

**FALKNÉ DR. BÁNÓ KLÁRA\***

## **Interkulturális útmutató nemzetközi cégek és projektek vezetői és tagjai számára**

### **1. BEVEZETÉS**

Napjainkban már mindenki számára nyilvánvalóvá vált, hogy az interkulturális kommunikáció és menedzsment témaköre és problematikája alapvető fontosságú kutatási és oktatási terület.

Az utóbbi tizenhat évben, de különösen európai uniós tagságunk óta egyre több nemzetközi cég végez tevékenységet az új tagországokban, így Magyarországon is, és egyre több multikulturális projektben, illetve programban veszünk részt, nemcsak partnerként, de projektvezetőként is, és ez egyre fontosabbá teszi a kultúraközi kommunikáció területén végzett kutatásokat, illetve tanulmányok folytatását.

A nemzetközi szervezetekben dolgozó, ill. a multikulturális projekteket vezető menedzserek, valamint az azokban résztvevő szakemberek számára nagyon fontos, hogy képesek legyenek reagálni az interkulturális kommunikációs helyzetek kihívásaira, hogy tudatosan kezeljék az ezen helyzetekből adódó súrlódásokat, illetve konfliktushelyzeteket. Számos példát említhetnénk annak bizonyosságára, hogy ha alapos interkulturális felkészülés után lépünk kapcsolatba idegen kultúrák tagjaival, sokkal sikeresebbek leszünk. Azok az üzletemberek, akik tisztelik és próbálják megismerni külföldi partnereik kultúráját és legalább alapszinten a nyelvét, sokkal nagyobb üzleti előnyre tesznek szert, mint azok, akik ezt nem tartják fontosnak. Ez érvényes a világ bármely részén, de talán különösen időszerű kérdés napjainkban az

---

\* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Interkulturális Kommunikáció Intézeti tanszék, intézet- és tanszékvezető főiskolai tanár, PhD.

Európai Unió területén, hiszen a nemrégiben történt jelentős bővüléssel az unió számos lényegesen eltérő kultúrával rendelkező ország közösségévé vált.

Ezek a kitágult üzleti horizontok, kibővült lehetőségek számos kockázati tényezőt is rejtenek magukban. Ezek egyik legjelentősebb aspektusa a kulturális sajátosságok eltéréseiben rejlik. A neves amerikai japán társadalomkutató, FRANCIS FUKUYAMA szerint „...akár összeütközéshez, akár alkalmazkodáshoz és haladáshoz vezet a kultúrák találkozása, életbevágóan fontosá vált, hogy jobban megértsük, mi teszi a kultúrákat sajátossá és hatékonyá, mivel a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek.”<sup>1</sup> Az Európai Unió szinte kaotikus kulturális sokszínűségében a kulturális szempontok fontosságát hangsúlyozza JEAN MONNET egyik híres nyilatkozata is: „Ha újra kellene kezdenem az európai integráció megvalósítását, valószínűleg a kultúrával kezdeném.”<sup>2</sup>

A legtöbb vállalat, sok esetben saját sikertelenségéből okulva, ráébred arra, hogy mennyire fontos megismerni azoknak az országoknak a szokásait, viselkedésformáit, tárgyalási stílusát, üzleti kommunikációs sajátosságait, és nem utolsósorban legalább alapszinten a nyelvét, amelyekkel üzleti tevékenységet kíván folytatni. Azt is számos esetben tapasztalják, hogy komoly üzleteket veszíthetnek el, ha nem fordítanak kellő figyelmet a kulturális különbségekre, és más kultúrák érzékenységét, vagy társadalmi, illetve üzleti gyakorlati normáit megsértik. Például számos országban a személyiség megismerése előfeltétele az üzletkötésnek. TROMPENAARS említ egy esetet, ahol egy észak-amerikai cég elvesztett egy komoly üzletet, mivel nem figyelt oda a dél-amerikai kulturális sajátosságokra. Az amerikai cég kitűnő, átgondolt termékprezentációt tartott, és versenyképes árat ajánlott. A versenytárs svéd cég egy hétig mindenről beszélgetett a dél-amerikai vevővel, csak a termékről nem. Lehetőséget adott a vevőnek, hogy megismerje üzleti partnerét. Az utolsó napon a terméket is bemutatták. Talán kevésbé volt vonzó ez a termék, és az ára is kissé magasabb volt, mégis a svédek szereztek meg az üzletet, mert tekintetbe vették a dél-amerikai üzleti kulturális sajátosságokat.<sup>3</sup>

