

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](#).

Szakmai lektor:

Dr. habil. Fehér János
tanszékvezető, egyetemi docens

40 104. 044



2015

Szent István Kiadó, Gödöllő

2015

ISBN 978-963-269-488-7

Tartalom

1.	DISKURZUSOK.....	5
1.1	Multikulturalizmusról.....	5
1.2	Idegenségről.....	10
1.3	Identitásról.....	15
1.4	Kultúráról.....	21
1.5	Politikáról.....	29
2.	KULTÚRAMODELLEK ÉS DIMENZIÓK.....	33
2.1	Értelmezési és jelentésbeli sokféleség.....	33
2.2	A kultúra kereke és szintjei.....	38
2.3	A kultúra elemei.....	42
2.3.1	Schreyögg, T. kultúra modellje.....	45
2.3.2	A Goldman-féle jéghegy modell.....	48
2.3.3	Hofstede, G. négyrétegű hagyma modellje.....	50
2.3.4	Trompenaars, F. háromrétegű hagyma modellje.....	52
2.4	A kultúrák összehasonlítása.....	53
2.4.1	Kluckhohn, C. és Strodtbeck, P. hatdimenziós kultúra modellje.....	55
2.4.2	Hall, E.T. új szempontú kulturális dimenziói.....	57
2.4.3	Hofstede, G. 4+1 dimenziós kultúra modellje.....	61
2.4.4	Trompenaars, F. kulturális dimenziói.....	71
2.4.5	A GLOBE.....	74
2.4.6	A GLOBE eredmények Magyarországon.....	78
3.	A MULTIKULTURALIZMUS ESZKÖZEI.....	87
3.1	Interkulturális kommunikáció.....	87
3.2	A kulturális Johari ablak és a kulturális profil.....	92
3.3	A sztereotípiák.....	98
3.4	A kulturális sokk.....	108
3.5	A kulturális különbségek kezelési módja.....	116
3.5.1	Hoopes, D. hétszintű modellje.....	116
3.5.2	Bennett, M. J. hat érzékenységi szintű modellje 13 stációban.....	118
3.5.3	Adler, N. stratégiai a különbségek kezelésére.....	126

4.	NEMZETKÖZI KARRIER.....	133
4.1	Multikulturális menedzsment	133
4.2	Az interkulturális kompetencia.....	141
4.2.1	A kompetencia és összetevői	141
4.2.2	A beilleszkedési kompetencia.....	144
4.2.3	A befogadási kompetencia.....	149
4.3	A karrierfejlődés típusai	151
4.3.1	A sikeres karrier elemei	151
4.3.2	A kulturális különbségek a karrier menetében – a szelekció.....	154
4.3.3	Szocializáció	160
4.3.4	Képzés.....	163
4.3.5	Teljesítményértékelés	168
4.3.6	Fizetés és jutalmazás.....	172
4.3.7	A karrierfejlődés különböző kulturális mintái	176
4.4	A multikulturális csoport	181
4.4.1	Feladatstratégiák	185
4.4.2	Folyamatstratégiák.....	194
	SZAKIRODALOM.....	207

1. DISKURZUSOK

1.1 Multikulturalizmusról

A diskurzus¹ változatai és jelentései

A sokféleség, a különbözőség, a társadalom homogenitása az emberek meghatározó élménye a XX. század végén. A termelés, a fogyasztás és a kommunikáció transznacionális folyamatának következtében közelivé, mindennapi tapasztalattá válnak a távol előállított javak, a máshol történt események. Még inkább meghatározóvá válik a **másság, az idegenség élménye** azokon a helyeken, amelyek **tömeges migráció célpontjai**: a bevándorló országokban, különösen azok nagyvárosaiban.

A bevándorló idegenekkel egy időben megjelennek, elismertetésük újabb formáit keresik azok is, akik ugyan eddig is „itt” voltak, de a társadalom meghatározó diskurzusai elnémitották, a nyilvánosságtól távoli szférákban felejtették őket: **az őshonos vagy régebben bevándorolt etnikai kisebbségek, a nők, a szexuális viselkedésükben különbözők.**

A különféle eredetű, de hasonló módon megjelenített **társadalmi és kulturális különbségek kihívást jelentenek** az új helyzetre megoldást kereső politika, valamint az annak értelmezésére vállalkozó **társadalomtudományok** számára egyaránt. E kihívásra született válaszok újfajta diskurzust teremtettek: a **multikulturalizmust.**

A **multikulturalizmus** a késő modernitásra jellemző diskurzus, amely a sokféleség és a különbözőség társadalmi tapasztalatait jeleníti meg, értelmezi és értékeli újra. A társadalmi identitások konstrukciójában a modernitásra jellemző homogenizáló stratégiák ellenében fogalmazódik meg, azok elnyomó vagy elégtelen voltából kiindulva a **hangsúlyt a különbségekre, a sokféleségre helyezi.**

A különbségekről való nyilvános beszéd központi kategóriáivá pedig a **kultúrát, az identitást és a politikát** teszi, amelyek ebben a kontextusban új jelentésre tesznek szert. A multikulturalizmus a társadalmi identitás különböző dimenzióiban – etnikai, kulturális, faji, nemi, szexuális stb. – a reprezentáció hasonló technikáit érvényesíti, de többféle koncepcionális változata van aszerint, hogy a diskurzus milyen politikai célokat, morális vagy társadalomelméleti előfeltevéseket követ.

¹ Párbeszéd, szöveg; intézményesült gondolkodási mód

RUDNÁK ILDIKÓ

Multikulturális menedzsment

A kisközösségi kollektívizmusjellemző Iránra, Indiára, Egyiptomra és Kinára, valamint a nemzetközi átlagnál erőteljesebben jellemző Magyarországra és a korábbi szocialista országokra. Itt a családtagoknak és a közeli barátoknak elvárásuk van egymással szemben.

Megkülönböztetett bánásmódot igényelnek. A lojalitást teljesen máshogy értelmezik itt, mint azokban az országokban, akiket e paraméter alacsony értéke jellemez (Dánia, Svédország, Finnország, Hollandia). Ott a családtagok és a közeli barátok nem várnak el és nem is mutatnak megkülönböztetett bánásmódot egymás irányában

Kisközösségi kollektívizmus	Észlelt	Elvárt
Nemzeti	5,25	
Szervezeti		
Világátlag	5,1	

3. A MULTIKULTURALIZMUS ESZKÖZEI

3.1 Interkulturális kommunikáció

A még soha nem látott emberi mozgás – a turizmustól a migrációig –, a globális kommunikációs rendszerek, az elmélyült gazdasági kapcsolatok, az egyre nagyobb méretű nemzetközi és globális rendszerek – enyhén szólva – kizárják, hogy ne vegyünk tudomást egymásról. A **kulturális hatások repertoárja**, amelynek ki vagyunk téve, **fontoson bõvül**.

Globalizálódó világunkban az eltérõ kulturális háttérrel rendelkező partnerek találkozása ma már természetes jelenség. Az Európai Unió nemrégiben történt jelentős bővülésével **számos lényegesen eltérõ kultúrával rendelkező ország lett egy közösség**. A bővülés előnyt jelent, hiszen kibővülnek az üzleti lehetőségek, azonban sok kockázati tényezőt is hordoz magában. Ezek egyik legjelentősebb mozzanata a kulturális sajátosságok eltéréseiben rejlik, pl. az Európai Unió szinte kaotikus a kulturális sokszínűségében.

Nagyon fontos, hogy **megismerjük a különböző népek kultúráját, szokásait, ami segít kiigazodni és érvényesülni a világban és segít elkerülni a kényes és veszélyes szituációkat**.

Vannak viselkedésmódok és értékrendek, amelyeket meghatároz a kulturális hovatartozás.

Magyarország európai uniós tagsága óta egyre több nemzetközi cég jelent meg hazánkban, és végez tevékenységet. Egyre több olyan projektben, illetve programban veszünk részt, ami több országot érint, és több országgal kell együttműködnünk. Ezért a vállalatok életében egyre fontosabb szerepet fognak kapni a kultúráközi kommunikáció területén végzett kutatások és tanulmányok.

Nagyon fontos tudatosulnia annak a ténynek, hogy ha alapos interkulturális felkészülés után lépünk kapcsolatba idegen kultúrák tagjaival, sokkal **sikeresebbek** leszünk mind az üzleti, mind pedig a magánéletben.

Ha valaki törekszik arra, hogy legalább néhány szót megtanuljon a szomszédok nyelvén, az mindig pozitív fogadtatásra talál. Gondoljunk csak arra, amikor nyaralni megyünk, mennyire jólesik, hogy a fogadó ország tagjai egy pár szót szólnak hozzánk magyarul. Csekélység, de utána általában pozitív kép marad meg bennünk arról a helyről vagy népről. Jó benyomást tesz a másikra, ezen kívül udvariasságról és érdeklődésről tanúskodik – ami az üzleti életben elengedhetetlen –, ha az ő nyelvén üdvözljük vagy köszönünk meg valamit.

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.

Az interkulturális kommunikáció kifejezés használata az 1970-es, 80-as években terjedt el és **E.T. Hall** nevéhez fűződik. A fogalom atyjának tartott amerikai származású tudós az USA-ban 1959-ben alkotta meg az interkulturális kommunikáció fogalmát. Elterjedése az USA-t jellemző nagy nemzeti és etnikai sokszínűségnek köszönhető. Hall munkássága során rámutatott a kultúra és a kommunikáció közötti összefüggésekre.

Az interkulturális kommunikáció értelmezésében már jóval nagyobb az egyetértés a társadalomtudósok körében, mint a kultúra fogalmát illetően.

Az interkulturális kommunikáció nem más, mint elérő kultúrájú csoportokhoz tartozó emberek interakciója.

Interkulturális helyzet az életünk során számos adódik:

- nemek közötti kapcsolatok
- generációk közötti kapcsolatok
- ha új iskolába vagy munkahelyre kerülünk
- vidékről a fővárosba való költözésnek köszönhetően, ahol más viszonyok, másféle társas kapcsolatok jellemzőek, és az új kultúráknak megfelelően alkalmazkodásra van szükségünk.

Annak ellenére, hogy viszonylag új a kifejezés, az interkulturális kommunikáció, illetve az interkulturális kapcsolatok már évezredekkel ezelőtt is a társadalmi viszonyok részei voltak. Az interkulturális kapcsolatokat vizsgáló szakemberek nagy szerencséjére a történelmi dokumentumok, útleírások vagy akár a biblia is rengeteg forrást tud biztosítani a témával foglalkozók számára.

Az interkulturális kommunikációt érintő vizsgálatok alapfeltételezései:

- A kultúrák különbözőek, így egymástól megkülönböztethetők
- A kultúra és kommunikáció egymástól elválaszthatatlan jelenségek: kultúra nélkül nincs kommunikáció, kommunikáció nélkül nincs kultúra
- A résztvevők az általuk képviselt kultúrát képviselik
- A különböző kultúrák képviselői eltérő kommunikációs szabályokat alkalmaznak
- Amennyiben a kommunikációban résztvevők eltérő kultúrákból érkeznek, megnehezül a kommunikációjuk az azonos kultúrákból érkezők kommunikációjához képest.

Az interkulturális vagy kultúráközi kommunikáció kutatása során a kulturális különbségek magyarázatára a kulturális- és szociálintropológia **háromféle értelmezési modellt** különböztet meg:

- 1) A kulturális különbségek **időbeli dimenzió mentén** történő magyarázata. Ebben a modellben a kultúráközi kommunikáció a **hagyományos és modern gondolkodás** közötti kommunikációra vonatkozik. Pl. a generációk között
- 2) A kulturális különbségek **térbeli dimenzió mentén** történő magyarázata. Ennek a lényege, hogy a közös kultúra alapja az adott területen való együttélés. Pl. vidék és város
- 3) A modern társadalmakon belüli kulturális különbségek alapja az **etnikai hovatartozás**, ami egyfajta kulturális hovatartozást is jelent. Pl. magyar és külföldi

A fenti három értelmezési modell ellenére a kultúráközi vizsgálatok elsősorban a 3. értelmezést, vagyis **az egyes nemzetek és etnikumok** közötti kulturális kommunikációkra és kapcsolatokra vonatkoznak. Ezt a nézetet a nyelvészek is alátámasztják, hiszen legtöbbjük szerint az interkulturális kommunikáció **az eltérő kulturális csoportokhoz tartozó emberek nyelvi integrációját** jelenti.

A továbbiakban – a nemzetközi kommunikációt vizsgálva – **az egyes nemzetek és etnikumok** közötti kulturális kommunikációra fókuszálunk.

Definíciók:

- **Nemzetközi kommunikáció:** az **etnikai hovatartozás** – ami egyfajta kulturális hovatartozást is jelent – alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok és/vagy tagjaik között zajló kommunikáció. Az interakcióban résztvevők száma szerint lehet:
 - **Interkulturális kommunikáció:** két kultúra egymással való interakciójára, az együttélésükre, az együttműködésükre vonatkozik, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok és/vagy tagjaik között zajló kommunikáció
 - **Multikulturális kommunikáció:** kettőnél több, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok és/vagy tagjaik között zajló kommunikáció
 - **A kultúraközi kommunikáció** az angol **cross cultural** kifejezés fordítása, a szakirodalomban az előző három meghatározás szinonimájaként egyaránt használatos.

Ugyanakkor az **interkulturalitás kommunikáció** – a fentebb említetteken túl – **magasabb szintet is jelenthet**, tehát az előzőek szinonimájaként ugyanúgy használható.

A különböző csoportok interakciójuk során **közös kultúrát** hoznak létre, ami úgymond tökéletesnek nevezhető állapot, hiszen a különböző kultúrák nemcsak interakcióba kerülnek egymással, de elfogadják egymást, és együtt is működnek a másikkal.

Létezik még az **interetnikai kommunikáció**, illetve **exolingvális** (anyanyelvi beszélők és nem anyanyelvi beszélők közötti) kommunikáció fogalmak, amelyek szintén az interkulturális vizsgálatokhoz tartoznak.

Az interkulturális kommunikáció a különböző élethelyzetekben kiemelkedő jelentőséggel bír:

- **elhagyva a saját kultúrát**
 - utazások során
 - üzletemberek, politikusok, tudósok számára hivatalos látogatásaik, kiküldetések esetében
 - más országokban való letelepedés esetén

- **otthon, a saját kultúrában maradva**

- turistákkal,
- bevándorlókkal,
- idelátogató és/vagy letelepedő diplomatákkal, üzletemberekkel való kapcsolatok esetén
- **a technológia által:** a hihetetlen és folyamatos fejlődéseknek köszönhetően egyre több ember kerül – főképp munkája révén – interkulturális kapcsolatba más nációk, kultúrák tagjaival anélkül, hogy élő vagy személyes kapcsolat lenne közöttük.

