
FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA¹

Kommunikációs kultúra – kulturális/interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia; az interkulturális kompetencia fejlesztésének módszerei

Communication culture – cultural/intercultural competence, cultural intelligence; methods of developing intercultural competence

The communication culture of the members of a society in general and that of a company in particular can be considerably developed by different communication training programs. This is especially valid for developing their intercultural competence through various types of intercultural trainings. This article deals with the concepts of intercultural competence and cultural intelligence and how they can be developed and measured and also presents the author's experiences as a trainer with different types of intercultural trainings with special emphasis on international virtual classroom trainings, which may be the most important intercultural training form of the future.

Kultúra és kommunikáció, kommunikációs kultúra

Kommunikáció és kultúra, szorosan összefüggő fogalmak. Edward HALL mintegy egyenlőségi jelet tesz a kettő közé, mikor azt mondja: „a kultúra kommunikáció” és a „kommunikáció kultúra”. Vagyis, azért kommunikálunk úgy, ahogyan kommunikálunk, mert egy bizonyos kultúrában nőttünk fel, megtanultuk az adott kultúra viselkedési normáit, nyelvét, szabályait. Ezeket a normákat természetesnek vesszük, nem is tudatosul bennünk, hogy milyen módon befolyásolja a kultúra kommunikációnkat, viselkedésünket. (in: FALKNÉ BÁNÓ, 2008) Amikor más kultúrák tagjaival kommunikálunk, az interakció tudatosíthatja bennünk saját kultúránk sajátosságait, és ráébreszthet bennünket a másik kultúra eltérő sajátosságaira.

Fontos azonban arra is rámutatnunk, hogy a kulturális interakciók sajátosságai nem csak a nemzeti kultúra szintjén érvényesek, hanem pl. a szervezeti, vagy a foglalkozási szubkultúrákra is vonatkoztathatjuk őket. Egy vállalat kommunikációs kultúrájára utalnak pl. a cég filozófiájában, küldetésének megfogalmazásában szereplő elvek, és ezeknek gyakorlati megvalósításai. A vállalati vezetés által fontosnak tartott értékek meghatározzák a szervezet kommunikációs stílusát, az egész szervezeti kulturális légkört. Az üzleti siker egyik fő eleme a magas színvonalú kommunikációs kultúra. Sokat elárul egy cégről, hogy milyen módon tervezi meg pl. a tárgyalási stratégiáját, milyen módszerekkel próbálja meggyőzni az üzleti partnereit, mennyire választékosak, közérthetőek, világosak az írásbeli dokumentációi. A vállalat kommunikációjának igen fontos összetevője a befelé és a kifelé irányuló információk mennyisége és megbízhatósága. Nem lehet sikeres a vállalat, ha zavart az információáramlása, ha a munkatársak nem jutnak lényeges információk birtokába, vagy megtévesztő közlések szervezetlenséghez vezetnek. Abban az esetben lehet csak magas színvonalú kommunikációs kultúráról beszélni, ha a közhelyeket, a jellegtelenséget, az igénytelenséget száműzik a kommunikáció minden műfajából és egyéni arculatú, ötletgazdag a kommunikációs stílus és stratégia.

(<http://www.vezetesi-folyamat.hu/index.php/kommunikacio-kultura.html>)

¹ BGF Külkereskedelmi Kar, tanszékvezető főiskolai tanár, PhD

Kommunikációs tréningek, kevés az interkulturális tréning

A vállalati kommunikációs kultúra különböző típusú tréningek segítségével hatékonyan fejleszthető, a tréningközpontok kínálatában pl. a kommunikációs készségfejlesztő tréningek, az üzleti kommunikációs, asszertivitás, konfliktus-kezelés tréningek, vezetői fejlesztés tréningek, szervezetfejlesztési, csapatépítő tréningek, személyes hatékonyság és szervezeti eredményesség tréningek nagyrészt ezt a célt szolgálják.

Figyelemre méltó, ugyanakkor sajnálatos tény azonban, hogy általában nem szerepelnek, az interneten célirányos keresés eredményeként sem nagyon találunk a kínálatban interkulturális tréningeket, amelyek a globalizált világunkban kulcsfontosságú kulturális intelligencia, illetve interkulturális kompetencia fejlesztését szolgálják. Talán nincs rájuk még igazán kereslet Magyarországon, bár nemzetközi konzultációk alapján elmondható, az egész közép-kelet-európai régióra, sőt pl. Németországra is jellemző lehet ez a jelenség. (FALKNÉ BÁNÓ, 2007)

2005-2006-ban negyvenöt Magyarországon tevékenységet folytató nemzetközi szervezetnél felmérést végeztünk arra vonatkozóan, hogy vannak-e náluk interkulturális kommunikációs tréningek, és ha nincsenek, mi ennek az oka? Nincs-e igény ilyen tréningekre, vagy a felső vezetés nem tartja ezeket fontosnak, vagy nem ismerik a tartalmát az interkulturális tréningeknek. A megkérdezett negyvenöt szervezet közül mindössze kilencnél volt valamilyen formában interkulturális tréning, és ezeknél is többnyire csak a felső vezetők számára. Ez a szervezetek mindössze húsz százalékát jelenti. A megkérdezett szervezetek elég széles spektrumot képviseltek, ipari, valamint szolgáltató vállalatok, bankok és nagykövetségek voltak. Az eredmények rámutattak néhány általános tendenciára.

