b>A feladatok strukturálása</b>            Milyen mélységig legyenek lebontva a teendők?            Milyen mértékig kell a „játékszabályokat” érthetően kimondani?            Mit kell elvégezni? Kinek kell?            Hogyan kell az időt beosztani? Milyen fontosak a határidők? Mi történik, ha valaki nem tarja be őket?            Hogyan kell a munkát szétosztani? Aztán utána újra összeilleszteni?            Mit lehet együtt elvégezni? Mit külön?</p>	<p>Bizonytalanságkerülés            Monokróm/polikróm            Magas/alacsony kontextus</p>
<p><b>A szerepek és felelősök kijelölése</b>            Ki mit csinál? Ki miért felelős? Szükség van-e vezetőre? Milyen szempont szerint válasszuk ki? Kompetencia? Interperszonális készségek?            Hierarchiában elfoglalt pozíció? Mi a vezető szerepe? Döntések meghozatala?            Megbeszélések előmozdítása? Erőforrások beszerzése?            Kinek kell a tárgyalásokon jelen lennie és mikor?</p>	<p>Individualizmus/kollektívizmus            Hatalom és státusz            Bizonytalanságkerülés            Feladat/kapcsolat</p>
<p><b>Döntéshozás</b>            Miként születnek a döntések? Szavazással? Megegyezéssel?            Kompromisszummal? Várhatóan ki hozza a döntéseket? A vezető vagy a csoport?</p>	<p>Individualizmus/kollektívizmus            Magas/alacsony kontextus            Hierarchia</p>

in Rudnák Ildikó [A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében PhD értekezés](#)



# Gyakorlati kultúraközi kommunikációs helyzetek

- Trompenaars a kultúraközi menedzsmentről
- Orvosi és oktatási helyzetek
- HRM a kultúraközi menedzsmentben





# **A kultúraközi kommunikációs kompetencia fejlesztése**

## Az interkulturális tanulás

Kulturális tanulás segíti az interkulturális kommunikáció sikerét. A beleélő, megértő tolerancia, az együttműködő hozzáállás, a hiteles és megbízható interkulturális ismeretek a zavartalan kommunikáció feltételei. „Az interkulturális tanulás: tanulás a másik kultúráról; tanulás saját kultúránkról; tanulás a kultúráról általában; tanulás az identitásról és annak kultúrával való összefüggéseiről; tanulás arról, hogy hogyan tudunk együttműködni, együtt élni, és együtt dolgozni más kultúrák képviselőivel; tanulás arról, hogy meglássuk a kultúrát az ember mögött; és tanulás arról, hogy meglássuk az embert a kultúra mögött. Ez egy tudatosodási folyamat: olyan dolgok felismerése, amelyek mindig is ott voltak, de nem láttuk, vagy éreztük meg őket. Az interkulturális tanulás egyfajta érzékenyebbé válás.”(Udvarhelyi 2007)

Az interkulturális tanulást biztosító tréningek nagy hangsúlyt fektetnek a kultúra-specifikus tartalmakra, az adott kultúrára jellemző szellemi, intellektuális folyamatokra, ezért gyakran esik a választás az információ-alapú tréningekre. Az interkulturális tanulás általában az idegen kultúrába igyekvőt segíti, de nemritkán a saját állam keretén belüli bennszülött státuszó etnikumnak is szüksége lehet ilyen képzésre, hogy hagyományait megőrizve tudjon integrálódni az uralkodó (hódító) többségi társadalomba. Például a SIKAT törzsi iskolarendszerben az elszigetelten élő törzsek gyerekeit az adott törzs hagyományainak megfelelő rendszerben, az adott kultúra értékeire és gondolatvilágára épülő módszerekkel és tartalomra oktatják a törzsből származó oktatók, miközben elsajátítják az írást és olvasást is. (Udvarhelyi 2007)



## Az interkulturális tanulás II.

- A cél a felek kölcsönös megértését biztosító helyzet megteremtése, melyben elfogadják saját és társaik motivációját, kulturális vonatkoztatási rendszerét, önazonosságát, és azokat a mechanizmusokat és folyamatokat is, amelyekben egyébként felléphet a sztereotipizálás, az előítélet, a bezárkózás, a kirekesztés, és a nem-megértés.
- Az interkulturális kommunikáció során fel kell térképezni hogy hol húzódnak a kommunikációban résztvevők határai, és hol vannak az az önazonosság érzékeny és védelmi reflexet kiváltó sérülékeny burkai. Az interkulturális tanulás során olyan tudásokat, attitűdöket és viselkedésmódokat sajátítunk el, amelyek a kulturális sokféleséghez és a különbözőségek kezeléséhez elengedhetetlenek.
- Az interkulturális tanulás alapjait a kulturális antropológiai kutatói attitűdtől kölcsönözzük, melynek lényege a beleélő, emikus, a másik kultúrájának alapfeltevései és kognitív, reprezentációs rendszere szerinti gondolkodás, és a saját előfeltevések (legalábbis ideiglenes) felfüggesztése. A másik gondolkodása gyakran kérdőjelezi meg saját alapfeltevéseinket, értékeinket, mely konfliktushoz vezet, A konfliktus mindig kulturális tény, sőt a konfliktus a kultúra létrehozója, alapvető szerepet játszik a saját és az idegen közötti határ megrajzolásában. A konfliktus szerepe konstruktív: a változások letéteményese, a szocializáció fontos intézménye, a csoportidentitás tényezője, eszköz, amelynek segítségével integráció jön létre. Az interkulturális tanulás konfliktusos térben zajlik, és az interkulturális érzékenység kialakítása időt igényel, és a cél a különbségek elfogadása és feldolgozása.