Sok nemzetközi cég vezetője okulhatna az iménti példából, de úgy tűnik, hogy egyelőre sok projekt- és cégmenedzser nem veszi figyelembe a kulturális aspektusokat, és ez Nyugat-Európára és az Amerikai Egyesült Államokra éppúgy vonatkozik, mint az új EU-tagországokra, köztük Magyarországra. Talán az előbbi régiókra nem olyan mértékben érvényes ez, mint az utóbbi országokra. Meglepő és szomorú tény, hogy például Magyarországon a nagy nemzetközi cégek, de főleg a kis- és középvállalatok vezetői nem látják, hogy mennyire fontos interkulturális tréningek biztosítása saját maguk és munkatársaik számára. A cégvezetők és projektmenedzserek nagy figyelmet szentelnek tevékenységük gazdasági és pénzügyi szempontjainak, de sokan egyszerűen mellőzik mindennapos munkájuk kulturális, illetve interkulturális aspektusait. Ez sok esetben az ilyen típusú ismeretek hiányára vezethető vissza. Vannak pozitív kezdeményezések is. Például Magyarországon az utóbbi tizenöt évben számos felsőoktatási intézmény tantervébe bevezették az interkulturális kommunikáció és menedzsment tantárgyakat, de a harmincöt-negyvenöt éves, vagy még

---

<sup>1</sup> Fukuyama, 1997:17.

<sup>2</sup> Trompenaars, 1995:8.

<sup>3</sup> Trompenaars, 1995:9.

idősebb vezetők nem rendelkeznek ilyen irányú ismeretekkel, hacsak nem tartanak számukra interkulturális tréningeket.

## **2. HARMINCHAT MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ SZERVEZETNÉL TÖRTÉNT FELMÉRÉS EREDMÉNYEI**

A 2005 áprilisa és szeptembere közötti időszakban harminchat Magyarországon tevékenységet folytató nemzetközi szervezet illetékes vezetőit kérdeztem meg arról, vannak-e náluk interkulturális kommunikációs tréningek, és ha nincsenek, mi ennek az oka?

- a) Nincs igény ilyen tréningekre;
- b) A felső vezetés nem tartja ezeket fontosnak;
- c) Nem ismerik a tartalmát az interkulturális tréningeknek.

A megkérdezett harminchat szervezet közül mindössze kilencnél van valamilyen formában interkulturális tréning, és ezeknél is főleg csak a felső vezetők számára. Ez a szervezetek huszonöt százalékát jelenti, amely nem kielégítő eredmény tekintettel a kérdés fontosságára.

A megkérdezett szervezetek elég széles spektrumot képviseltek, ipari, valamint szolgáltató vállalatok, bankok és nagykövetségek voltak.

### **2.1. Néhány idézet a megkérdezett vezetőktől**

Nemzetközi bank magyar igazgatója: *„Az elmúlt tizenöt évben egyszerűen fel sem merült ez, mint probléma. Megtanultunk együtt létezni és együtt dolgozni a külföldi kollégákkal. De lehet, hogy magának igaza van, és hasznos lenne számunkra egy ilyen tréning.”*

Nemzetközi szolgáltató cég magyar vezérigazgatója: *„Annyi a tennivalónk, még nem jutottunk el odáig, hogy interkulturális tréningekre gondoljunk, de talán a jövőben nálunk is lesznek.”*

Nagy multinacionális ipari cég német menedzsere: *„Interkulturális tréning? De az »blabla«. (It's all fudge.)”* Érdekes megjegyezni, hogy ennél a cégnél tartanak ilyen tréninget. Talán a nyilatkozó menedzser nem vett részt rajta, vagy nem értette hasznát.