- A nagy multinacionális cégeknél gyakoribb interkulturális tréningek tartása, mint a kis- és középvállalatoknál, vagy a bankoknál.
- Nem merül fel igény ilyen típusú tréningekre olyan szervezetekben, ahol a vezetésnek nincsenek ismeretei a tréningek természetéről és tartalmáról; ezért nem is tartják ezeket fontosnak.
- Számos vállalat -különösen a kis- és középvállalatok, amelyek financiálisan kevésbé engedhetik meg maguknak interkulturális kommunikáció tréningek tartását, érdeklődést mutatna ezek iránt, ha kapna elegendő információt róluk.
- Több szervezetnél úgy tűnt, hogy összekevernek két dolgot, az interkulturális illetve a kultúra specifikus tanulmányokat. Az interkulturális tréningek tartalmazhatnak kultúra specifikus elemeket, de elsődleges funkciójuk más. (FALKNÉ BÁNÓ, 2007)

Ugyanakkor Nagy Britanniában és az USA-ban a multinacionális vállalatok nagy részénél kötelező ilyen tréningek tartása. (Pl. a Tesco-nál) Igaz, csak a felsővezetők számára.

A kulturális/interkulturális kompetencia és mérése

A kulturális kompetencia fogalma szemben a kommunikációs kultúra fogalmával, már nem a szervezeti, inkább a nemzeti kulturális szinthez tartozik, és az utóbbi tíz-tizenöt évben a nemzetközi és a hazai szakirodalom is a „kulturális” helyett inkább az interkulturális kompetencia elnevezést használja.

Mi az interkulturális kompetencia? Az interkulturális kompetenciának számos definíciójával találkozhatunk. NGUYEN LAN ANH, a Budapesti Eötvös Lóránd Tudományegyetem Interkulturális Pszichológiai és Pedagógiai Központja kutatójának összefoglalása az interkulturális kompetencia elemeit illetően, vezető nemzetközi kutatók 80-100 százalékos egyetértése alapján, rámutat a fogalom minden fontos szerepet játszó tényezőjére (NGUYEN, 2009):

- Hatékonyan és megfelelő módon kommunikálni interkulturális helyzetekben az egyén interkulturális tudása, készségei és attitűdjei alapján;
- A kultúra által vezérelt viselkedések azonosításának képessége, új viselkedésmód kezdeményezésének képessége akkor is, amikor az ilyen viselkedés a saját szocializációnk alapján nem ismerős;
- Annak képessége, hogy megfelelően váltsunk a hivatkozási keretek között és alkalmazkodjunk a kulturális kontextushoz; alkalmazkodó készség, rugalmasság, a hivatkozási keret/szűrő kiterjesztésének képessége.

Ennek alapján az interkulturális kompetencia konkrét összetevőit a következőkben határozhatjuk meg:

- Megérteni egymás nézőpontját;
- Önmagunk külső szemlélete, önértékelés;
- Alkalmazkodás új kulturális környezethez, hallgatás és megfigyelés készségei;
- Általános nyitottság az interkulturális tanulásra és más népek kultúrájából való tanulásra. A készség arra, hogy alkalmazkodjunk változó interkulturális kommunikációs és tanulási stílusokhoz. (ibid)

Az interkulturális kompetencia egyéni szintjét sokan próbálták, illetve próbálják mérni. Pl. MATSUMOTO interkulturális alkalmazkodási potenciálskálája (*Intercultural Adjustment Potential Scale; ICAPS*) (2003), vagy említhetjük a Groningeni Egyetem kutatói által kidolgozott multikulturális személyiség-kérdőívet (*Multicultural Personality Questionnaire; MPQ, VAN OUDENHOVEN, VAN DER ZEE 2000, 2001*), illetve a Kultúraközi alkalmazkodási leltárt (*Cross-Cultural Adaptability Inventory; CCAI*) (KELLEY - MEYERS, 1995 in NGUYEN, 2009), és a későbbiekben tárgyalt kulturális intelligencia mérésére történt kísérletek (EARLEY - MOSAKOWSKI, 2004, ANG - VAN DYNE, 2007) is az interkulturális kompetencia mérésének témaköréhez kapcsolhatók.