Mindezekből következik, hogy fel kell készülnünk az interkulturális kapcsolatok számának növekedésére, és arra is, hogy kezelni tudjuk ezeket a kapcsolatokat. Ez azonban egyáltalán nem könnyű feladat!

Az együttműködés komoly felkészülést vár el az interkulturális kapcsolatba kerülő felek mindegyikétől.

3.2 A kulturális Johari ablak és a kulturális profil

*„Az utazás bája és haszna az, hogy felnyitjuk a szemünket
saját magunk szokásainak abszurdításaira”
Jean Baudrillard*

A kulturális Johari ablak – a befogadók eszköze

Az alapértékek olyan csoportjára van szükségünk, amely támogatást nyújt, bármilyen környezetben is találjuk majd magunkat. Az általános kultúraszemlélet foglalja magába az alapértékek és hiedelmek feltárására vonatkozó kérdéseket az alapfeltevésekkel kapcsolatban. Az adott helyzethez vagy témához fontos kulturális dimenzióra történő fókuszálás segít elkerülni a sztereotípiák csapdáit, ugyanakkor ösztönzi az egyént a saját nemzeti kultúráján kívüli kultúra elismerésére, az együttes munka közös kultúrájának megteremtésére.

Mindkét fél legjobb szándéka ellenére egy üzleti kapcsolat megrekedhet egy olyan kulturális helyzet miatt, amellyel egyik fél sincs tisztában.

Amikor Rómában vagy, tégy úgy, mit a rómaiak – ez a stratégia ma már nem nagyon alkalmazható, mivel a kultúrák közti érintkezések nagy része egy másik országban vagy virtuális területen zajlik.

A kultúrában való jártasság foka aszimmetrikus is lehet: egy kis állam tagja jobban ismerheti egy hatalmas ország kultúráját, mint fordítva.

Közvetítő, azaz harmadik fél közreműködése javasolt, ha mindkét fél számára ismeretlen a másik kultúrája.

A befogadók eszköze a **kulturális Johari ablak**: ha a mi kultúránkba érkezik egy idegen, ahhoz, hogy sikeres legyen az együttműködésünk, meg kell ismernünk egymást. Mivel az idegennek van nagyobb szüksége az adaptációra – ami egyébként a mi érdekünk is –, a kulturális Johari-ablak módszer hasznos kiindulópont. A későbbiekben pedig – más kultúrából érkezők esetén már nem kell a nulláról kezdeni a vizsgáldást!

Ha megkérnének, határozd meg a kultúrádat, mit mondanál? Körülírni a kultúránkat tulajdonképpen nem egyszerű feladat: ahhoz hasonlít, mintha megkérdeznénk egy halat, hogy milyen érzés a vízben úszni. Miután a víz kiveti a partra, nagyon hamar érzékeli a különbséget, ugyanakkor az azonnali célja csupán az, hogy visszakerüljön a vízbe.

Vagyis: csak akkor kezdjük érteni a kultúránkat, amikor kikerülünk belőle, és egy másikkal kerülünk szembe.

Másik módja saját viselkedésmódunk és értékeink feltérképezésére az, ha egy kívülálló, egy másik kultúrából érkező segítségét kérjük, aki előfeltevésektől mentesen írja le a kultúránkkal kapcsolatos tapasztalatait, benyomásait, véleményét.

Saját kultúránk lencseként szolgál, rajta keresztül szemléljük a másikat. De ahogy a víz körbeveszi a halat, a kultúra is eltorzítja azt, ahogy a világot látjuk, és ahogy a világ lát minket: *hajlamosak vagyunk saját kultúránkat viszonyítási pontként használni egy másik értékelésekor.* Például az európai kontinensen lakók közül sokan meg vannak győződve arról, hogy a britek nem az **út bal oldalán** vezetnek, hanem az **út rossz oldalán**.

Felismerni a kulturális különbségeket az első lépés ahhoz, hogy a lehetséges veszélyeket elhárítsuk. A felismerésen túl – a sikeres interakció kialakítása érdekében – beszélni kell ezekről a különbségekről.

A **kulturális Johari ablak** elnevezésű modell az egyik lehetséges módszer a különböző perspektívák megvitatására, tárgyalására. A Johari ablak próbál fényt deríteni arra, mit tudok, mit nem tudok saját magamról, és hogy mások mit tudnak, mit nem tudnak rólam. Önfeltáráson és visszajelzéseken keresztül jobban tisztába jöhetünk a lehetséges hiányosságainkkal. Ez a technika – Amerikában az 1960-as évek érzékenységi tréningje során volt népszerű – segíthet abban, hogy meg tudjuk beszélni a kulturális különbségeket.

	Ahogy magunkat látjuk, ismerjük	Amit nem látunk, nem ismerünk
Ahogyan mások minket látnak, ismernek	1. Nyílt terület	2. A mi vakterületünk
Amit mások nem látnak, nem ismernek	3. Az ő vak területük (titkaink)	4. Közös vak terület

A kulturális Johari ablak segítségével azt vizsgáljuk:

1. lépés: hogyan látjuk a saját kultúránkat (ahogy mi látjuk magunkat)
2. lépés: mások hogyan látják a mi saját kultúránkat (ahogy ők látnak minket)

A kulturális Johari ablak módszer segítségével **megvitathatók azok a különbségek, amelyek könnyen észrevehetőek, nyilvánvalóak mindkét fél számára**, vagyis a **nyílt terület (I)**. Majd elkezdhetik feltérképezni azt, ami nem látható, vagyis a **vak területeket (2., 3.)**. Végül megpróbálhatják elképzelni, hogy mi az, amit egyikük sem lát, a **közös vak területet (4)**.

Például: egy amerikai munkatárs hajlamos túl közvetlen és nyílt módon kifejezni az álláspontját. Belga kolléganői gyakran tanácsolják neki, hogy legyen finomabb vagy diplomatikusabb.

Az amerikai munkatárs közvetlensége olyan jellemző, amivel mindkét fél tisztában van (1.), és amelyet így meg lehet vitatni, vagy amelyről viccelődni lehet.

Más tekintetben tipikus amerikaiak tűnhet olyan dolgokban, amiket ő még csak nem is gyanít. (2.) Nem érzi, hogy a számára normális viselkedés a belga környezetben negatív előjelű.

Ha azt mondanák neki, „Ez olyan amerikai!”, eléggé lehangolhatná őt, főleg, ha nem is tudja, miért mondják ezt neki, és hajlamos védekező választ adni rá. Ezek az amerikai kultúrának olyan jellemzői, amelyeket ismer, de a többiek (a belgák) vagy nem ismernek vagy félreértik. (3.) Vagyis a belgák a saját kultúrájukból indulnak ki.

Jó lehetőség arra, hogy megismerjük egymás kultúrájának gazdagságát.

Az **1. lépést** nehezebb feladatnak tartják a másodiknál: nehéz körülírni a saját kultúrát, ezért kiindulópontként mások véleményét használhatjuk. Azok, akik ezt nem találják nehéznek, már jártak külföldön, szembesültek hasonló helyzettel, álltak szemben más kultúrákkal.

Mivel a saját kultúránk meghatározása nehéz feladat, így meglepő, hogy mennyire egyszerű valaki más kultúráját jellemezni.

A kulturális Johari ablak módszeren keresztül felismerjük, hogy elvárásaink mennyiben térnek el a másik elképzeléseitől, valamint az is kiderül, hogy kultúrájának mely részét tartja többre, ami akár hajtóerő lehet a versenyelőny elérésében, de akár akadályt is jelenthet.

A versenyképesség érdekében elkezdhetünk gondolkozni a nemzeti kultúránk hatásain.

A lehetséges veszélyekre is figyelni kell: **a másokról alkotott sztereotípiáink** vagy első reakcióink fontos jelek, amelyek segítik a kulturális különbségek felszínre hozatalát.

Azáltal, hogy beszélünk ezekről a különbségekről, **megérthetjük a vak pontjainkat**, nem hagyjuk felhalmozódni azokat, nem csupán értékeljük a másik fél kultúráját, hanem a sajátunkat is jobban értjük.

A másik kultúra felé irányuló bizalmat növelheti **a kulturális profil elkészítése**, hiszen nemcsak a másik, hanem a saját kultúránkat is alaposan meg kell vizsgálnunk. Így megtalálhatók azok a hasonlóságok, amelyek hídként szolgálnak a közös terület kialakításához.

A kulturális profil – az érkezők eszköze

Amennyiben **mi érkeünk egy másik kultúrába**, akkor javasolt eszköz a kulturális profil elkészítése. (Ha pedig már megérkeztünk, akkor a két kultúra közötti Johari-ablak módszer adhatja a továbblépést a beilleszkedésünkhöz.)

Mivel a különbségekből adódó lehetséges nézeteltéréseket **előre meg lehet jósolni**, fel is lehet készülni ezekkel kapcsolatban.

Bár a **kulturális profilt** előre kell megszerkeszteni az adott országra jellemző információk és tapasztalatok alapján, azonban mindenképpen módosítani kell, amikor ténylegesen találkozunk az érintett kultúrával, ill. tagjaival. A kulturális profil tehát annak a kultúrának a feltérképezése, amelybe megérkeztünk. Gyűjtsünk minél több információt, adatot, véleményt az adott országról: történelem, földrajz, éghajlat, gazdasági – társadalmi élete, művészete, nyelve stb.

Amikor készítjük az adott ország kulturális profilját, a következő szempontokat tartsuk be:

- **A másik viselkedését ne jóként vagy rosszként értékeljük** saját kulturális szűrőinken át nézve. Hogy mi jó és mi rossz, az adott feladathoz szükséges viselkedés, értékek és meggyőződések, alapvető feltételezések megvitatása közben körvonalazódik.

- **Vita és tárgyalás szükséges, hogy az együttes munkavégzés módszerében megegyezünk**, még ha másképp is csinálják a dolgokat (megegyeznek a meg nem egyezésben).
- **Az észlelt kulturális távolság csökkenthető, ha tanulunk a másik kultúrájáról és nyelvéről.**
- **Az észlelt hasonlóság is nagyobb**, ha olyan különböző kultúrkörből érkező emberekkel dolgozunk együtt, amelyekben már **közös barátaink vagy kollégáink** vannak, vagy akivel együtt hasonló státuszban vagyunk.
- **Alkalmat kell teremteni a multikulturális eseményekhez, amelyekből örömteli élmények származnak.**
- **A kulturális különbségek kezelésére vonatkozó javaslatok legtöbbje ésszerűnek tűnik: több ismeret, bizalom, tisztelet, kommunikáció, türelem.**
- **A kulturális különbségek felismerése és értékelése jól hangzik elméletben, de a gyakorlatban meglehetősen nehezen megvalósítható.** Egyfelől saját módszereink megkérdőjelezését jelenti, amit az identitásunk vagy autonómiánk elleni fenyegetésnek is tekinthetünk. A miatt aggódunk, hogy a kulturális különbségek kezelése a másik kultúrához való alkalmazkodást jelenti. Ez az aggodalom részben téves nézetben gyökerezik, miszerint mindent el kell fogadnia a többi kultúrával kapcsolatosan, hogy hatékony lehessen.
- **A többi kultúra befogadása nem az egyéni értékek elvesztését jelenti**, mivel ezen értékek biztos talajt nyújtanak, ahonnan tovább lehet lépni. Ahhoz, hogy több kultúrkörhöz tartozó környezetben is hatékonyak legyünk, arra van szükség, hogy **a gyökereinkbe kapaszkodjunk**, ha bizonytalanok vagyunk. Ez egyfajta én-erőt, én-tudatot ad, fő kapaszkodót, ha a kulturális különbségek letaglózhatnak bennünket.

A kultúrák közti interakció értéke az új lehetőségekben, az új gondolkodási és viselkedési módban rejlik. Bár az élmény nem valószínű, hogy megváltoztatja az emberek mélyen gyökerező feltételezéseit, tudatosíthatja bennük, hogy mik lehetnek a lehetőségek, és ezek miként befolyásolhatják a viselkedést.

A többi kultúrával történő kapcsolatteremtés tudatosabbá teheti az embereket önmaguk és kulturális örökségük megismerésére identitásuk, egyéniségük feladása nélkül.

A többi kultúrával kapcsolatos tapasztalat saját kultúránk jobb megértését eredményezi, és ezáltal mások jobb megértéséhez is vezet.

A **kulturális profil** alkotása a másiktól egyre inkább a kultúra általános dimenzióira való összpontosítást jelenti, nem pedig a specifikus nemzeti normákat, ugyanis egyszerre akár több kultúra kihívásaira is megfelelő válaszokat kell adnunk.

3.3 A sztereotípiák

Sztereotípiák és előítéletek jellemzik a kulturális folyamatok egymásba fonódásának és egymásrautaltságának felfogását. Kulturális örökségünknel fogva ennek a jelenségnek többé-kevésbé **egyáltalán egyig részesei vagyunk:**

- Interkulturális helyzetben találja magát a kollégájával
- A beosztott/főnök idegen kulturális háttérrel rendelkezik
- A szervezeteken belül működő munkacsoportok között is találunk kulturális különbségeket
- Hazai és nemzetközi szinten is kezelni kell a kulturális különbségeket
- Egyéni és szervezeti szinten is kezelni kell a kulturális különbségeket
- Kulturális kisebbség – kulturális többség
- Érzékenységet tanúsítani a kulturális különbségek iránt

Amikor megpróbáljuk meghatározni saját kultúránkat, gyakran hívjuk segítségül azokat a sztereotípiákat, amelyek másokban élnek rólunk. Míg saját magunk jellemzését nehéznek találjuk, **valaki más kultúrájának jellemzése viszonylag egyszerűnek tűnik.** A sztereotipizálás természetesen jön. Mégis sokunkat abban a hitben nevettek fel, hogy a sztereotípiák rossz dolog – lenéző és immorális –, az előítélet és bigottság bizonyítéka, és egyáltalán nem korrekt.

A sztereotípiák természetesen lehetnek tévesek, alapulhatnak rosszul informáltságon, és bántathatják a másikat, megfoszthatják a jó híretől, másrészt viszont pozitív módon is használhatóak.

A sztereotípiák olyan szellemi adatokat jelentenek, amelyek **segítik az új információszerezést** azáltal, hogy összehasonlítjuk az újat a múltbeli tapasztalatainkkal vagy tudásunkkal. Ilyenkor előhívjuk a tapasztalataink vagy ismereteink szellemi adatait, ezután múltbeli tapasztalatainkhoz viszonyítva értékeltük a jelenlegit. Ez a folyamat kétségtelenül leegyszerűsíti az valóságot, de **szükségszerű a kultúrák közti találkozásokban rejlő bizonytalanság és többértelműség miatt.**

Bár a sztereotípiák szükségszerűek, de **nem elegendők bármi megítéléséhez.**

Nem a sztereotípiák létezésével van a gond, hanem azzal, **ahogyan használjuk őket.** Kutatások szerint **vagy letagadjuk, hogy használjuk a sztereotípiákat, vagy megragadunk azokban.** Amikor elismerjük a sztereotípiák létezését, akkor az kiindulópontot jelent, amit a tapasztalatszerzés során folyamatosan felül kell vizsgálnunk.