## Az interkulturális tanulás szakaszai

- Minden tréning célja a valóságban alkalmazható készségek kifejlesztése.
- Bennett ( 1986) hat szakaszra bontja a fejlődési folyamatban szerveződő tréninget.
- 1. Elutasítás: A kultúrák közötti valós, és bonyolult eltérések semmibe vételét ellensúlyozza a kultúrákra jellemző étkek, zene, tánc és viseletek eltéréseinek bemutatásával.
- 2. Hárítás: A környezet jelentőségét illetve az emberek és kultúrák hasonlóságát hangsúlyozzák.
- 3. Minimalizálás : Minden kultúra különböző és a kultúrák nem mindig vannak egymással harmonikus viszonyban. A tréning a kultúrák önvédő, önmegtartó funkcióját szemlélteti.
- 4. Elfogadás. A kultúrák különbözőek, és az emberek képesek ehhez eredményesen alkalmazkodni. A tréning ezen szakasza kultúraközi viselkedés és kommunikációs készségek fejlesztését célozza.
- 5. Alkalmazkodás: A kultúrák különbözőek, de az emberek megtanulnak bennük otthon lenni. A tréning ezen szakasza bikulturális integratív nézőpont kialakítását célozza.
- 6. Integráció . A kultúrák különbözőek , az eltérések értékelése és elfogadásának képessége a cél. A saját kultúra szempontjain való felülemelkedés, szociális és kulturális etika kialakítása a cél.





# Interkulturális tudatosság

Önbizalom és tisztelet	A másik tiszteteletének feltétele az önbecsülés.
Az identitás megtapasztalása	A másik kulturális megértésének feltétele saját identitásunk megélése, megértése.
A valóság, mint konstrukció	A relativista, és beleérző emikus alapállás segít a másik <i>világváltozatát</i> elfogadni.
A „másikkal“ való dialógus.	A másság eltérés és saját minőségünk kiegészítése. A párbeszéd feltétele a másik szempontjával való kényszer nélküli (ideiglenes) azonosulás képessége
Folyamatos változás és megkérdőjelezés	Szükséges a reflexív és kritikus viszony a saját alapfeltevéseinkhez, sztereotípiákhoz.
A konfliktus lehetősége	Az interkulturális konfliktus természetes értékeink, alapfeltevéseink eltérései miatt és kezelhető, ha elfogadjuk és kezelni tudjuk saját frusztrációinkat, indulatainkat, félreértéseinket és megbántottságunkat.

A few awareness tips for US and European Fellows & Host Community Foundations.



# **Az interkulturális kommunikáció tanulása és a kulturális kompetencia**

**Tudatosítás**

**Tudás**

**Készségek: tudatosítás, tudás plusz gyakorlat**

**A másik kultúra hőseinek felismerése, rítusainak gyakorlata,**

**Az interkulturális kommunikáció tanítható**



# **Az interkulturális kommunikációs tréningek**

**A kiküldöttek oktatása**

**Tudatosítási tréning**

**Folyamat és tartalom**

**Önképzés : kultúra asszimilátor tréning**

**Interkulturális megértésre nevelés a családban**

**Kulturális konvergencia és divergencia**

**Multikulturális megértés fejlesztése és a média**



# A kultúraközi készségfokozó tréningek

1. Information-alapú tréning	Dokumentáció, olvasmányok alapján felépített előadások, video alapú kognitív tréning
2. Attributív tréning „kulturális asszimilátor” segítségével	Más kultúrák nézőpontjának elsajátítása (események, történetek értelmezése a másik nézőpontjából)
3. Kulturális tudatosság (awareness) tréning	A saját és az eltérő kultúra különbözőségének reflexív tudatosítása és kezelése
4. Kognitív-viselkedés tréning	Az adott kultúrában működő jutalmazások és büntetések kondicionált rendszert ismerteti meg a tréning
5. Interaktív tréning	Az adott kultúra képviselőinek vagy ott tapasztalatot szerzett utazó nézőpontjának megismertetésével folytatott interaktív tréning
6. Tapasztalaton alapuló tréning	A kulturális közegbe merülő gyakorlaton alapuló tréning, mely során szerepjátékok, kulturális szimulációk segítik a résztvevőt.



# Irodalom

- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179-195.
- [Intercultural Learning](#) A few awareness tips for US and European Fellows & Host Community Foundations.
- **Falkné Bánó Klára (2001):** *Kultúraközi kommunikáció: nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok*. Budapest, Püski.
- **Földes Csaba (2007a):** 'Interkulturális kommunikáció': koncepciók, módszerek, kérdőjelek. *Fordítástudomány* 9 (1): 14–39.
- Furnham, A.F. [Bochner S.](#) (1982) *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments* Methuen & Co
- Guilherme, M., E. Glaser **The Intercultural Dynamics of Multicultural Working**
- **Hidasi Judit (2003):** *Interkulturális kommunikáció* Scholar
- **Udvarhelyi Éva Tessza (2007):** *Vándorok kultúrák között. Az interkulturális tanulásról külföldre készülő fiataloknak*. Budapest: [k. n.].  
<http://www.artemisszio.hu/downloads/vandorokkulturakkozottPDF.pdf>
- Rudnák Ildikó [A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében PhD értekezés](#)



# Ikonok

- Ikonok vissza a legelejére
- Ugrás a tartalomjegyzékre
- Hallgatható médiaanyag
- Film média
- Külső forrás (pl. csatolt pdf)
- Külső web forrás
- Kérdések feladatok
- Fontos anyagrész