Rá kell azonban mutatnunk, hogy talán DEARDORFF amerikai kutató véleményével értünk egyet leginkább, aki azt állítja, hogy számos kutató szerint nem a kvantitatív módszerek bizonyulnak ebben az esetben a legjobbnak. A legjobb módszerek inkább az esettanulmányok, az interjúk, a kvantitatív és kvalitatív mérések együtt, narratív naplók elemzése, különféle önjelentő eszközök, illetve megfigyelések mások, illetve a befogadó kultúra által. (DEARDORFF, 2006, NGUYEN, 2009)

Az interkulturális kompetencia fejlesztésének két modellje:

Bennett interkulturális érzékenység fejlődési/fejlesztési modellje

Az interkulturális érzékenység szintjének megállapítására és az interkulturális kompetencia kialakulásának megértésére szolgál BENNETT (1993, 1998) modellje (in FALKNÉ BÁNÓ 2008), amely hat szintet állapít meg az interkulturális kompetencia kialakulásának folyamatában. Az első három fokozat a tagadás, védekezés és a minimalizáció a fejletlenebb **etnocentrikus fázisba** tartozik, a fejlettebb **etnorelatív fázis** pedig az elfogadás, alkalmazkodás és integráció fokozatait tartalmazza.

A **tagadás** szintjén az ember nem vesz tudomást a tőle kulturálisan különbözőkről. „A kulturális különbség tagadása az etnocentrizmus legtisztább formája.” (HIDAS, 2004:145) A **védekezés** szintjén az ember felismeri már a kulturális különbségeket, de csak messziről szemléli a másik kultúra tagjait, és negatívan értékeli az eltéréseket, saját kultúrájának felsőbbrendűségét hirdeti.

A **minimalizáció** szintjén lévők már felismerik és elfogadják a felszínes kulturális különbségeket, de úgy gondolják, alapvetően mindenki egyforma. Ennek következtében bizonyos kulturális értékeket univerzálisan elfogadott értékeknek hisznek. Vegyük az USA-beli amerikaiakat, akik úgy gondolhatják, hogy mindenütt a világon az emberek az egyén szabadságát, a nyitottságot és a versenyt tartják a legfontosabb értékeknek, pedig ez csak az erősen individualista kultúrákra jellemző. Ezen a szinten az emberek már több ismerettel rendelkeznek, mint a tagadás szintjén, és nem alakítanak ki olyan védekező mechanizmusokat, mint a védekezés szintjén, mégis még az etnocentrizmus fázisában vannak, hiszen általános érvényű feltételezett értékekhez ragaszkodnak.

A nemzetközi környezetben dolgozó üzletember számára az iménti etnocentrikus szintek elfogadhatatlanok, ha nem tud túllépni az etnocentrikus fázison, nem lesz sikeres más kultúrák tagjaival való interakciók során. (FALKNÉ BÁNÓ, 2008)

Az etnorelatív fázis, ezen belül is az integrációs fokozat, de ha hatékonyan akarunk együttműködni más kultúrák képviselőivel, legalább az alkalmazkodási fokozat elérésére kell törekedni. A tapasztalat azt mutatja, hogy jó esetben az elfogadás szint az, ami jellemző, de sok esetben az etnocentrikus fázisba való visszacsúszás is tipikus.

Az **elfogadás** szintjén jelenik meg a kulturális relativizmus álláspontja, hogy nem az ember saját kultúrája és értékrendszere az egyetlen járható út, ezen a fejlődési szinten az emberek már elfogadják és természetesnek tartják a gondolkodás és viselkedés más formáit is.

Az **alkalmazkodás** az egyik legfontosabb fejlődési szint a hatékony interkulturális együttműködés során. Itt már arról beszélhetünk, hogy nem csak elfogadjuk más értékrendszereket, illetve viselkedésformák realitását, de megpróbálunk alkalmazkodni hozzájuk, empatikussá válunk, tudunk „a másik fejével gondolkozni”. (HIDAS, 2004:154) Ennek a szintnek legelőrehaladottabb formái már általában interkulturálisan érzékeny, magas szintű interkulturális kompetenciával bíró emberekre jellemző, akik azon kívül, hogy saját kulturális beállítottságuknak megfelelő viselkedésformákat alkalmaznak, változtatni is tudják azokat

más kultúra(k)hoz való alkalmazkodásuk során, így más kultúra képviselőivel való interakciók során kialakítják kulturálisan megfelelő viselkedési repertoárjukat.

Az **integráció** a legmagasabb, legfejlettebb szakasz az interkulturális érzékenység kialakulásában. Amikor az emberek elérik az integráció szintjét, olyan identitást alakítanak ki, amelyben interkulturalistának, illetve multikulturalistának tekintik magukat saját nemzeti és etnikai kultúrájuk képviselőitől kívül, és különböző kultúrák között interkulturális közvetítőkként léphetnek fel az interkulturális kommunikáció folyamatának aktív részeseként. Nem sokan érik el ezt a szintet, még évtizedeket különböző kulturális közegekben élők közül is csak kevesen.