Ne mutassuk ki a másiktól alkotott sztereotípiákat, de legyünk tisztában azzal, hogy a különbségek milyen hatással lehetnek az üzleti interakciókra. Egymás kultúrájának a megértése elsősorban és elsődlegesen a közös munkának kell, hogy nyújtson jó alapot, és csak másodlagos, hogy kihat a módszereinkre, a másokhoz való alkalmazkodásunkra.

Az a baj a sztereotipizálással, hogy így minden egyes új arcra ugyanazt a fajta képet – a típustól függően – húzzuk rá. Sokkal hasznosabb **prototípusban gondolkozni:** minden adott kulturális dimenzió esetében létezik egy feltételezett országszintű értelmezés, és egy szabványos eltérést jelentő változat. Így amikor összehasonlítjuk az adott országokat, azt vesszük észre, hogy sokkal nagyobb az eltérés, és kevesebb a variáció a kultúrákon belül, mint a kultúrák között, vagyis ugyanazon kultúra tagjaiban elvárhatóan több a közös, mint különböző kultúrák tagjai között.

Az egyének többé-kevésbé kultúrájukhoz mérten viselkednek, ezért ismernünk kell, melyik jellegzetesség a legrelevánsabb az adott helyzetben, és figyelembe kell venni, hogy a partner mennyire viselkedik az adott országtól elvárt módon. Természetesen tudomásul kell vennünk, hogy a kulturális kategóriák sztereotípiákra épülnek, ezért hangsúlyozzuk, hogy **egyénekre nem szabad alkalmazni** azokat.

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 tudhatjuk meg, ha találkoztunk vele és meggyőződöttünk róla. **Adler, N.** 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.”

Egy sztereotípiát akkor hasznos, ha:

- **tudatosan alkalmazott,**
- **ha leíró, nem értékelő jellegű,**
- **ha pontosan jellemez,**
- **ha további megfigyelés és tapasztalat alapján módosul.**

A sztereotípiák fogalma

A sztereotípiák lényege a kategorizáció. **Allport** a kategóriával társult **túlzó nézetként** jellemezte a sztereotípiát. A kategória alatt olyan nyelvileg megjelölt osztályt értett, amelybe a köznapi gondolkodás besorolja az embereket, dolgokat, eseményeket. Ennek a fogalomfelfogásnak a továbbfejlesztését és kiterjesztését hozta az a máig meghatározó látásmód, amely az információ-feldolgozási paradigmával fémjelezhető.

Az embernek az evolúció során a túlélés érdekében meg kellett felelnie a gyors döntéshozatal és hatékony információkezelés követelményének, azonban a környezetből érkező információmennyiség hatalmas áradatával csak úgy tud megbirkózni, ha az információkat csoportosítja, ill. kategorizálja közös elemeik vagy sajátosságaik alapján.

A kategorizáció három fő funkciója:

- **a környezet leegyszerűsítése**
- **elvárások alkotása**
- **nagyobb információmennyiség hatékony feldolgozása**

Ez a felfogás már nem választja el a kategóriát és a sztereotípiát, hanem **az** állítja, hogy a **sztereotípiák maguk is olyan racionális kategóriák**, amely a világ szervezésének egyszerű kognitív struktúrája, egyfajta intuitív absztrakciós modell, mentális reprezentáció.

- A kategóriáknak azonban egy speciális válfaját alkotják, amennyiben a legtöbb kutató egyetért abban, hogy a sztereotípiák társadalmi csoportoknak vagy rétegeknek tulajdonított jellemzőket foglalnak magukba, amelyek társadalmilag elfogadott hiedelemrendszereket alkotnak; a sztereotípiák pedig **szociális kategóriák mentális reprezentációja**.
- Ebben a szűk értelemben tehát a sztereotípiák csak és kizárólag emberek csoportjaira vonatkozó strukturált információhalmazt jelöl, amely tartalmazhat többek között **személyiségvonásokat, fizikai tulajdonságokat, társadalmi szerepeket** vagy akár **sajátos viselkedésformákat** is.

A mindennapi életben a szemlélnők egy adott csoport és a hozzárendelt tulajdonságok, szerepek, viszonyok szerves egységnek tűnnek, gyakran felcserélhetőnek. Ténylegesen azonban egy kettős struktúrával állunk szemben, ahol az adott jellemzők által meghatározott csoport mint kategória elválik a hozzárendelt információk által képzett másodlagos kategóriától, amely persze szintúgy eszköze a csoport azonosíthatóságának.

A sztereotípiá és az előítélet

A sztereotípiával szinonimaként használja a köznyelv az **előítélet** fogalmát.

A szociálpszichológiai szakirodalom azonban egyértelműen megkülönbözteti a sztereotípiát mint egy sajátos tudást, információt az előítélettől, mely alatt elsősorban **negatív attitűdöt** ért, azaz **egy célcsoport iránti igazolatlan negatív érzelmi választ**.

Továbbá az előítéletet el kell választanunk a szociális személyítélet-alkotástól is, amely folyamatnak csak egy része a sztereotip információk felhasználása, és számos más, az adott helyzethez és személyhez kötődő alkotórészt egyaránt magába foglal. Azonban nyilvánvalóan nem véletlen az előítéletben bennrejlő előzetes ítélet jelentéstartalom fogalmi kapcsolása a sztereotípiához, amint azt a sztereotipizálás folyamata során látni fogjuk, még ha a pontos fogalmi elhatárolás tudománytörténeti jelentőségű is.

Az előítéltre vonatkozó munkadefiníciónk tehát csak a negatív attitűdökre korlátozódik.

Az előítéletet a következőképpen határozzuk meg: **ellenséges vagy negatív attitűd valamilyen csoporttal szemben. Olyan attitűd, amely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul.** A mély előítéleteket valló ember gyakorlatilag immunis mindenféle olyan információval szemben, amely ellentétes gondosan ápoltt sztereotípiáival.

A sztereotipizálás annyit jelent, hogy a csoportba tartozó bármely egyénnek hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk attól függetlenül, hogy a valóságban a csoport tagjai mennyire különböznek egymástól, a sztereotipizálás persze nem szükségképpen szándékosan rosszindulatú magatartás: gyakran nem más, mint világszemléletünk leegyszerűsítése, és meg kell vallani, bizonyos mértékig mindannyian élünk vele.

Sztereotípiánk többsége **nem valóságos tapasztalatokon alapul, hanem a tömegkommunikáció által gerjesztett mendemondákból és képekből táplálkozik,** vagy pedig éppenséggel a mi fejünkben születik meg, abból a célból, hogy saját előítéleteinket vagy saját kegyetlenségünket igazoljuk vele.

A sztereotipizálás, hasonlóan ahhoz, amit korábban önmagát beteljesítő jóslásnak neveztünk, igen eredményesnek bizonyulhat. A sztereotípiá önmagában persze nem mindig sértő. De meg kell jegyeznünk, hogy a sztereotipizálás még **akkor is fájdalmas lehet annak, akire irányul, ha az ilyen minősítés semlegesnek vagy éppen pozitívnak látszik.**

Például, nem feltétlenül negatív tartalmú az a sztereotípiá, hogy a zsidók törekvőek, a feketéknek jó a ritmusérzékük, a homoszexuálisok pedig művészi érzékenységgel rendelkeznek. Az ilyen általánosítások azonban bántóak, már csak azért is, mert megfosztják az egyént attól, hogy individuummként észleljék és kezeljék őt, minden jó és rossz személyes tulajdonságával egyetemben.

A legtöbb esetben a sztereotipizálás egyáltalán nem jóindulatú; ellenkezőleg, közvetlen módon sérti a célcsoport tagjait, és bizonyos esetekben debilizáló hatással lehet rájuk.

A sztereotípiá kialakulás és működése

A csoportok jellemzésének és értékelésének eredetével és természetével kapcsolatosan három történeti nézőpont, dimenzió alakult ki:

1. a sztereotípiákat a társadalom kulturális örökségként fogja fel
2. a sztereotípiák gyökerét az előítéletes, torzult személyiségfejlődésben találja meg
3. a már említett megismerési folyamatban ragadja meg a lényegét.

A második nézőponttól mára már eltávolodtak a szociálpszichológusok, akik ugyan elismerik, hogy a szélsőséges sztereotipizálás és előítéletesség meghatározott személyiségstruktúrához kötődik, viszont a sztereotipizálás maga az emberi kogníció hétköznapi működésének része, szomorú vagy tragikus következményeivel egyaránt.

A sztereotípiá kialakulásának alapja az **emberek személyes szükséglete** arra, hogy feltérképezzék, mentálisan strukturálják környezetüket.

- A folyamat egyik mechanizmusa az **attribúció**, amikor egy személy vagy csoport viselkedéséből személyiségvonásokra következtetünk, habár lehet, hogy ezek olykor inkább a helyzetnek és más körülményeknek, vagyis külső okoknak tudhatók be, mely utóbbi esetben attribúciós hibáról beszélhetünk.
- A folyamat másik lényeges mechanizmusa a **kategorizáció**, amikor az egyének egy többdimenziós struktúra alapján osztályozzák a csoportra vonatkozó információkat. (Kutatások azt mutatják, hogy a téves csoportsztereotípiákat kialakító emberek hajlamosak a csoportokra vonatkozó információt egy egyszerű kétdimenziós struktúra alapján kategorizálni.

A pontosabb benyomásokat kialakító emberek – figyelembe véve a helyzetet is – ezzel szemben egy összetettebb, háromdimenziós struktúra alapján osztályozzák a csoportokra vonatkozó információt.)

Persze a már említettekkel összhangban: maga a csoport mint „elsődleges kategória” képzése is kategorizációs folyamat eredménye, s általában is különbséget teszünk az emberek kategorizálásának alapja és az ehhez kapcsolódó attribútumok között. A helyzetet azonban bonyolítja, ha a személyiség valamely pszichológiai vonása szerint sorolunk embereket egy kategóriába, majd ezt a csoportot jellemezzük is.

A szociális ítéletalkotás információfeldolgozási modelljei szerint **az egyén számos pszichológiai lépésen keresztül alakítja ki sztereotipikus képét az adott csoportról:**

- Mintát vesz a valóság eseteiből, mivel azonban nem ismerheti az esetek teljes spektrumát, ez a minta szükségszerűen tökéletlen vagy szelektív lesz.
- Az egyéni esetről szóló információt el kell raktározni a hosszú távú memóriában.
- Meg kell becsülnie azoknak – az általa tapasztalt – eseteknek a gyakoriságát, amelyek igazolják, ill. cáfolják a sztereotip véleményt.
- Az egyénnek fel kell használnia ezt a becslést a saját kialakítandó sztereotip véleménye alapjaként.

A kutatások egyik alapfeltevése, hogy a szociális csoportot reprezentáló emlékezeti struktúrák tulajdonságocsoportokat tartalmaznak. Arról ma még vita folyik, hogy ezeket a sztereotipikus információkat milyen módon szervezi meg a gondolkodás. A tiszta prototípus modell szerint az emlékezet az adott csoport kategóriájára vonatkozó prototipikus tulajdonságok absztrakt listáját tartalmazza a releváns tulajdonságokra vonatkozóan.

Ezeknek a modelleknek a kulcsfontosságú eleme, hogy a kategóriajellemzőkre vonatkozó információk aktívan, elvonatkoztatással alakulnak ki, amelyeket az észlelő újra és újra on-line felülvizsgál az adott csoport egy új tagjával való találkozás során. Amikor később a csoport tulajdonságait kell megítélni a már előzetesen létrejött absztrakciók az eredeti mintapéldányoktól függetlenül közvetlenül visszakereshetők.

A tulajdonságok további rejtett összefüggésére a gondolkodási folyamatban derít fényt az ún. **holdudvarhatás**: a személyiség megítélésekor sokkal hajlamosabbak vagyunk a pozitív tulajdonságokat más pozitív tulajdonságokkal asszociálni, mint ahogy csupán a tapasztalatok alapján elvárható lenne. (A kognitív konzisztencia-elmélet szerint az emberek inkább vélekednek úgy, hogy a pozitív vonások más pozitív vonásokkal, a negatív vonások pedig más negatív vonásokkal együtt fordulnak elő.)

A holdudvar-hatást olyan automatikus tendenciának tekintették, amelyben a személy egy új attribútumának (A) a megítélését befolyásolja egy már ismert, de az adott helyzetben (A) szempontjából irreleváns attribútum (B) értéke. Ebben az esetben A értékelése impliciten kifejezi a B-vel szembeni rejtett attitűdöt. A jelenség kutatásának nagy részében a **testi vonzóság** játszotta az objektíve irreleváns attribútum szerepét. Például a vonzó férfiakat és nőket kedvesebbnek, érdekesebbnek, társaságkedvelőbbnek, boldogabbnak, erősebbnek stb. ítélték a személyek.

Például: A holdudvar-hatás szokásos irányának megfordulását demonstrálja, amikor egy tanárt hideg vagy meleg személyközi viselkedés tanúsítására kértek. A kísérleti személyek a meleg feltétel esetén a tanárt kinézetében, hanghordozásában, modorában vonzóbbnak ítélték, mint a hideg feltétel kísérleti személyei. A kísérleti személyek tagadták, hogy a tanár szeretetreméltósága az ítéleteiket befolyásolta volna. A hideg feltételt tapasztaló személyek pedig tévesen úgy hitték, hogy a tanár hanghordozása, modora és kevésbé vonzó külseje csökkentette a tanár szeretetreméltóságát. Azaz a kísérletben a testi vonzódást tulajdonságok/viselkedés irányt felváltotta a viselkedés testi vonzódás/tulajdonságok ellentétes irány, melynek során ugyanazt a személyt csak a viselkedés alapján máshogy ítélték meg tulajdonságai és testi megjelenése szempontjából.