Kis nemzetközi szolgáltató cég magyar vezetője: *„Miről szólnak ezek a tréningek? Küldene egy leírást róluk? Lehet, hogy érdekelne minket.”*

Nagy multinacionális szolgáltató cég tréning központjának alkalmazottja: *„Interkulturális tréning? Mit ért ezalatt?”* Megjegyzendő, hogy a cégnél vannak ilyen tréningek, csak nem a tréning központ tartja őket, a tréner egy szobában dolgozik a megkérdezett alkalmazottal. A szervezeti kommunikáció nem tűnik igazán magas szintűnek.

Nagy ázsiai ipari létesítmény tréning központjának magyar vezetője: *„Tudom, hogy ezek a tréningek alapvető fontosságúak, de nem én vagyok a döntéshozó, az ázsiai vezérigazgató hallani sem akar róluk.”*

Nyugat-európai nagykövetség magyar kulturális attaséja: *„A követség menedzserei részt vesznek kultúraspecifikus tréningen a célországban, nyári kulturális kurzuson vesznek részt egy kinti egyetemen. Az országról, a szokásokról, az irodalomról tanulnak.”* Meg kell jegyezni, hogy ez fontos, kultúraspecifikus tréning, de nem interkulturális kommunikációs tréning, amely segíti a napi együttműködést.

## **2.2. A felmérés első eredményei**

A felmérést folytatni kell, hogy nagyobb mintán még objektívabb, megbízhatóbb eredményeket kapjunk, de már az első eredmények is rámutatnak néhány általános tendenciára.

- 1) A nagy multinacionális cégeknél gyakoribb interkulturális tréningek tartása, mint a kis- és középvállalatoknál, vagy a bankoknál.
- 2) A negatív válaszok indoklásánál az a), b) és c) válaszok szoros összefüggést mutatnak. Nem merül fel igény ilyen típusú tréningekre olyan szervezetekben, ahol a vezetésnek nincsenek ismeretei a tréningek természetéről és tartalmáról; ezért nem is tartják ezeket fontosnak.
- 3) A nagy multinacionális vállalatoknál az oktatási központokban az alkalmazottak nem jól informáltak a vállalatnál tartott olyan tréningekről, amelyeket nem ők tartanak, vagyis a szervezeti kommunikáció sok esetben nem kielégítő.
- 4) Tapasztalatom szerint számos vállalat -különösen a kis- és középvállalatok, amelyek financiálisan kevésbé engedhetik meg maguknak interkulturális kommunikáció tréningek tartását-, érdeklődést mutatna ezek iránt, ha kapna elegendő információt róluk.
- 5) Több szervezetnél úgy tűnik, hogy összekevernek két dolgot, az interkulturális, illetve a kultúraspecifikus tanulmányokat. Az interkulturális tréningek tartalmazhatnak kultúraspecifikus elemeket, de elsődleges funkciójuk más, és sokkal fontosabb, mint az országismereti tanulmányoké.

A fenti eredmények és adatok a magyarországi viszonyokat tükrözik, de adataim múlt hónapban interkulturális szakemberek nemzetközi találkozóján történt bemutatása után (SIETAR Europa Congress, 2005. szeptember 21-25.) a résztvevői hozzászólások alapján úgy tűnik, hogy a többi új EU-tagországban, például a Cseh Köztársaságban és Lengyelországban, sőt még az alapító tagállamokban is, például Németországban, hasonló a helyzet. Egy német interkulturális tréner szerint Németországban sem nagyobb az ilyen tréningeket tartó cégek aránya, mint huszonöt százalék. A lengyel, cseh szakemberek is panaszkodtak a vállalati vezetés kulturális, illetve interkulturális kérdések iránti gyakori közömbösségére.