A BENNETT-modell gyakorlati haszna jelentős, segítségével bárki felmérheti interkulturális fejlettségi szintjét. Interkulturális, relokációs tréningeken gyakran alkalmazzuk, pl. vállalati vezetők esetében, akik a modell megértése után maguk is elgondolkozhatnak azon, hogy vajon melyik fázis melyik szakaszánál tart interkulturális fejlődésük. (FALKNÉ BÁNÓ, 2008)

A kulturális intelligencia

A kulturális intelligencia fogalma viszonylag új. EARLEY és ANG (2003), majd EARLEY és MOSAKOWSKI (2004) írják le először, de a meghatározás hasonló kompetenciákat tartalmaz, mint az interkulturális kompetencia definíciói, tehát nem ismeretlen a fogalom. A kulturális intelligencia kognitív úton, és az érzelmek és észlelés egyidejű fejlesztésével létrehozott készségek és kompetenciák összessége, mely lehetővé teszi, hogy az egyén hatékonyan tudjon alkalmazkodni egy új kulturális környezethez. (BORGULYA, 2010) „A kulturális intelligencia, CI, CQ, kapcsolódik az érzelmi intelligenciához, de onnan indul, ahol az véget ér”. (EARLEY - MOSAKOWSKI, 2004: 139) „A kulturális intelligencia összekapcsolja a kultúrák közötti találkozások érzelmi, kognitív és gyakorlati dimenzióit, és a kultúrák közötti együttműködés hatékonyabb megvalósulását teszi lehetővé.” (BORGULYA, 2010: 187)

EARLEY és MOSAKOWSKI (2004) a kulturális intelligencia három komponenséről ír: a kognitív (a fej), a fizikai (a test) és az érzelmi/motivációs (a szív) összetevőkről. A CQ kognitív összetevője, a fej, az értelem útján, a megfigyelés, a következtetés és az azonosítás módszereivel próbál a másik kultúra jelentéseihez eljutni. A fizikai komponens, a test, a konkrét viselkedési formák elsajátítására való képességre utal. Pl. ha nem tudjuk elfogadni, illetve viszonyozni a másik kultúrában elfogadott fizikai kontaktus jelenlétét, és visszahőkölünk, mikor a francia kultúrában jellemző puszti adása történik a már ismert hölgy ügyfél számára, ez jelzi, hogy alacsony szinten állunk a fizikai komponens területén. (EARLEY - MOSAKOWSKI, 2004) Ez az ismerős női ügyféllel történő pusztilkodás pl. a magyar kultúrára is bizonyos mértékig érvényes. Nem minden amerikai, vagy német partner fogja ezt elfogadni. A harmadik összetevő az érzelmi, motivációs tényező, a szív. Ez a komponens arra a motiváltságra utal, hogy nem adjuk fel, ha kezdetben nem sikerül beilleszkedési kísérletünk, hanem bízunk a sikerünkben és még intenzívebben próbálkozunk. (ibid)

A szerzőpáros hat kulturális intelligencia típust különböztet meg (EARLEY - MOSAKOWSKI, 2004):

- **a provinciális** – aki csak hasonló közegben hatékony, ha onnan kilép, nem találja a helyét;
- **az analitikus** – aki tanulási stratégiáinak segítségével elemzi a helyzetet, és annak megfelelően cselekszik;

- **a természetes** – aki reakcióiban megérzéseire, ösztöneire hagyatkozik;
- **a nagykövet** – aki meggyőző, magabiztos, bár lehet, hogy nincs sok ismerete a másik kultúráról; ezt tartják a leggyakoribb típusnak;
- **az utánzó** – aki tudatosan másolja a viselkedést, még ha nem is ismeri annyira a kulturális okokat;
- **a kaméleon** – aki mindhárom összetevőben magas szinten áll. Ez nem gyakori típus.

Sok menedzser két, vagy három típus keveréke, ezek a hibrid típusok. Leggyakoribb a nagykövet és az analitikus keveréke. (ibid)

A kulturális intelligencia mérése:

EARLEY és MOSAKOWSKI (2004) az egyén három korábban említett, kognitív, fizikai és érzelmi/motivációs komponensét négy-négy kérdésre adott válaszai, 1-5 skálán a kitöltő „nagyon nem ért egyet” (1) – ill. „teljesen egyetért” (5), alapján méri. A kutatók nagyobb menedzser csoportokon végzett mérések alapján azt tanácsolják, hogy az egyén fejlődésének értékelése céljából legjobb, ha a három tényezőn elért eredményeket egymáshoz viszonyítjuk.