Az eredmény jelentősége abban áll, hogy a személyek pontatlanul azonosították az egyik attribútum hatását egy másik attribútum megítélésében, amely a folyamat rejtett voltát bizonyítja. A hatás jelzőingereinek a köre a további kutatások során meglehetősen kitágult, pl. a tudományos státusztól egyes színekig. **A holdudvar-hatásnak nagy jelentősége van, mivel naponta több ezerszer használják fel a hirdetések világában!**

A **sztereotipizálás** során a társadalmi csoportokra vonatkozó hiedelmeinket, azaz sztereotipikus tudásunkat használjuk a csoportok vagy a csoportok egyes tagjainak megítéléséhez. A sztereotipizálásnak legalább 2 előfeltétele van:

- **adott társadalmi csoportra vonatkozó hiedelmekészlet létezése**
- **a sztereotípiák aktivációja**

Némely kísérletek arra utalnak, hogy egyes viselkedések észlelése automatikusan aktiválja az adott társadalmi csoporttal kapcsolatos hiedelmeket, ezáltal implicit és szelektív módon befolyásolja a személyitéteket. A kutatások arra derítettek fényt, hogy **kapcsolat van az adott személy társadalmi kategóriája és a sztereotípa között**. Nevezetesen, hogy egy adott személyre vonatkozó szociális ítéletünket akkor alapozzuk egy meghatározott sztereotípiára, ha a személy beilleszthető egy sztereotípa társadalmi kategóriájába. Sőt, a személyről rendelkezésünkre álló esetleges és véletlenszerű sztereotíp információkat csak és kizárólag akkor használjuk fel ítéletünkben, ha azt a személy társadalmi kategóriája a sztereotípa vonatkozásában relevánssá tette számunkra.

Ez magyarázza azt a jelenséget, hogy viszonylag kevés sztereotipikus információ tapasztalása is szubjektíve „kielégítően” igazolhatja egy adott hiedelem „igazságtartalmát”, hiszen az előfeszített sztereotípa miatt különösen érzékenyek vagyunk ezekre a sztereotipikus, tehát sémának megfelelő információkra, míg az ezeknek ellentmondó tények könnyen elkerülnek figyelmünket.

Az aktivációra példa az agresszióval kapcsolatos információ bemutatás, amely eltérően befolyásolja a nem egyértelműen agresszív férfiak és nők megítélését, mivel az agresszió a férfiak sztereotípiájának része. Tehát inkább gondolunk „intuitívan” egy férfit agresszívnek, mint egy ugyanolyan viselkedést mutató nőt.

A mindenki által ismert sztereotípiák és azok használata azonban csak a jéghegy csúcsát jelenti, amint a legújabb kutatások kimutatták, hogy a nem tudatos sztereotípzálás és előítéletesség elkerülhetetlen.

A legjobb szándék sem képes ugyanis felülrni a tudattalan folyamatokat, mivel az automatikus gondolatok, érzések és viselkedések, továbbá azok kiváltói (pl. egy társadalmi csoporthoz tartozás ténye) a tudatosság és tudatos kontroll hatókörén kívül helyezkednek el.

Magyarul: nem tudatosuló ingerek a sztereotípa nem tudatos aktivációja útján nem tudatos sztereotípzáláshoz vezetnek. Az **implicit sztereotípzálást** olyan személyeknél tarták fel, akik tudatosan egalitárius nézeteket és előítélet-mentes attitűdöket vallottak, sőt maguk tagadnák a legjobban sztereotípiák befolyásának a lehetőségét szociális ítéleteikben.

A fentiekből kiderülhetett, hogy sztereotípiáinkra építő, adott esetben célzott manipulációk hatása nagyrészt kivédhetetlen, s a **sztereotípiák és a sztereotípzálás életünk szerves részét alkotják** bármennyire is próbálnánk tudatosan elkerülni a „használatukat”, akár evolúciós termékként, kulturális örökségként vagy előítéletes személyiségműködésként is tekintünk a dologra.

A sztereotípiák változása

Ha a sztereotípiák ennyire magától értetődőek, ráadásul tudattalan, automatikus folyamatokon alapulnak, akkor lehet-e őket egyáltalán befolyásolni, megváltoztatni? - tehetnénk fel joggal a kérdést. A válasz igen, még ha nem is egyértelműen.

A sztereotípiák megváltozását elsősorban attól várja a szakirodalom, ha a szóban forgó csoport tagjaival a megítélő találkozik, őket jobban megismeri. Az ilyen, sztereotípiát meg nem erősítő tapasztalatok hatása alapvetően kétféle lehet:

- lassan felhalmozódhat (**könyvelő modell**)
- gyors és teljes átfordulásra vezethet (**megetérés modell**)

A hatás attól is függ, hogy a csoportot mennyire hitelt érdemlően reprezentálják az adott személyek. Sokszor ugyanis a várakozástól eltérő személyek jellegzetességei nem változtatják meg a csoportról alkotott sztereotípiát, hanem a „kivétel erősíti a szabályt” alapon pusztán kivételként, altípusként rögzülnek. Sok függ a találkozás jellegétől is, hiszen egy konfliktusos érintkezés vajmi keveset fog változtatni a sztereotípián.

A sztereotípiák fajtái

Sztereotípiát nem csak egy adott, tőlünk független társadalmi csoportról alkothatunk, hanem így teszünk a saját csoportunk tekintetében is, amelybe már magunk is beletartozunk.

A sztereotípiaképzés szempontjából meg kell tehát különböztetnünk a saját csoportot (ingroup) a külső csoporttól (outgroup). Az ingroupra vonatkozó sztereotípiát **autosztereotípiának** nevezzük, míg az outgroupra vonatkozót **heterosztereotípiának**.

Az egyén és egy adott csoport kapcsolata más és más annak függvényében, hogy az egyén tagja-e az adott csoportnak vagy annak elhatárolt külső szemlélője. Az ún. minimális csoportközi paradigma vizsgálatai azt emelték ki, hogy akár egyetlen esetleges szempontból megvont kategória határ az ingroup és outgroup között értékelésbeli különbségtételre vezet az ingroup javára és az outgroup kárára. **A különbségtétel alapmotívuma nem az idegen elutasítása, hanem a saját csoport pozitív kiemelése.** Ennek magyarázata az a pszichológiai folyamat, amely során maga a csoportlét az egyén önértékelésének eséséhez vezet, a saját csoport preferálása az önértékelés helyreállítását szolgálja (többek között).

Valójában a szociális ítéletalkotás során kivétel nélkül minden észlelő beletartozik egy vagy több társadalmi csoportba, ezért más csoportok megítélése, annak objektivitása óhatatlanul a saját csoport(ok) nézőpontjából történik.

A saját csoport és külső csoport megkülönböztetésének – és ezáltal a csoportsztereotípiák működésének – **fontos eleme továbbá a kontextuális hatás**, amelynek értelmében a csoporton belül az egyének megkülönböztetése csökken, a csoportok közötti különbség felfokozódik az emberek szemében.

Az egyén következképpen egy erős homogenizációs mezőbe kerül az ingroupon belül, amelynek kivédésére újabb és újabb különbségtételre van szükség; míg a saját „én” egyedinek nem mutatkozik. Az eredmény: **a saját csoportot heterogénebbnek látjuk, mint az outgroupot**, az outgroup homogénebbnek tűnik, tagjainak jellemzése kimerül abban, ami csoportunktól elválasztja őket.

Az ingroup heterogenitást és outgroup homogenitást az is magyarázza, hogy az outgroupról való tudásunk sokkal korlátozottabb, mint a saját csoportunkról. És ekkor lép be a képbe a sztereotípiák, **a sztereotipizálás**, amely kevés információ esetén is támpontot nyújt a külső csoport vonatkozásában a mentálisan strukturált környezet iránti igény szolgáltatásban.

Ezért van az, hogy a külső csoport több tagjának tulajdonítunk a rájuk vonatkozó sztereotípiával konzisztens vonásokat, mint a saját csoportunk esetében. (Nem említve, hogy a saját csoport heterogenitása kontrasztot képez a külső csoport homogenitásával szemben, amely kontraszt egyben az ingroup (outgroupgal is szembeni) csoport-identitását megeremtő eszköz is – a külső csoport persze tükröt is tart a saját csoportnak, azaz ne legyünk már mi is ilyen szürkék –, ezáltal szükséges torzító hatás az outgroupot tekintve dolog, ami nem magyarázható a pusztán infóhiánnyal, inkább arra rá is épül!)

A saját csoport és külső csoport kategorizáció rávetül a tulajdonságok együtt járásának, kovariációjának feltételezésére is. Az ismerősségi együtt járás hipotézis szerint a szociális csoport közelebbi ismerete a csoporttagok tulajdonságai közötti alacsonyabb kovariáció észleléséhez vezet.

Ha valaki jobban megismer egy csoportot, nagy valószínűséggel egy ingroupot, akkor számos olyan csoporttaggal találkozik, akik a vonások nagy változatosságát mutatják. Ezzel szemben egy külső csoportot eleve homogénebbnek látunk, s a rendelkezésre álló információ is sokkal korlátozottabb.

3.4 A kulturális sokk

A kulturális sokk kifejezés **Olberg, K.** antropológustól származik, aki 1955-ben Braziliában egy egészségügyi projekten dolgozó amerikaiak körében beilleszkedési és akkulturációs nehézségeket tapasztalt, és a jelenség magyarázatára alkalmazta azt. Tanulmányában a **külföldi kiküldetésben résztvevők által tapasztalt foglalkozási betegségeként** definiálta a kifejezést.

Mai értelmezése ennél sokkal szélesebb körű, és a kifejezést összefoglalóan alkalmazzák a külföldi környezetben tapasztalt fizikai és lelki alkalmazkodási problémákra. A szélesebb értelmezés ellenére a témával foglalkozók között nincs pontos megegyezés, hogy mit is takar a kifejezés, csakúgy, mint a kultúra tartalmát illetően. Azok járnak közelebb az igazsághoz, akik szerint **a kulturális sokk nem betegség, hanem az új környezetben való megmártózás természetes következménye.**

A kulturális sokk átélését három fő tényező okozhatja:

- **A megszokott környezet elvesztése**
 - A gyermekkortól kezdve megszokott tárgyi és társadalmi közeg és rend biztonságot ad, amelynek elvesztésével fellép a sokkhatás.
- **A személyközi és a társas kommunikáció diszfunkciója**
 - A kommunikációs kapcsolatban az eltérő kultúrájú üzenetküldő és üzenetvevő mást ért az adott üzeneten, ez okozza a diszfunkciót.
- **Identitáskrizis (self-shock)**
 - A kapaszkodók elvesztése, a védekező mechanizmusok beindulása, az önmagunkkal való összeütközés.
 - Abban különbözik magától a kulturális sokktól, hogy a kulturális különbségek a belsőnkre terjednek ki.
 - A kulturális sokkot átélő személy számára megkérdőjeleződik az identitása, illetve a legjellemzőbb értékei.
 - A másokkal szembeni ítélkezés, sztereotípiák a self-shocknak köszönhetően alakulnak ki az egyén védekező mechanizmusaival együtt.

- A kulturális sokk sokszor olyan komoly testi jeleket produkál az átlók között, hogy a delegáltak kiküldetési idejét le kellett rövidíteni. Sőt, már öngyilkosságok is történtek a kiküldetési nehézségeknek köszönhetően.
- A statisztikák azt mutatják, hogy a fejlett országokban történő sikertelen kiküldetések aránya 25-40%, míg a fejlődő országokba akár 70%-os is lehet.

A kulturális sokk megnyilvánulhat:

- **érzelmi szinten:** hangulatváltozásokat élnek át az eufóriától a depresszióig
- **a gondolkodás szintjén:** a sztereotipizálástól a kulturálisan hatékony gondolkodásig jutnak el
- **társas készségek és identitás szintjén:** a nemzeti társas készségektől a nemzetközi társas készségek, illetve identitás felé

Kulturális sokkot átéltők által tapasztalt **leggyakoribb, meghatározó tünetek:**

- Stressz, és az ahhoz kapcsolódó fizikai tünetek
- Kognitív fáradtság, kimerültség, szellemi leterheltség
- Szerepválság és szerepkonfliktus az új kultúrában
- Individuális, vagyis egyéni sokk, amelyben a személyes, bizalmi, támogató kapcsolatok elvesztése által a belső egyensúly sérülhet

Kulturális sokk egy idegen kultúrában

Csath M. szerint a kulturális sokk – az idegen kultúrával való találkozás következtében kialakuló tanulási folyamat – különböző alkalmazkodási periódusokból áll:

1. **Kapcsolat kezdete:** az új kultúrával való ismerkedés időszaka, amelyet érdekesnek, izgalmasnak, szokatlannak talál a más kultúrából érkező. Ugyanakkor felszínesség is jellemezi a kezdeti időszakot.
2. **A tényleges kulturális sokk:** egyre több különbséget vesz észre. A nyelvi ismeretlen, ahogy a helyi szokások is. Nem tudja mi helyes és helytelen, nem érti, mit gondolnak róla, így frusztrációt, dühöt és állandó bizonytalanságot él át.
3. **Felszínes alkalmazkodás szakasza:** megpróbál a helyi környezethez és adottságokhoz alkalmazkodni, és valamelyes megérteni azokat. Ez azonban nem egyezik meg a valódi alkalmazkodással. A túléléshez való berendezkedés szakasza ez, amikor már felszínes kapcsolatok kialakítására képes. Még nem érti a környezetet, ezért gyakori az elveszettség érzése, valamint az önhibáztatás.
4. **Depresszió, elszigetelődés:** önbizalomvesztés, félreértések és türelmetlenség, elkeseredés, stressz jellemzi a fenti szakaszt. Gyakoriak a stresszel járó testi tünetek is.
5. **Tanulás, beilleszkedés:** kezdi megérteni a másikat és a másik kultúrát. A korábban észlelt problémák megoldódnak. Képes szimpátiát érezni, és megérteni a helyieket, akik attól, hogy mások, nem kevesebbek vagy rosszabbak.
6. **Autonómia, függetlenség szakasza:** visszatér az önbizalom. A helyiekkel jó kapcsolatot képes kiépíteni, mely kölcsönös megértésen alapul. Ráérez, hogy a tapasztalat elősegíti személyes fejlődésében.