## **3. INTERKULTURÁLIS ÚTMUTATÓ**

Mi tehát a legfontosabb teendő az interkulturális kommunikációval foglalkozó szakember számára? Ahhoz, hogy a jelenlegi helyzeten javítsunk, hogy az interkulturális problémákra fokozottan felhívjuk a figyelmet, a nemzetközi vállalati, illetve projektvezetők és alkalmazottak kulturális érzékenységének, illetve tudatosságának kialakítására és az interkulturális tudatosság fokozására van szükség. Ez nagy kihívás, amelynek akkor tudunk megfelelni, ha felkészítjük a vállalati, illetve projektmenedzsereket a várható interkulturális interakciókra.

Az interkulturális interakciókra való felkészülés három fő eleme:

- 1) az emberek ráébredése a kulturális különbségekre és ezen belül saját kultúrájuk jellemzőire;
- 2) másrészt a különbségek okainak ismerete, illetve megértése;
- 3) valamint a hatékony interkulturális viselkedésre való készségek és képességek kialakítása.

Ezeknek a készségeknek és képességeknek a kialakításához szükség van egy minimum interkulturális útmutatóra minden nemzetközi környezetben dolgozó vezető és alkalmazott számára. Ez elsősorban tartalmazza az interkulturális tanulmányok alapjainak elsajátítását (a kultúra mint szellemi beprogramozás, a kulturális relativizmus és etnocentrizmus, előítéletek és sztereotípiák, HOFSTEDE, TROMPENAARS és HALL kulturális dimenziói, BENNETT kulturális érzékenység modellje), de az idegen nyelvek oktatásának, illetve tanulásának hatékonyabbá tételét is.

### **3.1. Az interkulturális tanulmányok alapjai**

Az első és legfontosabb tételünk, hogy interkulturális tanulmányaink során kultúra alatt nem a civilizáció tárgyi termékeit, irodalmat, művészeteket, vagy ételeket, hajviseletet értünk, hanem a kultúrát, mint „kollektív szellemi beprogramozást”<sup>2</sup> tekintjük, egy kultúrában tanult viselkedésformákat, csoportspecifikus értékrendszert vizsgálunk. A kultúra legfontosabb sajátosságait elemezzük: a kultúra *tanult*, nem velünk született, *csoportspecifikus*, egy adott csoportra jellemző, és *relatív*. A *kulturális relativizmus* nagyon fontos kérdés. A kulturális relativizmus azt jelenti, hogy egyik kultúra sem állíthatja magáról, hogy magasabb szinten van a többinél, a kultúrák között nincs hierarchikus viszony, minden kultúra csak saját rendszerében értelmezhető, és ezek a rendszerek jelentősen eltérhetnek egymástól. Nincs „helyes” és „helytelen” kulturális sajátosság, csak a többitől eltérő sajátosság. Persze ez nem jelenti azt, hogy nem alakíthatunk ki értékítéletet más kultúrák képviselőivel kapcsolatban. Inkább arra utal, hogy az adott kultúrával kapcsolatban elegendő adekvát információ megszerzése után tehetjük ezt, mikor már valamilyen szinten megértjük az illető kultúra tagjainak viselkedését. Ez a hozzáállás nagymértékben megkönnyíti és hatékonyabbá teszi a más kultúrákkal történő kommunikáció folyamatát. A kulturális relativizmus ellentéte a *kulturális etnocentrizmus*, ami azt jelenti, hogy egy kultúra különbnek tartja magát a többinél, valamilyen szempontból fölébe helyezi magát a többi kultúrának. Bizonyos fokú etnocentrizmus minden kultúrára jellemző, minden társadalom tagjai úgy érzik, ahogyan ők látják a világot, az az etalon, a minta, az összes többi a deviáns, az attól eltérő. Alacsony szinten egészséges lokálpatriotizmusnak is tekinthetjük a jelenséget. Ennél jóval erősebb etnocentrizmus jellemzi pl. az USA-beli amerikaiakat. Hogy egy végletesen és végzetesen felfokozott etnocentrizmus hová vezethet és mennyi veszélyt rejt magában, arra a hitleri fajelmélet lehet elrettentő példa.