ANG és VAN DYNE (2007) nyomán a Michigani Állami Egyetem kutatói is kidolgoztak egy kulturális intelligencia skálát (CQS). Ez a húsz elemes, négy faktoros (metakognitív, kognitív, motivációs, fizikai/magatartási tényezők) kulturális intelligencia kérdőív 1-7 skálán értékeli a kitöltő „nem ért egyet az állítással” (1)- ill. „tökéletesen egyetért az állítással” (7) válaszait. Az EARLEY és MOSAKOWSKI három komponenséhez hozzáadott negyedik, új faktor, a metakognitív összetevő, a stratégiai gondolkodás képessége a kultúráról és a kulturális különbségekről, a „tudás a tudásról” (BALOGH-GAÁL, 2010: 7).

BALOGH, GAÁL és SZABÓ (2008) a Michigani Állami Egyetem kutatóival közösen a Pannon Egyetem 127 nappali tagozatos, menedzsment szakos hallgató kulturális intelligenciáját vizsgálta ezzel a kulturális intelligencia skálával. Azt találták, hogy a gazdasági menedzser, műszaki menedzser, ill. humán menedzser szakos hallgatók közül a humán menedzser szakos hallgatók kulturális intelligenciája volt a legmagasabb, és ez a magatartási faktoral mutatott legszorosabb kapcsolatot. A felmérés összegezésében a szerzők rámutatnak, hogy a kulturális intelligencia fejleszthető, egyik színtere a felsőoktatás. (BALOGH, GAÁL, SZABÓ, 2008)

2009-ben BALOGH és GAÁL további 1500 nappali tagozatos hallgató értékelését végezte el magyar vidéki egyetemeken. A vizsgálat eredményei között a kulturális intelligencia kognitív komponensének tanulással történő fejleszthetősége ismételt bizonyítást nyert, ebben az egy komponensben voltak lényegesen jobbak a 22-25 éves korosztály tagjai, mint a 18-21 évesek, és külföldiekkel való összehasonlítás során megállapítható volt, hogy a magyar hallgatók kulturális intelligenciája általában hasonló értékeket mutat, mint amerikai vagy ázsiai társaiké. (BALOGH -GAÁL, 2010: 11)

Hol fejleszthető az interkulturális kompetencia?

Az oktatásban: az interkulturális kommunikáció és az interkulturális menedzsment tanulmányok a hazai felsőoktatási intézmények kurzuskínálatában egyre nagyobb hangsúllyal szerepelnek mind az alap-, a mester- és a doktori képzések szintjén. Ezekben a kurzusokon az elméleti képzés mellett pl. a hazai és a nemzetközi szakirodalomban bőségesen található esettanulmányok elemzésén keresztül a gyakorlat oldaláról is jól fejleszthető a hallgatók interkulturális kompetenciája, kulturális intelligenciája.

Az interkulturális vállalati tréningeken: az előbbiektől sok szempontból eltérő, erősebben gyakorlatorientált vállalati tréningeken is fejlesztik a vezetők és alkalmazottak interkulturális kompetenciáját. Az ma már nyilvánvaló, hogy az eltérő kulturális sajátosságok megértése, interkulturális interakciókban az alkalmazkodás viselkedés repertoárjának hatékony kialakítása, a kulturális intelligencia, illetve az interkulturális kompetencia legalább elfogadható szintre való fejlesztése alapvetően fontos, nélkülözhetetlen ahhoz, hogy bárki sikeresen dolgozzon a világ bármely részén. Ezt a célt szolgálják a különböző típusú

- interkulturális kommunikációs tréningek
- interkulturális relokációs tréningek
- interkulturális tanácsadás
- interkulturális coaching típusú tréningek

Tíz év interkulturális tréning tapasztalatai

Az elmúlt évtizedben három brit, öt amerikai és egy francia interkulturális tréningekkel és tanácsadással foglalkozó cég megbízásai alapján húsz interkulturális relokációs tréninget tartottam egy vagy két fő számára; két nagyobb csoport, egy magyar és egy francia csoport számára (12, illetve 25 fő) „A magyar üzleti kultúra” (Hungarian Business Culture) címmel két egynapos tréningre, valamint három kétórás virtuális nemzetközi osztálytermi tréningre kaptam megbízást egyenként 9-12 fő számára.