Hofstede, G. pszichológiai megfigyeléseire alapozva a kulturális sokk folyamatát négy szakaszra osztja:

1. Lelkesedés és eufória szakasza

- eufóriát és pozitív élményeket él át az új környezetbe került személy

2. A tényleges kulturális sokk szakasza

a. A kulturális eltérések kirajzolódásának szakasza

- újra meg kell tanulnia a legegyszerűbb dolgokat is
- a stressz tünetek, valamint fizikai tünetek megjelennek

b. Elvesztettség, eltávolodás szakasza

- minden korábban ismert dologtól való eltávolodás jellemez
- elvesztettséget él át
- személyes kudarcként éli meg a nehézségeit

- önmagát hibáztatja

c. Ingerlékenység, ellenségeskedés szakasza

- az új kultúra iránt haragot, ellenséges érzéseket táplál

3. Kulturális alkalmazkodás szakasza, azaz akkulturáció

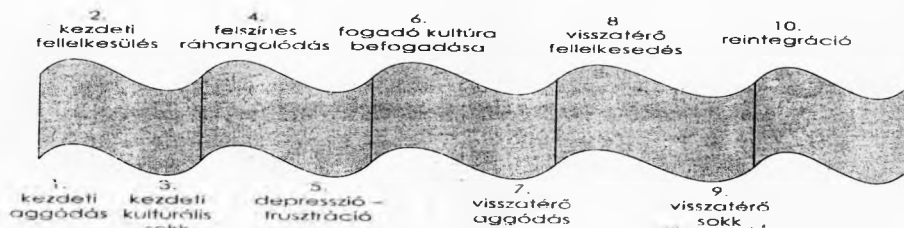
- megtanulja, hogyan kell alkalmazkodnia az új környezeti feltételekhez
- bizonyos helyi értékeket is átvesz
- az önbizalma is visszatér

4. Stabilizációs szakasz, ami háromféleképpen valósulhat meg:

- Továbbra is idegen marad, és negatív érzéseket táplál az új kultúra iránt.
- Kétkultúrájúvá válik, vagyis hasonló érzéseket érez az új kultúra iránt, mint a sajátja iránt.
- Jobban elfogadja az új kultúrát, mint sajátját.

Hofstede a kutatásaiból azt a következtetést vonta le, hogy az **egyes szakaszok hossza személyenként eltérő** lehet, azaz a kiküldetés teljes hosszának függvénye. A kulturális sokk mértékét befolyásolja még az otthoni környezet, valamint a befogadó környezet közötti eltérés mértéke. Természetesen minél nagyobb az eltérés, annál nagyobb a tapasztalt sokkhatás. Ugyanakkor a lelkiileg való felkészültség mértéke is befolyásolja a sokk mértékét.

Rhinesmith, S. nyolc kulturális sokk-szakaszt különböztet meg:



Brett, J. (1992) szerint egy idegen kultúrába való beilleszkedés három fő részből áll:

Egy idegen kultúrába való beilleszkedés három fő részből áll:

1. szakasz: lelkesedés és optimizmus
2. szakasz: frusztráció
3. szakasz: fokozatos hozzászokás

Bár megkérdőjelezhető e három stáció elkerülhetetlensége, ezek az érzelmi ingerek nem ritkák. E reakciók intenzitása a motivációtól, valamint a külföldre települtek és családtagjaik előzetes elvárásaitól függnek, attól, amit a külföldre utazástól remélnek, az otthon és a befogadó ország kulturális távolságától, a munka és/vagy a napi megélhetési tevékenységek bizonytalanságának mértékétől.

Különösen a második szakasz – frusztráció – érdemel nagy figyelmet, mikor a kulturális különbségeket már nem vonzóknak, hanem idegesítőnek látják:

- ez az az időszak, amikor a legtöbb kiküldetés sikere veszélyben van
- felismerik, hogy az interperszonális és a munkahelyi viselkedésben meg nem oldott problémák vannak, amelyek a legváratlanabb helyzetekben jelentkeznek

A kulturális sokk kifejezést gyakran használják a frusztráció leírására, de ez eléggé félrevezető, hiszen egyetlen esemény által kiváltott hirtelen hatásra utal. Valószínűbb, hogy ez inkább sok kis esemény egymást követő sorozatára adott fokozatos reakció: inkább teniszkönyök, mintsem kifecamított váll. A kulturális betegség tünetei az egyszerű rossz közérzettől a honvágyon és identitászavaron keresztül a teljes mértékű depresszióig terjedhetnek, ez utóbbi a csúcspont.

Mivel a kulturális sokk egyfajta átmeneti állapot a nemzetközi küldetésekben,

- arra utal, hogy a kiküldött egyén egyre inkább részese lesz az új kultúrának, és nem bújjik el a kiküldetésben lévők „gettójába”
- motivációt ad a kulturális különbségek megértésére és elfogadására

Azonban a **kulturális sokk** okozta nyugtalanság túl erős is lehet, **gátat is jelenthet**.

Korábban úgy vélték, hogy a beilleszkedés a helyi kultúráról és nyelvről megszerzett nagyobb tudás elsajátításán, az azonos célok érdekében történő munkavégzésen keresztül valósul meg. Az európai menedzserek, akik egy másik európai országban állomásoznak, kevesebb kulturális hatásról számoltak be, mint azok, akiket az USA-ba vagy Ázsiába helyeztek ki. Paradox módon a **kulturális és földrajzi értelemben vett otthonhoz való közelség korlátozhatja a kulturális különbségek felszínre hozását**, ami befolyásolja a beilleszkedést. Az azonosságról és különbségről szóló feltételezéseket így meg kell kérdőjelezni.

Szint	Csath M.	Hofstede, G.	Rhinesmith, S.	Brett, J.
1.			kezdeti aggályok	
2.	kapcsolat kezdete	lelkesedés és eufória	kezdeti lelkesedés	lelkesedés és optimizmus
3.	tényleges kulturális sokk	tényleges kulturális sokk kulturális eltérések	kezdeti kulturális sokk	frusztráció
4.	felszínes alkalmazkodás		felületes alkalmazkodás	
5.	depresszió, elszigetelődés	elvesztettség, eltávolodás, ingerlékenység, ellenségeskedés	depresszió, frusztráció	
6.	tanulás, beilleszkedés	akkulturáció	integráció	
7.	autonómia, függetlenség	stabilizáció		
8.			visszatérő aggályok	
9.			újra beilleszkedési sokk	

A **tényleges kulturális sokk**, a táblázatban jelölt 3 – 7-ig szint, ami az érdeklődés középpontjában áll. Bármelyik csoportosítást is nézzük, mindegyik foglalkozik a frusztráció és a beilleszkedés nehézségeivel.

A hazatérést követően a kiküldetésben lévők **visszatérési** vagy **fordított kulturális sokkot** élnek át. Amióta elhagyták a kultúrájukat, ott sok minden megváltozott, akár makro-, akár mikrokörnyezetükben egyaránt.

Kulturális sokk a fogadó kultúrában

A fogadó ország lakosai a külföldiekkel való kapcsolatuk során ugyancsak kulturális sokk élményt tapasztalnak, amelyek szintén eltérő lépcsőfokai vannak.

1. A **kíváncsiság, érdeklődés fázisa**: az eufóriához hasonlóan az új kultúrából érkező kíváncsiságot kelt helyiekben, érdeklődnek iránta, pozitív élményeket ébreszt bennük.
2. Az **etnocentrizmus fázisa**: miközben az idegen hosszabb időt tölt el, és alkalmazkodni próbál a kultúrához, addig a vendéglátó országban élők negatív érzéseket táplálnak iránta. Ezen érzések alapja az etnocentrizmus. Minél gyakoribbak a találkozások, annál kevésbé jellemző az etnocentrizmus, és annál gyakrabban jutnak el a lakosok a következő szakaszhoz.
3. A **policentrizmus fázisa**: ebben a fázisban már elfogadják, hogy az eltérő kultúrákból érkező más és más elvárásoknak kell, hogy megfeleljen. Néhányan eljutnak a két- vagy többkultúrás szintjére.
4. A **xenophéila** azt az állapotot jelenti, amikor a helyi úgy érzi, hogy a külföldi kultúrája minden szempontból kedvezőbb, mint a sajátja.

Néhány hasznos tanács a kulturális sokkot átélők számára:

- Ne engedjük, hogy a sokk meglepetésként érjen!
- Megérkezés előtt informálódjunk!
- Készüljünk fel a sokkra. helyszíntől függetlenül!
- A nyelvismeret igen fontos, az angol nyelv alapvető, a helyi nyelvet minél hamarabb érdemes elkezdni tanulni.
- A támogató hálózattal felvenni a kapcsolatot a helyszínre érkezve!
- Nem feladni, legyőzni a kihívást!
- Tanácsot kérni azoktól, akik már átéltek hasonló helyzetet! Kapcsolat más külföldiekkel, de a helyiekkel is.
- Adjon magának időt az alkalmazkodásra, ne hajsolja túl magát!
- Szakmai, orvosi segítséget kell kérni, ha nem enyhülnek a tünetek.
- A visszatérési sokkal is számolni kell.
- A kulturális sokk pozitív oldalait érdemes nézni. Újabb környezethez könnyebben tud majd alkalmazkodni.
- + 1, talán az egyik leglényegesebb tanács: **A humorérzéklet megőrizni!**

3.5 A kulturális különbségek kezelési módja

3.5.1 Hoopes, D. hétszintű modellje

Az interkulturális kapcsolatokban kiemelkedő szerepet játszik a résztvevők **interkulturális kompetenciája**. Az interkulturális kompetencia olyan képesség, ami révén úgy boldogulunk egy kulturálisan heterogén környezetben, hogy közben megvalósítjuk önmagunkat, és együttműködünk másokkal.

Az új kultúrákhoz történő alkalmazkodás – az interkulturális kompetencia – elősegíti a megértést vagy akár az integrációt. Az interkulturális kompetencia továbbá magában foglalja a **rendszeres önvizsgálatot és az önismeretet** az egyén részéről. Az interkulturális kompetenciával bíró személy ezen kívül tisztában van **az etnocentrizmus, diszkrimináció és sztereotípiák** jelentésével, illetve azok működési mechanizmusával.

Az interkulturális kompetencia fejlesztésében a kritikus tényező nem az, hogy ki milyen mélységig ismeri az egyes kultúrákat, hanem az, hogy milyen mértékben sajátítja el az interkulturális ismeretszerzési folyamatot, a kommunikációt és az emberi kapcsolattartást.

Hoopes, D. (1981) az interkulturális kompetenciához köthetően **az interkulturális ismeretszerzés szintjeit** a következőkben határozta meg:

1. **Az etnocentrizmus szintje:** az egyén azt feltételezi, hogy mindenki ugyanazzal a világgéppel rendelkezik, vagyis annak a naiv feltételezése, hogy a saját világgépével azonos világgépet vall mindenki magáénak
2. **A tudatosítás szintje:** az egyén már felismeri, hogy vannak más világnézetek is, vagyis az eltérő világgépek és értékrendek létezésének a felismerése
3. **A megértés szintje:** a más nézetek okainak felfogása, vagyis az eltérések mögöttes okainak megértése
4. **Az elfogadás és a tiszteletben tartás szintje:** az eltérő világnézetek elfogadása és tisztelete, vagyis a másik kultúra világgépének és működési rendjének tiszteletben tartása
5. **Az értékelés és a megbecsülés szintje:** az egyén felismeri a más kultúrák és világnézetek értékeit, vagyis a másik kultúra abszolút értékeinek a felismerése, elismerése

6. **A szelektív alkalmazás szintje:** a kultúrák bizonyos elemek preferálása, vagyis bizonyos szelekciós szempontok alapján a másik kultúra néhány elemének a magáévá tétele
7. **Az asszimiláció – az alkalmazkodás – a bikulturalizmus – a multikulturalizmus szintje:** a más kultúrához való alkalmazkodás oly módon, hogy minél jobban azonosuljon vele

Az interkulturális érzékenység fejlesztésére és az interkulturális kompetencia kialakítására az utóbbi évtizedekben világszerte számos módszertani kísérlet történt. Magyarországon ennek a gyakorlata és alkalmazása még gyerekcipőben jár, noha a kezdeti lépések már megtörténtek.

A szakmák globális tartalma változó, az üzlet, cég, egység természetétől és a tapasztalat mértékétől függ, de a kulturális különbségek kezelése egyre inkább mindenki munkájának részévé válik.

3.5.2 Bennett, M. J. hat érzékenységi szintű modellje 13 stációban

Érthető módon azokban a kultúrákban fordult a figyelem a kutatás és alkalmazás szintjén e problémák felé, ahol a kultúrák találkozása, interkulturális összeütközések legelőször jelentkeztek. Így az Egyesült Államokban, majd ezt követően Nyugat-Európában is egyre többen próbálták a kérdéskört mind az elméleti kutatás, mind a gyakorlati alkalmazás oldaláról vizsgálni.

Ezek közül a törekvések közül kiemelkedik **Bennett, M. J.** interkulturális érzékenységfejlesztési modellje, ami **hat interkulturális szintet** különböztet meg: etnocentrikus, ill. etnorelatív fázisba sorolja a 6 különböző érzékenységi szintet.

A nemzetközi környezetben dolgozóknak hasznos útmutatóként szolgálhat a modell. Számukra az lenne cél, hogy **legalább az alkalmazkodás szintjére** jussanak.

A tapasztalatok szerint **az elfogadási szintre jutás már pozitívnak tekinthető**, bár az etnocentrikus fázisba való visszatérés is gyakori jelenség.

Az etnocentrikus fázis és fokozatai	
1. TAGADÁS	A. Izoláció
	B. Szeparáltság
2. VÉDEKEZÉS	C. Lenézés
	D. Felsőbbrendűség
	E. Önlebecsülés
3. MINIMALIZÁCIÓ	F. Fizikai univerzalizmus
	G. Transzcendens univerzalizmus
Az etnorelatív fázis és fokozatai	
4. ELFOGADÁS	H. Viselkedési relativizmus
	I. Értékrelativizmus
5. ALKALMAZKODÁS	J. Empátia
	K. Pluralizmus
6. INTEGRÁCIÓ	L. Kontextus-minősítés
	M. Konstruktív marginalizálódás

Az etnocentrikus fázis

Az interkulturális kompetencia fejlődési és fejlesztési modelljeinek többsége első fokozatként az etnocentrizmust jelöli meg. Ez a fogalom azt jelenti, hogy valaki a saját kultúráját tartja alapvetőnek és centrálisnak, és abban a hitben él, hogy ezt mások is így látják, és elfogadják.

Ezen a fázison belül megkülönböztethetőek fokozatok, amelyek a kulturális különbségek tagadásától egészen azok jelentőségének a minimalizálásáig terjednek.

1. fázis: TAGADÁS

Az etnocentrizmus legtisztább formája, jellemzője, hogy nem ismerjük el, hogy a másik kultúrája a miénktől eltér.

