

INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

Dr. Lakatos-Báldy Zsuzsanna PhD.
BGE KKK
Önképzőkör MFTE - ELTE FTT

2016 . október 21. ELTE BTK Múzeum krt. 4/c

Az elméleti alapokat kezdjük egy rossz viccel!

Az ENSZ világméretű felmérést indított, melyben csupán egyetlen kérdésre vártak választ: "Kérem, mondja meg őszinte véleményét arra nézve, hogyan lehetne megoldani az élelmiszerhiányt a világ többi részén?" A felmérés hatalmas kudarccal végződött, mert:

- *Afrikában nem tudták, mit jelent az élelmiszer.*
- *Kelet-Európában nem tudták, mit jelent az őszintén.*
- *Nyugat-Európában nem tudták, mit jelent a hiány.*
- *Kínában nem tudták, mit jelent a vélemény.*
- *Közel-Keleten nem tudták, mit jelent a megoldás.*
- *Dél-Amerikában nem tudták mit jelent a kérem.*
- *Az USA-ban pedig nem tudták, mit jelent a világ többi része.*

Ez ugyan csak egy vicc, de érdemes megnézni mitől működik. Mik is azok a sztereotípiák és mik az előítéletek? Miért mikor és hogyan alakulnak ki? Tényleg kellenek?

Induljunk ki magunkból, „a kategorizálás”

Észlelési, információfeldolgozási folyamatainknak egyik önmagunk által sem tudatosított része, hogy sokkal több automatizmus van bennük, mintsem gondolnánk. Oka pedig az, hogy elképesztő mennyiségű információt kellene feldolgoznunk minden pillanatban, viszont korlátozottak az erőforrásaink.

Ezért tehát automatikusan és nem tudatosan egy sor műveletet hajtunk végre, és a komplex dolgokat fogjuk és leegyszerűsítjük. Konkrétan azt tesszük, hogy a világ komplexitását lebontjuk kategóriákra, absztrahálunk, hogy ez által a bonyolult elemek kezelhetővé váljanak. Minden egyes ilyen alkalommal tulajdonképpen általánosítunk, különböző eseményeket, tárgyakat vagy éppen személyeket egyes tulajdonságaik kiemelésével, más tulajdonságaik figyelmen kívül hagyásával „beskatulyázunk”. Ezért tudjuk azt mondani, hogy például „élelem”, „hiány” vagy „a világ többi része”.

Jegyezzük meg, mert fontos, hogy ezek a „skatulyák” nem szükségszerűen alapulnak saját tapasztalatokon, sőt; nagy részüket “készen” kapjuk a szocializációs folyamat során, azaz szüleinktől, más felnőttektől, egymástól vagy akár a médiából. Ez a fajta kész tudás persze nagyon hasznos lehet, amikor egy konkrét helyzetben gyors döntést kell hozni, és nem áll rendelkezésünkre elég információ. Ugyanakkor nagy a veszélye, hogy gyakran félrevezethet, hiszen az esetek jelentős részében semmiféle saját konkrét tapasztalat nem áll ezek mögött a képek mögött.

Az absztrakció során nem csak „skatulyázunk, hanem a skatulyákhoz minősítéseket és ítéleteket is kötünk. Így lesznek egyrészt a kínaiak sárgák, és a skótok skótok, másrészt a cicák kedvesek, az oroszlánok vérengzőek. Az egyes embercsoportokra vonatkozó képzettársításokat sztereotípiának, az érzéseket pedig előítéletnek nevezzük.

A nagy veszélyek:

- A sztereotípiáink igazságtartalma bizonytalan: nem igazi statisztika alapján jönnek létre, hanem szóbeszéd, közhiedelem, esetlegesen bekövetkező személyes élmény, médiabefolyás hatására.

- A sztereotípiákra jellemző, hogy hierarchikusan szerveződnek, azaz egy fő kategória alatt eseteket tartalmaznak (például: „nők” csoportján belül „üzletasszony”, „háziasszony”, stb.)
- A sztereotípiák szűrik a valóság észlelését. Annak érdekében, hogy ne kelljen átdolgozni őket (bár automatikusan már nem is akarjuk) hajlamosak vagyunk szubjektíven szelektálni az információkat: befogadjuk azokat, melyek megerősítik elvárásainkat, és meg se halljuk azokat, melyek ellentmondának nekünk
- Érdekes jelenség, hogy, ha egyszer rögzült egy sztereotípiát, az nagyon nehezen módosítható. Valójában igen alattomosan és mereven tartja magát minden változtatással szemben.

És nagyon figyeljünk!