Vizsgálódásunk során a *nemzeti kultúrákat* elemezzük, és ezek hatását a *szervezeti kulturális szintre*. A nemzeti kultúrákra alkalmazott *hofstedei*, azaz: hatalmi távolság (kis – nagy), individualizmus – kollektívizmus – maskulin – feminin, bizonytalanságkerülés (gyenge – erős), rövid távú – hosszú távú orientáció, és *trompenaarsi*, azaz: univerzalizmus – partikularizmus, kollektívizmus – individualizmus, neutrális – affektív, specifikus – diffúz, teljesítmény orientált – körülmények orientált státusz, szekvenciális és szinkronikus időkultúrák, valamint belső, illetve külső irányítású kultúrák, *kulturális dimenziók*, valamint HALL *konceptiói*, azaz: magas, ill. alacsony kontextusú kultúrák, monokronikus időorientált – polikronikus időorientált kultúrák, mentén hasonlítjuk össze a különböző kultúrákat, de fontos

<sup>1</sup> Hofstede, 1994, Trompenaars, 1995, Hall, 1990, in Falk Bánó, 2001.

<sup>2</sup> Hofstede, 1994.

megjegyezni, hogy a kulturális dimenziókon, illetve koncepciókon megállapított értékek egymáshoz viszonyítottak, nem abszolút értékek.

### 3.1.1. HOFSTEDE kulturális dimenziói

A *hatalmi távolság* azt jelenti, hogy egy társadalom intézményeiben és szervezeteiben az alacsonyabb beosztású, kevesebb hatalommal rendelkező tagok milyen mértékben fogadják el és várják el a hatalmi egyenlőtlenségeket. Nagy hatalmi távolságú kultúrák pl. ázsiai, dél-amerikai országok, Európában Franciaország, (Közép)Kelet-Európa. Kis hatalmi távolságúak az angolszász kultúrák, Észak-Európa.

Az *individualizmus* olyan társadalmakra jellemző, ahol az egyéni kapcsolatok lazák, mindenki saját magát, illetve legszűkebb családját helyezi előtérbe. Az ilyen típusú kultúra „*énkultúra*”. A feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok. Pl. USA, általában az angolszász országok, Észak-Európa.

Ezzel szemben a *kollektívizmus* az olyan társadalmakat jellemzi, amelyekben az egyén születésétől kezdve szorosan összetartozó csoportokba illeszkedik. Ezt a típusú kultúrát „*mi kultúrának*” nevezhetjük. Az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a feladat. Pl. ázsiai, dél-amerikai országok.

A *maszkulin kultúrákban* a társadalmi nemi szerepek élesen elkülönülnek. A domináns érték az anyagi siker, a férfiak magabiztosak, kemények, a nők szerények. Az emberek azért élnek, hogy dolgozzanak. Erősen maszkulin kultúrák pl. Japán, Magyarország, Ausztria.

A *feminin kultúrákban* a társadalmi nemi szerepekben átfedések találhatók, a szerepek bizonyos mértékig összemosódnak; mind a nők, mind a férfiak szerények, szelídek, és az élet minőségére és a természet védelmére koncentrálnak. Az emberek azért dolgoznak, hogy éljenek. Pl. Svédország, Dánia, Hollandia.

A *bizonytalanságkerülés* azt mutatja, hogy egy kultúra tagjai milyen mértékben érznek fenyegettetést bizonytalan, ismeretlen helyzetekben. Az erős bizonytalanságkerülő kultúrákban ami más, az veszélyes, a kiszámíthatóság iránti igény jellemző, a gyenge bizonytalanságkerülő országokban ami más, az érdekes, a másság elfogadása jellemző. Erősen bizonytalanságkerülők pl. a katolikus országok: Franciaország, Olaszország, Magyarország, gyengén bizonytalanságkerülők pl. a protestáns kultúrák: az angolszász kultúrák, Észak-Európa.