Az interkulturális relokációs tréningek tapasztalatai

Az interkulturális relokációs tréningek (14 brit, 3 amerikai, 3 francia, 1 portugál nemzetközi menedzser, felső ill. középszintű számára) általában egynaposak. A foglalkozást megelőzően a tréning résztvevőjének, esetleg résztvevőinek, ha két vagy több főről van szó, ki kell töltenie egy kérdőívet, ami hasznos információkat nyújt a tréner számára a tréningre való felkészülésben. A kérdések a résztvevő(k) előéletével kapcsolatosak, pl. volt-e már más külföldi kiküldetésben, járt-e a célországban korábban, beszél-e nyelveket, és melyek azok a témák, amelyek leginkább érdeklik. Ezen a kérdőíven megjelölheti a résztvevő, ha van különleges kérdése, problémája, amelyre szeretne választ kapni. Fontos, hogy mikor érkezett az expat jelenlegi megbízására Magyarországra. Elvileg érkezése után hamar meg szokták tartani az interkulturális relokációs tréninget, de minél magasabb a beosztása a menedzsernek, annál elfoglaltabb, a tréninget többször elhalaszthatják elfoglaltsága, külföldi útjai miatt. Ennek előnye és hátránya is van. A hétköznapi élet információit minél előbb megkapja (ő és családja), annál hasznosabb, ugyanakkor ha már néhány hónapot eltöltött a magyar munkatársaival való közös munkahelyi életében, több interkulturális

különbségekből adódó problémája, konfliktusa merülhet fel, amelyek megoldásában a tréner hasznos tanácsokkal segítheti további munkáját.

A program részei:

- Culture general – ebben a részben a tréner általános interkulturális fogalmakat, pl. a kulturális jéghegy modell, kulturális sokk, stb. prezentál, gyakorlati példákkal.
- Living in Hungary, - ez a rész a hétköznapi élet fontos témáit veszi át a vásárlástól a közlekedésen át az egészségügyi szolgáltatásig, néhány a hétköznapi életben nélkülözhetetlen információt ad az expat számára;
- ezután jön a legfontosabb rész a Working in Hungary – a tréner a magyar üzleti kultúra sajátosságairól prezentációt tart sok gyakorlati példával, és a külföldi menedzser konkrét felvetődő problémáinak megoldására tanácsokat ad.

Az egész tréning a harmadik részre, a magyar üzleti kultúra sajátosságaira, azoknak megvitatására koncentrál, az időbeosztás is ennek megfelelő. A nyolcórás tréning nagyobb része, mintegy négy és fél – öt óra foglalkozik ezzel a résszel. Vannak olyan cégek, amelyek kész anyagot adnak át, ezt lehet javítani, de az egyéni problémák megbeszélésénél nincsenek kész forgatókönyvek. Más cégek azt kérik, hogy a tréner saját kidolgozott, a megbízó cégnek előzetesen elküldött anyagokból tartsa a tréninget.

Nem lehet felállítani sztereotipikus jellemzéseket a résztvevő menedzserekről, minden résztvevő más. Annyi azonban elmondható, hogy többségük általában nyitott, érdeklődő más kultúrák iránt, és ez érvényes a legmagasabb vezetőkre is. Egy érdekes jelenség említésre méltó lehet. A három francia, ezek közül kettő a házastársával, tehát öt francia résztvevő alapján, és az elmúlt tíz év mintegy százötven-kétszáz francia Erasmus hallgatóval való kommunikációs tapasztalataim alapján is, francia nemzeti kulturális sajátoságnak tűnik, hogy a franciák érdeklődése a történelem, egy kultúra múltja iránt nagyon jellemző. Számos ilyen irányú kérdést tesznek fel, és lényegesen hosszabb időt töltünk az ő esetükben ilyen témájú kérdésekkel, mint a britek, vagy az amerikaiak esetében. Utóbbiakat a munkahelyi gyakorlati kérdések, illetve a hétköznapi életnek is a pragmatikus oldalai érdeklik elsősorban.

Ez a mentalitásbeli eltérés jól tükrözi a franciák elméleti beállítottságú, múlt orientált, illetve a hofstedei dimenziók szerint erős bizonytalanságkerülő oktatási rendszerű kultúráját, illetve az angolszász britek és amerikaiak gyenge bizonytalanságkerülő, gyakorlati oktatási rendszerű, minden szempontból pragmatikus hozzáállást mutató kulturális sajátosságait.

A virtuális osztálytermi tréningek tapasztalatai

2009. decemberben, egy brit interkulturális tréningekkel foglalkozó cég felkérésére kísérleti projektjének keretében három kétórás virtual classroom training, azaz virtuális osztálytermi tréning tartására kaptam felkérést egy közismert telekommunikációs multinacionális vállalat számos kulturális háttérrel rendelkező, összesen harminckét alkalmazottja számára. (FALKNÉ BÁNÓ, 2011) A különböző európai városokból regisztráló résztvevőkkel az internet, a skype és a telefon kombinációjának segítségével történt a kapcsolattartás, webkamerával ellátott otthoni számítógépről. A párhuzamosan futó országspecifikus tréningek közül ennek a programnak szlovák, cseh, német, valamint portugál alkalmazott résztvevői Magyarországot

választották a felajánlott CSOT, azaz country-specific online training, országspecifikus oktatási programok közül. A résztvevők a virtuális osztálytermi tréninget megelőzően egyéni munkával átvettek egy néhány alap elméleti interkulturális kategóriát és ezeknek magyarországi vonatkozásait tartalmazó internetes anyagot. A tréning legfőbb célkitűzéseként egyrészt ezeknek az egyéni munkával átvett országspecifikus információknak a tréner általi kontextualizálását, élő gyakorlati tartalommal való megtöltését jelölték meg, másrészt a magyar munkaerővel való együttműködés kérdéseire, kihívásaira, a mindennapi munka során felmerülő problémák megoldására adott kielégítő tréner válaszok, illetve a leghasznosabb tanácsok biztosítását. (ibid)