A/ Izoláció

- nem érintkeznek más kultúrával, zárt közösség
- leplezetlen bámulás, mutogatás, kinevetés

B/ Szeparáltság

- mesterséges izoláció létrehozása annak érdekében, hogy ne kelljen tudomást venni az idegen kultúráról
- a kulturális különbségek felismerésének megléte
- interakció nincs, vagy csak korlátozottan
- gettók létrehozása faji vagy vallási alapon: a nagyobb közösség nem ismeri, és nem is akarja megismerni az elszigetelt közösséget, annak kultúráját
- fordított példa: Japán kb. 250 évre bezárkózott

2. fázis: VÉDEKEZÉS

Észleljük a különbséget, de ez védekezést vált ki belőlünk, hiszen amit nem ismerünk, attól sokszor tartunk. Így van ez ebben az esetben is, mivel a kulturális különbségeket nem ismerjük, ezáltal nem is értjük, így félelemként, fenyegetésként tekintünk rájuk. Közismerten a fenyegetettségre adott válaszok a védekezés különböző fajtái. Sztereotípiákban gondolkozunk, amiket háromféleképpen is alkalmazhatunk:

C/ Lenézés

- lenézzük a másik kultúrát – negatív sztereotipizálás: olyan minősítés, amit az egész kulturális csoportra, a közösség valamennyi tagjára kiterjesztünk
- akik negatívan minősítenek kulturális sajátosságokat, azok később újabb, ill. más kulturális eltérések esetén ismét hajlamosak a negatív sztereotipizálásra
- pl. nők – férfiak szellemi képességei

D/ Felsőbbrendűség

- magasabb rendüként értékeljük a saját kultúránkat
- minél magasabbra helyezem a saját kultúrám, annál inkább degradálom a másikat
- a saját kultúra felsőbbrendűségének nyílt hirdetése sem szimpatikus, de inkább elfogadható, mint az eltérő kultúra negatív minősítése
- **Emlékeztetőül: Nincs jó vagy rossz kultúra, egyszerűen különböző kultúrák vannak!**
- a szemlélet kialakulásáért a mindenkori oktatáspolitikai is felelős: legyen egy egészséges nemzeti önbecsülés, de ennek mértékét növelve identitászavar alakulhat ki
- gyarmatosítói attitűd: saját kulturális normáinkat akarjuk ráerőltetni egy másik kultúrkörből származóra
- sok problémát okoznak az egyes kultúrák vélt vagy valós (ön)minősítései

E/ Önlebecsülés

- a másik véglét: hasra esünk a másik kultúrától, rosszabbnak ítéljük a sajátunkat, ezt a másikat pedig dicsőítjük
- két embertípusra jellemző, az egyik:
 - akik bár tájékozottak az adott kultúrában, mégsem eléggé azok
 - csak pozitív információkat fogadnak el: csak a szépet és a jót
 - nosztalgikus elfogultság alakul ki bennük
 - a megkedvelt kultúra lelkes propagátorai – holott erre senki nem jogosítja fel őket
 - pl. Amerika-imádók, akik soha nem jártak ott
- a másik:
 - akik bizonyos ideig külföldön éltek
 - visszatérve a saját kultúrájukba felértékelődik az hátrahagyott kultúra

3. fázis: MINIMALIZÁCIÓ

Érzékeljük a különbségeket, de a jelentőségét nem ismerjük el: végtére is mind ugyanolyanok vagyunk. Elbatalizáljuk a kulturális különbségeket, besöpörjük a kulturális hasonlóságok alá: több a hasonlóság az emberek között, mint a különbség. Abból a hitből táplálkozik, hogy a világon valamennyi ember egyet akar: sikert, boldogságot, előrejutást, javakat stb. Viszont sok világszemlélet – pl. a buddhizmus – nem ezt hirdeti.

F/ Fizikai univerzalizmus

- az emberek esznek, szaporodnak, meghalnak – a biológiai szükségletek mindenki számára azonosak, ezért a viselkedésük is alapvetően azonos
- *Ha egy süllyedő hajóról a családjából csak egy személyt tudna befogadni a mentőcsónak, akkor ki lenne az, akit beültetne? A skandinávok a házastársukat, az arabok az anyjukat, a dél- és közép-európaiak a gyerekeiket.*
- valamennyien képesek áldozatot hozni a szeretett személy érdekében, az értékredek azonban alapvető szemléletet tükröznek

G/ Transzcendens univerzalizmus

- nem biológiai vagy materiális alapokon teszi egyenlővé az embereket, hanem azt vallja, hogy mindannyian egy felsőbbrendű hatalom – transzcendens elv – teremtményei vagyunk
- hittérítő mozgalom – misszionáriusok: a vallás terjesztése, akár erőszakos formában is
- ideológia: marxizmus
- meggyőződés: valahol mélyen egy és ugyanazok vagyunk – öntörvényű viselkedés az idegen kultúrában pl. pénzzel mindent el lehet intézni (ha a saját kultúrájában ez a természetes, a másik kultúrában is így fog cselekedni)

Az etnorelatív fázis

Az interkulturális kompetencia kialakulásában és fejlesztésében mérföldkövet jelent az, ha megtörténik annak felismerése, hogy a **kultúrák közötti különbségek nem jelentenek minősítést**. Nincsenek abszolút mércék arra vonatkozólag, hogy mi a jó vagy mi a rossz, kulturálisan mi a helyes vagy helytelen viselkedés. Egy-egy kultúra elemei részben más kultúrák hasonló elemeihez viszonyítva, részben pedig a saját rendszerében betöltött szerepük felől értelmezhetők. Ebből következően, az, amit az egyik kultúra pozitívnak értekel, egy másik kultúrában, lehet, hogy negatív töltetű.

Ez a személet azt sugallja, hogy **ne adjuk fel saját kulturális identitásunkat, ugyanakkor érzékeljük a kulturális különbségeket a viszonylagosságuk szem előtt tartásával**, vagyis a különbségeket sajátosságként fogadjuk el, amelyek az egyes kultúrák természetes velejárói.

4. fázis: ELFOGADÁS

Tiszteletben tartjuk a másik értékeit, a kulturális különbségeket nemcsak tudomásul vesszük.

H/ Viselkedési relativizmus

- a nyelvi és nem nyelvi viselkedésmintákban jelentkező eltérések természetesek, ezért tiszteletben tartjuk ezeket
- a nyelvi eltérések az interakciókban, a kommunikáció folyamán nyilvánulnak meg, pl. más köszönési forma, bemutatkozás, tárgyalási mód
- a nem verbális kommunikáció különbségeinek felismerése – kezdeti stáció

I/ Értékrelativizmus

- szemléleti és értékkülönbségek tiszteletben tartása
- tudomásul vesszük az eltérő valóságérzékelés és érték-hozzárendelési folyamat különbözőségét
- felismerjük a kultúra értékteremtő jellegét, ami az adott kultúrát sajátossá, egyedivé teszi

5. fázis: ALKALMAZKODÁS

Felismerjük és hatékonyan alkalmazzuk a többféle kulturális megközelítésben rejlő lehetőségeket a másik kultúra képviselőivel folytatott interakciókban. Ez tulajdonképpen olyan eszköz, ami a sikeres kommunikációhoz elengedhetetlen. Két fokozata van.

J/ Empátia

- tudatos és alkalomszerű
- bele tudjuk élni magunkat a másik helyzetébe, világgépébe
- **szimpátia:** el tudja képzelni, hogy miként érezne a másik személy helyében – etnocentrikus, mert csak a helyzet változik
- **empátia:** képes a saját világgépéből ideiglenes kilépni, a másokéba áthelyezni magát – etnorelatív, mert a világgép változik
- **az interkulturális kompetencia magas foka**

- sokéves kulturális hatás szükséges
- nyelv esetében: nemcsak beszél, de érzi is a nyelvet
- pl. a japán nyújtja a kezét kézfogáshoz, a magyar pedig a melle előtti kézfonással meghajolva köszönti őt – mindketten egyidejűleg kölcsönös empátiát alkalmaztak

K/ Pluralizmus

- képes a kultúrák közötti eltérések és érzékelésén és megértésén túl a kultúrát alkotó egyes elemek szerepét és súlyát is helyesen érzékelni és kezelni
- otthonosan mozgunk a kultúrában
- csak azok képesek erre, akik hosszú ideig éltek az idegen kultúrában, számukra nem jelent erőfeszítést a másik kultúra mintái alapján való viselkedés
- az empátia itt természetes módon jelentkezik

6. fázis: INTEGRÁCIÓ

Aktív résztvevőivé tudunk válni a másik kultúrájának, a dolgokat több kulturális perspektívából is meg tudjuk vizsgálni.

L/ Kontextus-minősítés

- képes különböző különféle kulturális perspektívából analizálni és értékelni az adott szituációt
- előfeltétel: több kulturális rendszer alapos ismerete
- az adott kontextust a maga helyén relatív minősítéssel ítéli meg, az annak megfelelő optimális viselkedési mintát választja
- sikeresen képes mozogni hivatalos és üzleti érintkezésekben
- csökken az interkulturális különbségekből származó félreértések miatti feszültség, a kommunikáció hatékonyabbá válik

M/ Konstruktív marginalizálódás

- már egyik kultúrát sem érezzük igazán a sajátunknak
- otthonosan képes mozogni az eltérő kultúrákban
- a makro környezettel képesek teljesen azonosulni
- közvetítői szerepet tölt be az eredeti és a később interiorizált kultúrája között
- de: identitászavarhoz is vezethet, pl. disszidensek

Egy-egy kultúra elemei részben más kultúrák hasonló elemeihez viszonyítva, részben pedig a saját rendszerében betöltött szerepük felől értelmezhetők. Ebből következően az, amit az egyik kultúra pozitívnak értekel, egy másik kultúrában lehet, hogy negatív töltetű, de maga a jelenség nem minősíthető abszolút értékkel. **Nem jó, vagy nem rossz, hanem más.** Ez nem zárja ki azt, hogy valaki egyénileg ne vonzódjék jobban bizonyos más kulturális értékekhez.

Ez a szemlélet **nem azt sugallja**, hogy az ember adja fel saját kulturális identitását, hanem azt, hogy ne a saját etnocentrikus kulturális szemellenzőivel érzékelje a kulturális különbségeket, hanem a viszonylagosság szem előtt tartásával.

Az első három szint az **etnocentrizmusé**. Ebben az állapotban az egyén vagy felismeri a kultúrákból adódó különbségeket, vagy nem, de mindenképpen a maga értékrendjét tartja mérvadónak, a másikat próbálja a maga kultúrájához igazítani.

A másik három szint viszont már az **etnorelativizmus** tere: az ember megérti, hogy a másik kultúrája a magáéval egyenrangú, és a sajátját is viszonylagosan kezeli. A kulturális eltérésekből adódó problémák kezelésére már nem csak a másik, hanem a saját viselkedésének megváltoztatásán is gondolkozik.

3.5.3 Adler, N. stratégiái a különbségek kezelésére

Adler, N. (1991) háromféle stratégiát ír le – **semmibevevés, a minimalizálás, a kiaknázás** – a különbségek kezelésére. Ugyanakkor megjegyzi, hogy a **legelterjedtebb mód a különbségek figyelmen kívül hagyása.**

Ha összehasonlítjuk Bennett fázisaival, látható, hogy az első kettő – a semmibevevés és a minimalizálás – az etnocentrikus fázishoz tartozik, míg a kiaknázás az etnorelatívhoz. Adler úgy véli, hogy

- nehéz olyan cégeket találni, ahol a kulturális különbségeket versenyelőnyként használják fel
- sok cég különféle stratégiákat alkalmaz egyidejűleg

Javasolja: bátorítani kell a világméretű vágyakkal rendelkező cégeket, hogy ismerjék fel a magától értetődő stratégiákat a kulturális különbségek kezelésére, és tartsanak önvizsgálatot, vajon nem szalasztanak-e el lehetőséget arra, hogy versenyelőnyhöz juthassanak

	Semmibevevés	Minimalizálás	Kiaknázás
Kultúra	Irreleváns	Probléma/Fenyegetés	Lehetőség A versenyelőny forrása
Any- /leányvállalat kapcsolata	Etnocentrikus	Poli- és régiócentrikus	Geocentrikus
Elvárt előny	Szabványosítás	Lokalizáció	K+F
Teljesítmény	Eredményesség	Alkalmazkodóképesség	Együttműködés
Kommunikáció	Fentről le	Fentről le Fentről fel	Minden csatornán
Legnagyobb kihívás	Az elismertség kivívása	A koherencia elérése	Befolyásolni a különbségeket
Legnagyobb gond	Rugalmatlanság Elszalasztott lehetőségek	Töredezés Az erőfeszítés megduplázása Az együttműködési lehetőségek elvesztése	Zavar Súrlódás

A semmibebevés mint stratégia

Amikor a cégek a kulturális különbségek semmibebevését választják stratégiájukként, úgy vélekednek, hogy

- az üzlet az üzlet, és az ügyvezetők, mérnökök vagy bankárok mindenhol ugyanolyanok a világon
- az anyaországban kifejlesztett előírások változtatás nélkül áthelyezhetők
- a befogadó országbelieknek **szó szerint be kell tartaniuk ezen előírásokat**, mert – mint mondják – ez szükséges ahhoz, hogy megőrizzék a termék minőségét stb..
- a standardizált munkafolyamat szent és sérthetetlen
- kialakíthatják akár **a saját oktatóközpontjukat**, hogy beleneveljék az embereikbe a szükséges ügyvezetői gyakorlatokat és viselkedést, a fő eszméket és értékeket
- noha engedményeket tesznek, a helyi alkalmazkodás csak kényszerből jön létre
- a központi cégek uralkodó viselkedése a leányvállalatok felé abból indul ki, hogy **csak egyetlen helyes út létezik** – az etnocentrizmusból adódóan –, vagyis amit otthon kipróbáltak, és bevált, az a világon bárhol működni fog
- az ügyvezetők **nem hisznek abban, hogy a kultúra számít**, vagy egyáltalán gondolni kell rá
- úgy vélik, a versenyelőnyüket éppen a világméretű szabványosított folyamataiknak köszönhetik
- a kulturális különbségekből adódó különféle gondok felmerülnek, amiket **környezeti, strukturális vagy politikai tényezőknek tulajdonítják**
- a kulturális különbségekkel szembeni érzékenységet, és az ezzel kapcsolatos problémák kezelésére való hajlandóságot csak annyiban tekintik fontosnak, amennyiben az a kölcsönös tiszteletben és a kommunikációban fejeződik ki
- a kulturális különbségek valójában megfelelő kifogásként is szolgálhatnak a bukásra: ez egyébként olyan, mint a kommunikációra fogni a rosszul sikerült házasságot

A minimalizálás mint stratégia

Egy másik mód a kulturális különbségek kezelésére, hogy megpróbáljuk minimalizálni a hatását. Ez a megközelítés felismeri, hogy a kulturális különbségek fontosak, de leginkább problémaforrásként vagy a hatékony és hatásos működés fenyegetéseként tekint rá. A minimalizálás azt jelenti, hogy azonosságokat keresünk vagy kreálunk más konfliktusokkal, vagy éppen elkülönítve kezeljük.