### 3.1.2. TROMPENAARS kulturális dimenziói

*Univerzalizmus* – a szabályok uralmát jelenti, meghatározható, hogy mi a jó, mi a rossz, és ez mindig és minden esetre érvényes. Pl. angolszász kultúrák, Svájc, Németország.

Ellentéte a *partikularizmus*, ahol nagyobb figyelmet kapnak a kapcsolatok, a barátság kötelezettségei, az egyedi körülmények figyelembevétele. Az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint az elvont társadalmi törvények. Pl. mediterrán kultúrák, Franciaország, Spanyolország, (Közép)Kelet-Európa, Közel-Kelet.

*Specifikus*, vagy *neutrális* üzleti kapcsolatokban nincs helye az érzelmeknek, a szerződésben leírt feltételek fontosak. Az üzleti kapcsolatok célirányosak és a hatékonyságot szolgálják. Pl. angolszász régió, Észak-Európa.

*Diffúz*, vagy *affektív*, emocionális üzleti kultúrák tagjai teljes személyiségükkel vesznek részt az üzleti kapcsolatokban, az érzelmeket is figyelembe veszik. Pl. Dél-Amerika, Közel-Kelet, (Közép)Kelet-Európa.

Míg vannak társadalmak, amelyekben az egyén státuszának alapja a *teljesítmény*, más társadalmak különböző *egyéb tényezők, körülmények* alapján ítélik meg azt, pl. kor, társadalmi osztály, nem stb.

Teljesítmény orientáció jellemző pl. az angolszász kultúrákra, egyéb körülmények orientáció tipikus a (közép)kelet-európai, vagy a mediterrán régióban.

A környezethez, a természethez való viszonyulás szempontjából beszélhetünk *belső irányítású* kultúrákról, melyeknél az ember domináns, uralja a természetet, és *külső irányítású* kultúrákról, melyek esetében az ember a természet része és követi a természet törvényeit. A leginkább belső irányítású kultúrák pl. Európa nagy része, az angolszász kultúrák, a leginkább külső irányítású régiók pl. az arab világ, vagy az ázsiai országok nagy része.

### 3.1.3. HALL kulturális koncepciói

A kontextus információ, közös jelentéstartalmi háttér, amely egy eseményhez kapcsolódik. A *magas kontextusú* kultúrákban az emberek jól informáltak, kiterjedt információs hálózattal rendelkeznek, minimális háttérinformációra van csak szükségük. A magas-kontextusú kommunikáció olyan, amelyben az információ nagy része internalizált a kommunikáció résztvevőiben, nagyon kevés kódolt üzenetre van szükség. Pl. ázsiai országok, kisebb mértékben mediterrán kultúrák, (közép)kelet-európai régió.

Az *alacsony kontextusú* kultúrák tagjai nem jól informáltak saját szűk szakterületükön kívül. Gondolkodásmódjukra a tagolt szakaszokra való beosztás jellemző, és sok háttérinformációra van szükségük, mielőtt bármilyen döntést hoznak. Az alacsony-kontextusú kommunikáció olyan, amelyben az információk zöme a kódolt üzenetben van. Pl. angolszász kultúrák, Németország, Svájc, Észak-Európa.

A *monokronikus* időkultúrák tagjai egyszerre egy dologra koncentrálnak figyelmüket, az események lineárisan követik egymást, külön szakaszokra beosztva, fontos a határidők pontos betartása. Ilyenek általában az alacsony-kontextusú kultúrák.

A *polikronikus* emberek egyszerre több dologra figyelnek, többször félbeszakítják azt, amit éppen csinálnak. A polikronikus időkultúrák tagjai számára az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a határidők betartása. Ilyenek általában a magas-kontextusú kultúrák.