A megbízó cég a tréningek előtt két egyórás előkészítő trénerképző online foglalkozást tartott, amelyeken a brit cég egyik vezetője egyszemélyes „one to one”, főként technikai, de részben módszertani felkészítéssel is segítette az új típusú tréningek tartására való felkészülést.

Az on-line tréningek sajátosságai

Egy internetes, online tréning egészen más, mint egy személyes kapcsolattal rendelkező tréning. Sokkal intenzívebb, aktívabb kapcsolatra van szükség, mert a személyes jelenlét hiányát pótolni kell. Ki kell alakítani külön tréner stílust az internetes tréningre, egészen más az online kommunikáció. Pl. kommunikálni kell a háttérben zajló előkészítő tevékenységeket, ne legyenek hosszú csendek. Ugyanakkor hosszabb anekdota elmesélése alatt a résztvevők esetleg e-mailjeiket kezdik olvasni. Nagyon gyakorlat orientált tréningre van szükség virtuális környezetben, és állandóan aktívan le kell kötni a résztvevők figyelmét. A tréning elején meg kell határozni az interakció eszközeit és módszereit. Pl. hang, chat pod, emóció ikonok (emoticons) tetszés, vagy nem tetszés nyilvánítására, kérdés, probléma jelzésére, és fel kell hívni a figyelmet, hogy ezek a képernyőn hol találhatóak. Az ilyen típusú oktatási forma nagyon intenzív, több irányú koncentrációt igényel, ezért nagyon fárasztó. A tréner prezentációja közben is, de főleg az interaktív tevékenységek közben a képernyőn egyszerre jelennek meg az írásos kérdések a chat pod felületen, a jelentkezések az emóció ikonokban, hogy ki a következő hozzászóló, esetleges tetszés, vagy éppen nemtetszés nyilvánítás, egyetértés vagy egyet nem értés jelzése ugyanott, és csak a tréner által látható, csak neki szóló hozzászólások megjelenése a képernyő egy másik részfelületén történik. (FALKNÉ BÁNÓ, 2011) Számos dologra kell egy időben koncentrálni. Nem véletlen, hogy a virtuális osztálytermi oktatási módszerekről előzetesen kapott anyag is felhívta a figyelmet, 14-15 résztvevő esetén már érdemes két trénernek együtt dolgozni, amíg az egyik beszél, a másik előkészítheti a következő gyakorlatot, válaszolhat írásban a chat podon megjelenő kérdésekre.

Ugyanakkor a virtuális osztálytermi foglalkozások lényeges előnyéről sem szabad megfeledkezni. Az utazási, illetve szállásköltségek szükségtelenné válása komoly anyagi és idő ráfordítási megtakarítást jelent mind a résztvevők, mind a trénernek számára. Ez olyan fontos előnyt jelent, hogy előre látható, az ilyen típusú oktatási formák a jövőben egyre inkább előtérbe fognak kerülni.

A tréning néhány részlete

A tréning számos eleméből említsük azt a gyakorlati feladatot, amikor a résztvevőknek át kellett gondolni, illetve le kellett írni, melyek a legfőbb problémáik, ha vannak ilyenek, a magyar kollégákkal való interakcióik során.

A leggyakrabban előforduló panaszok a magyarok túlzott emberi kapcsolat orientáltságára, a határidők betartásának nehézségeire, illetve a nagyon lassú, késedelmes visszajelzésekre vonatkoztak. A kérdéseket, problémákat megvitattuk, majd kapcsolatba hoztuk a kulturális különbségek megbeszélésével, amelyek az előzetesen az elektronikusan elérhető anyag áttanulmányozását feltételezték a résztvevőkről.

A tréning utolsó részében a résztvevők interaktív prezentáció keretében általános tréneri tanácsokat kaptak a magyarokkal való mindennapi munkakapcsolat hatékonyabbá tételére. Pl.