Az olvasztótégely

- bizonyos vállalatok erős közösségi kultúra – olvasztótégely – kialakításán fáradoznak, mert úgy vélik, így képesek redukálni a különböző nemzeti kultúrák hatását
- begyűjtik a kultúrákőzi súrlódásokból adódó nézeteltéréseket, megkeresik az azonosságokat, és ezek által próbálnak egységes megoldást találni, így tartva alacsony fokon a konfliktusokat

A kultúra-áthelyező ügynökök

- megbíznak egy magasabb rangú ügyvezetőt az anyavállalat kultúrájából, hogy vezesse a helyi leányvállalatot, aki eléggé szocializált ahhoz, hogy az anyavállalat kultúrájának a hivatalos támasza és gondnoka legyen
- jellemzően európai megközelítés, aminél leginkább a viselkedési szabályozás az irányadó
- az anyaországi vezetők gyakran meglátogatják a leányvállalatokat, találkoznak a helyi ügyvezetőikkel, hogy megvitassák, miként mennek a dolgok, és a személyes találkozást felhasználva a problémák megoldására is sort kerítenek azzal a céllal, hogy minden a normális kerékvágásban menjen tovább
- a helyi ügyvezetőket meghívják, hogy töltsenek némi időt a központban, hogy megismerhessék az anyacég eljárásait és gyakorlatát, valamint érzékeljék az elvárt viselkedés és értékek normáit.

Az erős szervezeti kultúra kialakítására tett törekvések, annak érdekében, hogy a kulturális különbségeket csökkentsék, gyakran ellenállásba ütköznek, mert az anyavállalat országának kultúrája – ami gyakran a nemzeti kultúrába van beleágyazva – marad a domináns. Ez ahhoz vezet, hogy a helyi ügyvezetők kisebbségnek érzik magukat a saját országukban. Még akkor is, ha a vállalati kultúrát egy olvasztótégelyben kotyvasztották.

A különbségek mindig fűszerként szolgálnak, az olvasztótégely stratégiával pedig azt kockáztatják, hogy a kultúrák elveszítik a megkülönböztető ízüket.

A szegregáció

- izoláljuk a különféle kultúrákat, így kerülve el az összeütközéseket
- az anyavállalat határozza meg, hogy mit kell tenni, a helyi leányvállalatnak pedig szabad keze van abban, hogy kitalálja a hogyanot.
- az amerikai cégeknél alkalmazott az európai ügyvezetők az idejük nagy részét azzal töltik, hogy
 - információkat gyűjtenek a központ részére
 - egyedül az eredmények alapján ítélik meg őket, anélkül, hogy figyelembe vennék a helyi feltételeket is
 - a számoktól való megszállottsághoz és rövidtávú gondolkodáshoz vezet
- az európai cégek helyi érzékenységen alapuló üzletekben jók: a nemzeti szervezeteknek magas fokú autonómiájuk van
- a **policentrikus megközelítés** elismeri a kulturális különbségeket, és hagyja a helyi vállalatoknak, hogy a maguk módján tegyék a dolgukat – **költséges**
- **régiócentrikus megközelítés:** kiegyenlíteni a globális integráció igényét, ugyanakkor érzékeny maradni a helyi feltételekre
 - sok multinacionális vállalat regionális központokat alakít ki: segítik a nemzeti szervezetek közötti koordinációt, keresik a köztük lévő együttműködési lehetőségeket, segítenek összeegyeztetni a helyi érzékenységeket és a globális integrációt.

A kiaknázás mint stratégia

- szükséges bevonni a helyi ügyvezetőket, a vidéki vezetőket a globális tervek kidolgozásába
- befolyásukat folyamatosan bővíteni kell: rájuk kell bízni a koordinálás felelősségét, karrierlehetőségeket kell eléjük tárni
- nem szabad megvárni, amíg elérik a 45 éves kort, hanem **sokkal előbb kitenni őket nemzetközi tapasztalatoknak**
- a helyi ügyvezetőktől nem lehet elvárni, hogy más nemzetiségekkel sikeresen tudjanak együttműködni, ha nincsenek ellátva **megfelelő nyelvi és kulturális felkészítéssel**
- az sem várható el, hogy más részlegbeli emberekkel kooperáljanak, ha nincs erre irányuló **ösztönzés**
- szükségük van olyan **készségekre**, amelyek által országhatárokon keresztül is képesek dolgozni
- hogy tőkét tudjunk kovácsolni a kulturális különbségekből, meg kell találnunk a megfelelő egyensúlyt a helyi szükségletek és a központi irányítás között
- ez meglévő dilemma majdnem minden mai multinacionális cégnél: az egyensúly történelmi és kulturális okokból kifolyólag is különböző Európában, az USA-ban és Japánban:
 - az európai multik rugalmasabbak, jobban tisztában vannak a helyi igényekkel, és egyre inkább próbálnak globálisabbak lenni
 - a japánok nehézségekbe ütköztek a globalizáció során, különösen a magasabb rangú ügyvezetésben, és most igyekeznek sokkal lokálisabbá válni
 - az amerikai multik jóval érdekeltőbbek a globális integrációban mostanság, a tengeren túli piacok egyre fontosabbá válnak számukra

- ezek a különbségek részben **kultúravezéreltek**:
 - **az amerikai terjeszkedés** – főleg Európába irányulva – régiócentrikus hajlamot tükröz: sok amerikai vállalat kezelte Európát egy országgént, ami elég nagy hiba. Az egységesítésre való amerikai hajlam miatt – bár elfogadják a külföldieket, vagyis a kulturális különbségeket – elvárják, hogy alkalmazkodjanak, amerikaiakká váljanak, vagyis a szabályok és előírások mindenre vonatkoznak, ami nem más, mint az **amerikai univerzalizmus**. Ez talán megmagyarázza némiképp az etnocentrikus megközelítésüket.
 - ugyanez elmondható **Japánról**, ahol mindenkitől elvárják, hogy beilleszkedjen a csoportba. A másságot stigmaként fogják föl, és a kívülállók sosem remélhetik, hogy teljesen integrálódni tudnak.

Ez nem segíti a japánokat abban, hogy felvegyék és megtartsák a magasan képzett helyieket. Amennyiben a japán vállalatok nemzetközibbé akarnak válni, sokkal fogékonyabbnak kell lenniük a helyi kultúrákra.
 - számos európai tartja magát a globalizáció felé haladás és a kulturális különbségek beolvasztásának útján a legjobbnak, mert ők eleve hozzá vannak szokva a más kultúrájú szomszédokkal való együttéléshez
- ahhoz, hogy alkalmazni tudjuk a máshonnan átvett ötleteket, az új körülményekhez igazítsuk, szükség van **alázatra, rugalmasságra és nyitottságra**
- számos multinacionális cégnél hatalmas lyuk tátong a globális képviselőjük és a globális önhittségük között
- a globális vállalatok jellemzője nem a külföldi működés vagy a termékük vonzereje, hanem a **soknemzetiségű vezetéből álló menedzsment rangja**
- a központi kérdés az, hogy milyen mértékben vonhatóak be a nemzeti erősségek és a kulturális különbségek a globális szinergia kialakításába
- sok multikulturális szervezetet jellemezhet, ahogyan a különbségeket értékelik és kiaknázzák
- **a különböző háttérű, a különböző elvárású, a különböző életszakaszban lévő emberek kiválasztása és egybegyűrése olyan erőt jelent, ami a vállalat jövedelmezőségét és versenyképességét megsokszorozhatja**

- a legtöbb cég nem tekint úgy a kulturális különbségekre, hogy azok versenyelőny forrásai lehetnének
- a különbségek kezelésének legjobb modellje talán a stratégiai szövetségekben keresendő
- számos multinacionális cégnél a felsővezetést meghagyják az anyaországbelieknek, ez igaz Európára, Japánra és az Egyesült Államokra is, így a limitált karrierlehetőségek miatt sok képzett vezető áll tovább
- a kétnyelvűeket sokkal magasabb szintű különböző gondolkodásra és kognitív rugalmasságra tartják képesnek

A kulturális különbségeket átölelő vitának vannak rejtett morális értékei: élteti az egyenlő esélyeket és elátkozza a kulturális imperializmust. Tehát némileg utópikusnak tűnhet.

Mindenesetre a **demográfia realitása azt mutatja, hogy a 21. században a munkaerő nagy része nem fehér férfi lesz a világ nyugati és északi részén, akik ma a multinacionális cégek felső vezetését adják.**

4. NEMZETKÖZI KARRIER

4.1 Multikulturális menedzsment

Azoknak az vezetőknek, akik elfogadják azt a tényt, hogy a különböző országok konyhaművészete, irodalma, zenéje és művészete egymás mellett párhuzamosan létezik, azt is meg kell tanulniuk elfogadni, hogy az egyes országok a menedzsmentjükben is különböznek egymástól.

A jegyzet a **kultúrának a menedzsmentre gyakorolt hatásáról** szól. Bár a kultúra nagy hatást gyakorol a szervezetre, mégsem a legbefolyásolóbb tényező, viszont az, amit a leginkább elhanyagolunk. Ez részben annak tudható be, hogy **nem ismerjük fel a kultúrák jelenlétét és erejét**.

Azoknak a menedzsereknek, akik a nemzetközi üzletelés tengerébe eveznek, nemcsak a hullámokra kell figyelniük, hanem fel kell mérniük a sokkal nehezebben felismerhető felszín alatti áramlatok mélységét és erejét is. Ha ezt elmulasztják, az komoly veszélyt jelenthet a túlélésre.

Konvergencia avagy mégsem?

A globális falu

- Gyakran halljuk azt, hogy a világ zsugorodik. A televízió, telekommunikáció és közlekedés fejlődésének köszönhetően úton vagyunk afelé, amit **globális falunak** neveznek: mindannyian Levi's farmert, Lacoste márkájú inget, Adidas futócipőt és Swatch órát fogunk viselni, miközben a CNN-t nézzük Samsung TV-nkben, Heinekent iszunk, a McDonaldsban étkezünk, és karaoke bárókba járunk énekelni.
- **Ez egy olyan vízió, amit páran vonzónak, mások viszont visszataszítónak találnak.** És bár igaz lehet, hogy a felszínen egyre hasonlóbban öltözködünk (farmert és pólót hordunk), és még az étkezési szokásaink is hasonlóbbak lesznek (gyorséttermek), a kulturális húzóerők mélyen futnak, és nem lehet őket könnyen felfedezni.

Az olvasztótégely

- A Párizshoz, Londonhoz, Torontóhoz, New Yorkhoz vagy Bombayhoz hasonló nagyvárosok rengeteg különböző nemzetiséget vonzanak, ugyanakkor a népek olvasztótégelye helyett különböző kulturális területeket fedezhetünk fel ezekben a városokban, amelyek nagymértékben különböznek és el is különülnek egymástól.
- Egy európai olvasztótégely kialakulását is feltételezték a XX. század végére, ahol a gazdasági unió létrejöttével minden üzletember ugyanúgy fog majd kinézni. Európában falak omlottak le, határőrségeket üritettek ki, az európaiak számára egyre inkább megszűnnek a repülőtéri ellenőrző pontok is. Ugyanakkor a globális termékek ígérete, az egyenlő piachoz vagy munkához való jutás, a közös európai kultúra megvalósulása egyelőre inkább teória marad, még várat magára. Sőt, úgy tűnik, hogy az összetartás és integráció létrehozására irányuló nyomás kialakított egy ugyanakkora, ha nem erősebb ellenállást a különbözőség, az elkülönülés megmaradása érdekében.
- Vad ellenkezések és tüntetések állnak a határokon túli termelés, hús- és halkereskedelem útjába. A politikai és gazdasági szuverenitás, csak úgy, mint a kulturális identitás és integritás megőrzésére irányuló nyomások megmaradtak, sőt, még jobban felerősödtek, ahogy az Spanyolország, Írország, Belgium és a legdrámaibban a korábbi Jugoszlávia területén történt a vallási feszültségek miatt.

A menedzsment mint objektív irányítás

- A menedzsmentet, mivel általánosan gyakorolható, a természettudományokhoz vagy a mérnöki tudományokhoz tartják hasonlóknak, ami túlléphet a nemzeti határokon. Félre kellene tenni ezt a feltételezést!
- Az igaz, hogy az utakat tervező mérnökök hasonlóképp gondolkoznak, ha sebességről és biztonságról van szó. De! Különböző rendszereket hoznak létre, még a látszólag hasonló helyzetekben is, amit a kereszteződések egyszerű példája is mutat: attól függően, hogy a világ melyik pontján vagyunk, az ott élők másféle stop-jelet, közlekedési lámpát, körforgalmat (abból a szempontból, hogy az érkezőnek vagy a körforgalmat elhagynak van-e elsőbbsége) vagy felüljárót részesítenek előnyben. Minden megoldás más és más gondolkodásmódra utal, attól függően, hogy az kollektív-e vagy individualista, mindenki felelős-e érte vagy senki stb.

- Még az orvostudomány területére is hatással van a kultúra. Franciaország leggyakoribb orvosi panasa például a májbetegség, míg Németorszáé a szívelégtelenség. Franciaországban több gyógyszert írnak fel az emésztőrendszer enyhítésére, míg Németországban hatszor olyan gyakran írják fel a szívgyógyszereket.

Ez a különbség annak tudható be, hogy a franciák a kultúrájukból kifolyólag nagy gasztronómusok, a németek pedig vágyat éreznek a romantikára.

Ha a kulturális eredet ennyire befolyásolja a mérnöki tudományokat, az orvostudományt stb., miért lenne ez másként a menedzsment gyakorlatával?

Malajziában vagy Lengyelországban különböző a menedzsment, de ez a különbözőség a **gazdasági vagy technológiai lemaradásból fakad**, és amint felzárkóznak, ugyanolyanra válnak, mint az átlag. Kelet-Európa és Délkelet-Ázsia technológiai és gazdasági fejlődésének üteme tulajdonképpen elég lenyűgöző, ugyanakkor egyértelműen magán hordozza az egyfelé tartás jeleit.

A **menedzsment** – amit nagymértékben exportálnak ezekbe a régiókba – **is elősegíti a konvergenciát**: nemcsak eszközöket és technikákat szolgáltatnak a pénzügyekhez, számlavezetéshez és a marketinghez, hanem bizonyos **üzleti filozófiát és ideológiát** is átadnak.

Ez a gazdasági, technológiai és menedzszeri fejlődés viszont **nem vezet szükségszerűen** ahhoz, hogy a nyugati (vagy ázsiai) stílust tárt karokkal fogadják. Sőt, **felerősítheti a helyi értékekbe vetett hitet**:

- Kelet-Európában például az új menedzszeri módszerek kezdeti, buzgó befogadása után manapság egyre inkább erősödik az ellenkezés, ha előírásként kapják meg azokat.
- A tudatváltás, a növekvő önbizalom és hatékonyság természetes következménye a **nemzeti büszkeség erősödése**, ez által késztetést éreznek, hogy kialakítsanak maguknak egy olyan menedzszeri stílust, amely közelebb áll a saját kulturális értékeikhez.
- Még a technológiai és gazdasági fejlődés hasonló szintjein sem szükségszerűen nyilvánvaló a menedzsment konvergenciája. Ha összehasonlítjuk a japán cégeket az amerikaiakkal, franciákat a britekkel vagy a németeket a svédekkel, világosan látjuk, hogy különböznek a számviteli gyakorlatukban, gazdasági kódjaikban és a menedzsment megközelítésében.