HALL időkonceptiójának lényegében megfelel TROMPENAARS későbbi *szekvenciális*, illetve *szinkronikus* időkultúrák dimenziója.

### 3.1.4. BENNETT interkulturális érzékenység fejlesztési modellje<sup>1</sup>

Hasznos segítséget nyújt BENNETT interkulturális érzékenység fejlesztési modellje, amely hat fokozatot állapít meg az interkulturális érzékenység fejlődésében. Az első három fokozat a tagadás, védekezés és a minimalizáció a fejlettebb *etnocentrikus fázisba* tartozik, a fejlettebb *etnorelatív fázis* pedig az elfogadás, alkalmazkodás és integráció fokozatait tartalmazza. A nemzetközi környezetben dolgozó menedzser és alkalmazott számára az etnorelatív fázis, ezen belül is az integráció fokozat, de legalább az alkalmazkodási fokozat a cél, ha hatékonyan akar együttműködni más kultúrák képviselőivel. A tapasztalat azt mutatja, hogy jó esetben az elfogadás szint az, ami jellemző, de sok esetben az etnocentrikus fázisba való visszacsúszás is tipikus.

<sup>1</sup> Bennett, 1993.

### **3.2. Néhány gyakorlati tanács interkulturális konfliktusok enyhítésére<sup>1</sup>**

A monokronikus és univerzalista – pl. német, dán, amerikai – kultúrákból származó menedzserek ne vegyék zokon a polikronikusabb és partikularista – pl. magyar, francia, olasz – menedzserektől vagy alkalmazottaktól, hogy számukra fontosabbak az emberi kapcsolatok, mint az előírások szigorú betartása, továbbá könnyebben módosítanak a már írásban lefektetett feltételeken, és a pontosság nem a legerősebb oldaluk.

A magasabb kontextusú kultúrával rendelkező magyar, francia vagy görög vezetők, illetve alkalmazottak ne vegyék lenéző gesztusnak vagy személyes sértésnek, ha az alacsonyabb kontextusú amerikaiak vagy németek túl kézenfekvő és egyszerű dolgokat többször is elmagyaráznak nekik. Ez az alacsony-kontextusú kultúrákra jellemző vonás és oka nem feltétlenül a lekezelő magatartás.

Tizenkét éve folyó, az interkulturális konfliktusok feltérképezésére irányuló kutatásom során számos magyar alkalmazottól hallottam, mennyire nehezményezik azt, hogy főként az amerikai, de a holland, dán, német és angol vezetők is hetente kérik a részletes jelentéseket, eladási előrejelzéseket. Ez is tipikusan monokronikus és alacsony kontextusú kulturális sajátosság, nem a polikronikusabb és magasabb kontextusú alkalmazottak bosszantására szolgál.

Ne higgyük, hogy a finnek vagy a németek mindig mogorvák és hogy nem érdekli őket az ajánlatunk. Ők a neutrális üzleti kultúra képviselői, mi pedig emocionálisabbak vagyunk. Ugyanez az oka annak is, hogy – ahogyan több magyar üzletember panasolta – hiába viszik el az amerikaiakat vagy az angolokat vacsorázni, ahol jó hangulatban, tréfálkozva telik el az este, másnap lehet, hogy nem írják alá a szerződést. Számukra a két dolog teljesen különvált, nem úgy, mint a diffúz és emocionálisabb magyaroknál.

Az amerikai rámenős tárgyalási stílus a diffúzabb kulturális sajátosságokat képviselő mediterrán népek, de a magyarok számára is nehezen elfogadható. Az amerikaiak is sikeresebb üzleteket kötnek, ha tudomásul veszik, hogy Párizsban, Madridban vagy akár Budapesten nem szeretik, ha a tárgyalópartner érkezése után tíz perccel már pontos adatokat kér a cégről, mert vételi ajánlatot akar tenni.