- A jó személyes kapcsolatok kialakítása fontos a magyar üzleti kultúrában.
- Fontos kérdések megbeszélése jobb, ha személyesen történik, nem e-mailben, vagy telefonon.
- Fogadjuk el elsősorban az idősebb generáció hierarchikus szemléletmódját, és a részben ebből fakadó visszafogottabb, kevésbé kezdeményező magatartást!
- Amennyire lehet, kerüljük a nyílt konfrontációs helyzeteket!
- Az első találkozáskor jó, ha a formális megszólításokat, címeket, pozíciókat tiszteletben tartjuk. Ha a kapcsolat létrejött, áttérhetünk informálisabb stílusra.
- Ne utasítsunk vissza ebéd, vagy vacsorameghívást, ezek az alkalmak segítik a bizalom, a jó üzleti kapcsolat kialakulását!

A tréning végén a résztvevőket emlékeztették a tréningértékelő kérdőívek kitöltésének fontosságára.

A résztvevők visszajelzései és konklúzió

Elmondhatjuk, hogy a kérdőívekről érkezett visszajelzések egyértelműen pozitívak voltak. A kérdések 22 százalékánál 100 százalékos volt a pozitív megítélés, 33 százalékánál pedig mintegy 90 százalékos, és a 10 százaléknál is csak kisebb fenntartások szerepeltek. Ezekben a kérdésekben szerepeltek a tréning módszereivel, az interaktivitást szolgáló eszközökkel és a tréner munkájával kapcsolatos kérdések.

Az elsajátított tudás munkában való alkalmazhatóságára vonatkozó fontos kérdést is a válaszadók nagyjából 80 százaléka ítélte meg egyértelműen pozitívan, a maradék mintegy 20 százalék esetében is csak kisebb fenntartások szerepeltek. (FALKNÉ BÁNÓ, 2011)

Mind a cég számára, mind a tréner számára új volt ez az oktatási forma, és ezt tekintetbe véve a teljes tréningprogram nagyon sikeresnek volt mondható.

Valószínű, hogy mai, felgyorsult világunkban egyre inkább előtérbe fognak kerülni az idő és költségkímélő tréningformák, különösen az interkulturális tréningek esetében, ahol a különböző kultúrák képviselőinek közös interkulturális kompetencia, illetve kulturális intelligencia fejlesztő tanulási folyamata számos szempontból hasznos és fontos lehet.

IRODALOMJEGYZÉK

- ANG, S.-VAN DYNE, L. (2007). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*. *Management and Organisation Review*, 3 (3), 335-371
- BALOGH ÁGNES, GAÁL ZOLTÁN, SZABÓ LAJOS (2008). CQ – Kulturális intelligencia a globalizált világ kulcskompetenciája. In: „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” Nemzetközi Konferencia, Debrecen, Konferencia Kiadvány, 119-125
- BALOGH ÁGNES - GAÁL ZOLTÁN (2010). *Intelligensen kulturált, vagy kulturálisan intelligens? CEO - A gazdasági intelligencia magazinja Vol. 4., 6-11*
- BORGULYA ISTVÁNNÉ VETŐ ÁGNES (2010). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- DEARDORFF, DARLA, K. (2006). *The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalisation at Institutions of Higher Education in the United States*. *Journal of Studies in International Education*. Fall, 2006, 10, 241-266
- EARLEY, P. C. – ANG, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford Business Books, Stanford University.
- EARLEY, P.C.-MOSAKOWSKI, E. (2004) *Cultural Intelligence*. *Harvard Business Review*, October 2004. 139-146
- FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA (2007). *Miért nincs elég interkulturális tréning Magyarországon, és mi a teendő?* In: MANYE XVI. Nyelvi Modernizáció. MANYE Vol. 3/1, Heltai, P. (szerk.), MANYE Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Gödöllő, 1076-1082
- FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA (2008). *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai; Cultural Aspects of Doing Business in Hungary*. Budapest, Perfekt Kiadó
- FALKNÉ BÁNÓ, KLÁRA (2011). *Virtuális osztálytermi tréning (VCT): a jövő interkulturális tréningformája*. In: *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Szerk.: Borgulya, Á., Deák, Cs., MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság és PTE Közgazdaságtudományi Kar, Miskolc: Z-Press, 305-315
- HIDAS JUDIT (2004). *Interkulturális kommunikáció*. Budapest, Scholar Kiadó
- MATSUMOTO, D. et al, (2003). *The robustness of the intercultural adjustment potential scale (ICAPS): the search for a universal psychological engine of adjustment*. *International Journal of Intercultural Relations* 27. (2003), 543–562
- NGUYEN LUU LAN ANH (2009). *Interkulturális kompetencia - a fogalom értelmezése, értékelése és alkalmazása*. Előadás „Interkulturális Kompetencia - alkalmazkodás és együttműködés multikulturális környezetben” Nemzetközi Konferencia 2009. november 18., Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ, Budapest <http://www.vezetesi-folyamat.hu/index.php/kommunikacio-kultura.html> (2011. október 29.)