Németországban nem is olyan rég pár vállalat, mint például a Mercedes-Benz is, ledöbbsent, amikor próbált felkerülni a new yorki értéktőzsdére. Amerikai számviteli gyakorlat szerint teljesen más képet mutattak ki a profitról. **Látszólag még a számvitel sem számvitel.**

A menedzsment nem olyan globális, mint ahogy azt egykor remélték. Egy széleskörű, 25 ország 11678 vezetőjét megkérdező felmérést követően azt a következtetést vonták le, hogy „az egyesített globális falu eszméje, ahol a menedzsment közös kultúrája egyesíti az üzlet gyakorlatát mindenhol a világon, inkább álom, mint valóság”.

Egy másik felmérés szerint a felsővezetők 35%- a első számú problémaként **a kulturális különbségeket** jelölte meg a külföldi munka terén.

Egy tanácsadó cég által vezetett európai felmérés azt mutatta ki, hogy **a kulturális különbségek okozzák a legnagyobb nehézséget az integrálódó Európában.**

A kultúra egyfajta forrást jelenthet a versenyelőny megszerzéséhez, de vitatott, hogy az országok képesek-e nemzetszintű tényezőkből előnyhöz jutni, mint például az erőforrásokkal való ellátottság, a piac mérete és kifinomultsága, a kormányzati beavatkozások jellege vagy a stratégiai kapcsolatok és szövetségek.

Bár minden országnak vannak egyedülálló intézményi és kulturális jellemzői, amelyek a kompetitív előny forrásai lehetnek Ennek ellenére, ami a múltban előnyt jelenthetett, a jövőben Achilles sarka lehet: meg kell vizsgálni, hogy **a nemzeti kultúra akadályozza, avagy segíti a vállalat erőfeszítéseit a stratégiai követelmények teljesítésekor.**

Rengeteg bizonyíték van a vállalatok közötti kulturális súrlódásokra: az országhatáron túlnyúló szervezetek esetében megvannak a csirái a lehetséges kulturális konfliktusoknak, az egymás meg nem értésének.

Számos eset támasztja alá azt a tényt, hogy a kultúrából fakadó nehézségeket nem veszik észre azonnal, eltelik bizonyos idő, amíg ezen kulturális különbségek a felszínre kerülnek, majd kezelik. **A kulturális problémák a felelősek a gyenge együttműködésért** ami arra figyelmeztet minket, hogy szükség van a lehetséges félreértések előrejelzésére, valamint arra is, hogy megfelelő figyelmet fordítsunk a kulturális különbségekből adódó konfliktusok, súrlódások feloldására.

A következő eset egy jó példa annak bemutatására, hogy **enyhe különbségek is vezethetnek hosszú távú, komoly problémához.**

Egy amerikai cég az angol Birmingham mellett textilberendezést vásárolt annak reményében, hogy Angliát majd hídként használhatják Európa felé. Röviddel az átvétel után az amerikai menedzser elkezdte átgondolni, mi lehet a legnagyobb termelési probléma, majd a számára hosszú teaszüneteket jelölte meg a probléma fő forrásaként. Angliában a teaszünetek félórát is jelenthetnek emberenként, mivel minden dolgozó saját maga forrázza le a tealevelet saját izlésének megfelelően, amit azután egy nagy, pintméretű edényből szűrőcsővel ki. Az amerikai azt tanácsolta, hogy használják az irodákat a teázáshoz, hogy felgyorsítsák a „szűrőcsölési időt”. Sőt: használatba helyeztek egy tea-automatát – csak egy papírpoharat kell a csap alá helyezni, és egy standard adagot tölt ki. A pint-méretű poharat lecserélték egy 5 unciásra, amibe amerikai módra munkaszellem-építő üzeneteket véstek bele, amelyekben azt kérték, hogy a munkások legyenek odaadóbbak a munkájukkal kapcsolatban, és legyenek lojálisabbak a céghez. Aztán egy hétfő reggel a dolgozók fellázadtak. Az üzem többé már nem termelt olyan jól, mint előtte. Még az után is, hogy kidobták a tea-automatát, a dolgozók bojkottálták a céget, ami végül bezárt.

Mivel a viselkedésmódok, értékek és hitek kultúránként különbözőek, nem szabad lebecsülni az egyes kultúrákban azok jelentőségét, amiket mások szentként tisztelnek. (Egyébként az is lehetséges, hogy az a valami egyáltalán nem számít egy másik kultúrában.)

Nehéz felismerni azt, hogy mi számít (és mennyire) egy másik kultúrában, különösen akkor, amikor a saját kultúránkban sem egyértelmű, hogy mi fontos, és mi nem.

A vállalatoknak – akár stratégiai szövetségekbe lépnek, akár külföldi tevékenységekbe kezdenek, vagy a külföldi piac felé – meg kell tanulniuk, hogy miként fogják be a kultúrát saját érdekükben:

- elemezniük kell a kulturális súrlódások lehetőségeit
- fel kell ismerniük azok jeleit
- meg kell találniuk megoldásukra a megfelelő módszert.

Első lépés ehhez **a saját kultúra feltérképezése**, mások szemével való láttatása annak érdekében, hogy megszerezzék a lehetséges előnyöket.

A szervezetek és a kultúra

- A franciák számára a szervezet az emberek piramisaként jelenik meg (hivatalos és központosított).
- A németek számára a szervezet egy olyan jól olajozott gépezet (hivatalos, de nem központosított), amelyben a vezetőség beavatkozása a kivételes esetekre van korlátozva, mert a szabályok megoldják a problémát.
- A britek számára pedig leginkább egy falu piacára hasonlít (sem hivatalos, sem központosított), amelyikben nem a hierarchia, sem a szabályok, hanem a kialakult helyzetek határozzák meg a struktúrát.

Az **ellenőrzés** különböző fajtái világszerte azonosak – teljesítmény, munkavégzés, eredmény:

- **A franciák** különösképp ügyelnek arra, hogy a leendő rangidős vezetők a legjobb iskolákból kerüljenek ki. Kiválasztani a legjobbat és legokosabbat, és feltételezni, hogy ők majd jó vezetők és eredményesek lesznek.
- **A német** vállalatok kevésbé törődnek azzal, hogy az elitből válasszanak vezetőket, inkább abba fektetik energiáikat, hogy kemény tanulóiúton keresztül, és mély munkaköri tapasztalat és felkészítés során menedzsereket képezzenek maguknak. A részletes tervekre és operatív felügyeletre koncentráció ugyancsak a munkavégzési procedúrának fontosságát tükrözi.
- **Az Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában** a hangsúly a költségvetésen, pénzügyi felügyeleten és a munkafolyamatokról szóló jelentéseken van, ami inkább tükrözi a termelési eredmény felügyeletét.

Különbőféle megvalósulási formában láthatjuk a **költségvetést**:

- Az amerikai menedzserek úgy kezelték a költségvetést, mint hasznos eszközt, ami tartalmazza a feladat céljait, és általa mérhető az eredményesség is.
- Francia menedzserek azonban inkább érdekeltek a költségvetési rendszer általános logikájában és tökéletességében.

Ezek a különbségek tükrözik az amerikai menedzserek pragmatikus vezetési stílusukkal és eredményorientáltságukkal való megelégedettségét, míg a francia vezetők inkább analitikus képességeikre, és gondolkodásmódjukra támaszkodnak.

A tervezési szokások

- Nagy-Britanniában sokkal fókuszáltabban, sokkal hosszabb távra tervezve (6 év távlata), és minél több embert bevonva készítik terveiket.
- Németországban a tervezés sokkal operatívabb (precíz, részletes éves tervekkel), több rövid távú (3 éves), a fontosabb résztvevőkkel együtt.
- Franciaországban ugyancsak rövidebb időre készítették a terveket (kevesebb, mint a vállalatok fele készített hosszú távú tervet), sokkal adminisztratívabb volt (három év pénzügyi prognózis), és ugyancsak kevesebb tervező résztvevő.

Minél rövidebb a tervezett időtartam, és minél operatívabb/adminisztratívabb az orientáció, annál inkább törekszenek a bizonytalanság kiküszöbölésére, időkorlátok közé szorítására és az eredményességre.

Döntéshozatal

A döntéshozatalok természete is mind kulturális gyökerekkel rendelkezik.

- Az olyan országokban, mint Svédország, vagy Németország, ahol a hatalom és hierarchia nincs előtérben, sokkal több szerep jut a döntéshozóknak. Svédországban a szakszervezeti vezetők gyakran ott ülnek a vezetői megbeszéléseken, és be is vonják őket a stratégiai döntéshozatalba, beleértve az olyan témákat, hogy külföldön merre hozzanak létre új leányvállalatot. Mindenkinek megvan a joga arra, hogy hozzájáruljon egy döntés meghozatalához. A döntéshozatal a megegyezésre való törekvéstről szól.
- Hollandiában és Németországban, a munkaügyi tanács, vagy munkaügyi képviselőt ugyancsak fontos szerepet kap az üzleti döntéshozataloknál.
- Mindezekkel ellentétben, a vállalatok, amelyek olyan kulturális közegben vannak, ahol a hatalom és hierarchia fontos szerepet kap, ott valószínűbb a központosított döntéshozatal. Franciaországban például a kormánynak nagy szerep jut a vállalati stratégia és vezérelv kialakításában, gyakran a felsőbb vezetőket is kiválasztván.

A hatalom féltékenységgel van körülvéve, mint ahogy a vezetőség és szakszervezetek is gyakran erőszakos összetűzésbe keverednek egymással, egyikük sem engedve nézőpontjából. Habár az ipart mostanában privatizálják, és az alkalmazottakat jobban bevonják, a francia menedzsment mégis azt a kritikát kapja, hogy központosított és elitista.

- A japán vállalatok, az ő kollektivista beállítottságukkal, újabb döntéshozatali módszert dolgoztak ki. A japán Ringi rendszerben kérvények (döntés javaslatok) mennek körbe, hogy a javaslatot támogatók aláírassák. Bár az aláírás nem feltétlenül jelenti a jóváhagyást, de azt jelenti, ha az a bizonyos döntés születik, akkor az aláíró biztosan támogatni fogja azt. A feljebbvalók begyűjtött véleményei inkább hallgatólagosak, mintsem nyíltak. Ezért a japán menedzserek több időt szentelnek arra, hogy megpróbálják főnökeik kifejezéseiből kiolvasni mire is vágnak valójában. Ezzel a módszerrel, a japánok egyesítik a kollektívizmus és hierarchia fontossági érveit.

Az észak-európai és amerikai menedzserek gyakran panaszkodnak a japán vállalatok lassú döntéshozatala miatt. Bár Japánban több időt töltenek a döntések meghozatalával, mégis, ha egyszer elfogadják a döntést, sokkal gyorsabban tudják alkalmazni.

4.2 Az interkulturális kompetencia

4.2.1 A kompetencia és összetevői

A kompetencia az ismeretek, jártasságok, készségek és személyiségbeli szabályzó komponensek együttese, amely által az egyén képes lesz egy meghatározott munka- vagy közösségi feladat eredményes teljesítésére.

A kompetencia az egyén számára a cselekvéséhez, tevékenységének gyakorlásához biztosítja:

- a hozzáértést, az alkalmazható tudást, az értékes magatartást
- stabilan és tartósan rendelkezésre álló energiaforrást, ami által a felmerült kérdéseket képes megoldani
- a váratlan helyzetekben is képes eredményes aktivitást kifejteni

A kompetencia jellemzője: észlelhetőség és tudatosság	A kompetencia összetevői	A kompetencia jellemzője: fejleszthetőség
Könnyen látható, tudatos szint	1. Kognitív komponensek 2. Jártasságok (know-how komponensek) 3. Készségek (know-how komponensek)	Könnyen fejleszthető
Látható, tudatos szint	4. Képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési, szociális)	Fejleszthető
Személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló, dominánsan tudatos szint	5. Konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség stb.)	Nehezen fejleszthető

A kompetencia tevékenységorientált fogalom, mert akcióhoz, cselekvéshez, problémamegoldáshoz, döntéshez stb. kötődik:

- **tanulás eredményeként** kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere
- **konkrét szellemi és/vagy fizikai területen** lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását

Kognitív – tudás alapú – komponensek:

- a tudás alkotja a cselekvés szellemi összetevőit
- a tudás nem képes a kompetenciát helyettesíteni, ugyanakkor tudás nélkül a kompetencia kiüresedett fogalomná válik
- **fix tudásbázis:** a tanítási-tanulási folyamatokban átörökített ismeretek, gondolkodási metódusok, nézetek stb. rendszere
- **mobil tudásréteg – szakműveltség:** tanulás eredményeként kialakított, az aktuális cselekvés gyakorlásához szükséges speciális ismeretrendszer
 - gyorsan elavul – élethosszig tartó tanulás
 - műveltségtartalom – pl. irodalom, képzőművészet
 - *az egyén általános emberi minősége összefügg szakmai megnyilvánulásainak minőségével*

Jártasságok (know-how komponensek)

- a tevékenységben való gyakorlottság alacsonyabb szintje
- nem beszélhetünk a cselekvéssor automatikus végzéséről: szükség van a cselekvéssel kapcsolatos ismeretelemek felidézésére, pl. szótár és a főnök segítségével egy angol nyelvű üzleti levél megírása

Készségek (know-how komponensek)

- a tevékenységben való gyakorlottság magasabb, automatikusabb szintje
- tanulás révén kialakított, jól begyakorolt, részben automatikussá vált, eszköz jellegű művelet, ami bonyolultságát tekintve lehet elemi vagy komplex, pl. szótár nélkül egy angol nyelvű üzleti levél megírása

Képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési, szociális)

- a szellemi és fizikai képességek az egyén biológiai és pszichikus tulajdonságai
 - emlékezet, gondolkodás, képzelet, figyelem, beszéd, olvasás, írás, mozgás, erőkifejtés, egyensúly, normakövetés stb.
- valamely tevékenység és/vagy elsajátítása révén fejlődik ki
- kifejlesztésük alapja: testi és lelki, intellektuális adottságok
- a képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési, szociális) bázisán hozható létre az egyén **kompetenciakészlete**
- a **motívumok** ereje képes az egyénben kompetenciakészletét célirányosan mozgósítani

Konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség stb.)

- döntő mértékben befolyásolják a munkavégzés építő jellegét
- ha fejletlen marad ez a szint: befolyásolható, szituációfüggő, labilis, karakternélküli, esetleg értékromboló, antiszociális személy válhat belőle