HOFSTEDE, TROMPENAARS és HALL kategóriáinak és BENNETT interkulturális érzékenység fejlesztési modelljének ötvözésével hasznos interkulturális útmutató állítható össze nemzetközi cégek, illetve multikulturális projektek vezetői és alkalmazottai számára.

## **4. A SZTEREOTÍPIÁKRÓL**

Természetesen tudomásul kell vennünk, hogy mindezek a kulturális kategóriák, és az iménti tanácsok is *sztereotípiákra* épülnek, ezért hangsúlyozzuk, hogy egyénekre nem szabad alkalmazni azokat. Lehetnek polikronikus és emocionális németek is és hallgatag, érzelemmentes olaszok is. A nemzeti kulturális sajátosságok *útmutatók* arra nézve, hogy minden valószínűség szerint az illető szocializációs folyamata egy bizonyos típusú kultúrában történt. Hogy valójában az illető milyen, akkor

---

<sup>1</sup> Falk-Bánó, 2001:67,68.



tudhatjuk meg, ha találkoztunk vele és meggyőződünk róla. NANCY ADLER interkulturális kérdésekkel foglalkozó szakember rámutat, hogy „...a kulturális sztereotípiák, mint minden más kategória, hasznosak is lehetnek, de károsak is, attól függően, hogy hogyan használjuk őket. Hatékony használatuk lehetővé teszi új helyzetek megértését, és az új helyzetekben való megfelelő cselekvés alkalmazását.”<sup>1</sup> Egy sztereotípiát akkor hasznos, ha:

- 1) tudatosan alkalmazott,
- 2) ha leíró, nem értékelő jellegű,
- 3) ha pontosan jellemez,
- 4) ha további megfigyelés és tapasztalat alapján módosul.<sup>2</sup>

## **5. SIETAR – INTERKULTURÁLIS KÉRDÉSEKKEL FOGLALKOZÓ SZAKEMBEREK NEMZETKÖZI SZERVEZETE**

Mindennapos munkájuk során interkulturális interakcióban tevékenykedő emberek számára fontos, hogy megismerjék a SIETAR, azaz Society for Intercultural Education, Training and Research, interkulturális kérdésekkel foglalkozó világszervezet tevékenységét, és ezen belül a SIETAR Európa európai tagozat munkáját, amely interkulturális szakemberek interdiszciplináris szakmai hálózata, és amely arra törekszik, hogy a különböző kultúrájú és etnikumú csoportok közötti megértést, elfogadást és hatékony együttműködést segítse és támogassa.<sup>3</sup>

A SIETAR célja és küldetése, hogy segítse azoknak az ismereteknek, értékeknek és készségeknek fejlesztését és alkalmazását, amelyek lehetővé teszik a hatékony kultúrák és etnikumok közötti kapcsolatot egyéni, csoport, szervezeti, közösségi és globális szinten egyaránt.<sup>4</sup>

## **IRODALOM**

- ADLER, N. J. 1991. International Dimensions of Organizational Behavior. Belmont, California: PWS-KENT.
- BENNETT, M. J. 1993. Towards a Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Education for the Intercultural Experience. Page, M. (ed.) Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- FALKNÉ BÁNÓ, K. 2001. Kultúráközi Kommunikáció; nemzeti kultúrák, szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Budapest, Püski Kiadó.
- FUKUYAMA, F., 1997. Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Budapest: Európa Kiadó.
- HALL, E. T., HALL, M. R. 1990. Understanding Cultural Differences. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- HOFSTEDE, G. 1994. Cultures and Organisations, Software of the Mind. London: HarperCollins.
- TROMPENAARS, F. 1995. Riding the Waves of Culture. London: Nicholas Brealey.

<sup>1</sup> Adler, 1991, in Falk Bánó, 2001:79.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> www.sietar-europa.org.

<sup>4</sup> Ibid.

[www.sietar-europa.org](http://www.sietar-europa.org)