- Nem tudunk nem kategorizálni, *nem tudunk nem* sztereotipizálni, éppen úgy, ahogy nem tudjuk nem kipótolni a hiányzó elemeket egy információnak mindenféle elméletekkel. Ezek a mechanizmusok fontos adaptív funkciót töltenek be, ugyanakkor ez nem ok arra, hogy megbízzunk bennük. Különösképpen, hogy a következményükként létrejövő torzítások társadalmilag igen károsak lehetnek, és hozzájárulhatnak kisebbségi csoportok diszkriminációjához.
- Az automatizmusok valójában nem okoznának különösebb gondot, ha tudnánk műköedésükről. Csak éppen olyan jól töltik be funkciójukat, hogy észre se vesszük őket. Viszont a műköedésüknek megfelelően fogunk reagálni a másik emberre, ítéletet alkotni róla, viszonyni hozzá, tehát nem feltétlenül tudatos döntés alapján, hanem tudaton kívüli automatikus feldolgozás alapján.

Még mindig magunkról, a „hovatartozás”

- *Unokahúgom Ghánában tanított matematikát egy nemzetközi iskolában. Jóba lett sok ottani tanárral, szülővel. A helyi vasárnapi program az volt, hogy misére, mecsetbe, szent fához jártak az emberek. (A vallások egyébként szépen megfértek egymás mellett.)*
- *Őt is hívták, hiába mondta, hogy ateista, nem hitték el, mert **olyan nincs, hogy valakinek ne legyen vallása, istene, így egyik héten templomba, másik héten mecsetbe, vagy szent fához járt, hogy ne sértse meg a barátait – és hogy elfogadtassa magát.***

Alapvető emberi szükségleteinkből (mint például a valahova tartozás vagy a pozitív önértékelés) fakad az a motivációnk, hogy olyan csoportokhoz tartozzunk (társas identitás), amelyek pozitívan értékelték a társadalomban. A társas kategorizáció egyik alapvető szempontja ezért a „mi” és az „ők” különbségtevés.

A csoportokhoz tartozás nagyon korán megtapasztalt, alapvető élményünk. Az első, közösségek (például egy nemzet, kultúra) megtapasztalásának fontos jelensége az is, hogy abba mintegy észrevétlenül „belenövünk” (enkulturáció). Annak értékeit és normáit általában nem kérdőjelezzük meg, és ez sokszor jár együtt azzal a hittel, hogy életvitelük és értékeik univerzálisak, helyesek, és minden ember számára megfelelőek (etnocentrizmus). Ha valaki ettől eltérően viselkedik és gondolkodik, furcsának, sőt, helytelenítendőnek tűnhet a szemünkben.

A „mi” és „ők” különbségtevésből következik még egy alapvető jelenség: az idegenektől való féltelenség (xenofóbia). Ez arra a jelenségre utal, hogy az ismeretlen – így kiszámíthatatlan – emberekkel kapcsolatban óvatossak vagyunk. Ugyanakkor egyfajta ördögi kör lehet ez; félünk azoktól, akik mások, mert nem ismerjük őket, és nem ismerjük meg őket, mert félünk tőlük. Az elutasítás veszélye, hogy ez az alapvető óvatosság aztán ellenségességgé, sőt erőszakká is fokozódhat.

A nagy veszélyek:

- Veszélyes lehet az a gondolat, hogy a más kultúrák vagy csoportok – akik eltérő értékekkel és szokásokkal bírnak – a miénkhez képest kevésbé értékesek vagy helyénvalóak.
- Más népek eltérő étkezési szokásainak furcsállása az *etnocentrizmus* egy tipikus esete, de az már *intolerancia*, ha valaki lenéz másokat azért, amit esznek.
- Ha valaki azzal a feltétellel adja albérletbe kiadó lakását ingatlanközvetítőn keresztül, hogy ne legyen külföldi az albérlő, *xenofóbiával* van dolgunk.
- Ha valaki a másik bőrszínére tesz becsmélő megjegyzést, *rasszista* a viselkedése.
- Ez a különbségtéves a saját nemzetre, népre vonatkoztatva úgy jelenhet meg, hogy annak szeretetét, az iránta való hűséget a legfontosabb elkötelezettségnek és értéknek tekintjük (nacionalizmus). A baj megint csak nem azzal van, hogy a saját csoportot nagyra értékeljük, hanem az a veszélye lehet, hogy elvezethet akár az elvakult elfogultságig, „nemzetimádatig”, mikor a saját nemzet felsőbbségét hirdelve kiváltságos jogokat követelünk a számára. Ez legtöbbször együtt jár a más nemzetekkel szembeni ellenérzéssel, sőt, akár gyűlölettel, aminek következménye azok leigázására, üldözésére való uszítás is lehet (sovinizmus).

És nagyon figyeljünk!

- A „mi” és „ők” megkülönböztetésénél gyakran nem egyenrangú, azaz a társadalomban egyenlő hatalommal bíró csoportokról van szó. A csoportok közötti különbségtéves példái lehetnek itt a vallási, nemi, szexuális irányultság alapján való megkülönböztetés.
- A *hatalom* igen fontos eleme tehát a kultúrák (és szubkultúrák) közötti kapcsolatoknak, ezekben az esetekben „többségi” és „kisebbségi” csoportokról beszélhetünk.
- A vallási intolerancia egyik legkirívóbb példája a zsidókkal szemben megnyilvánuló diszkrimináció, gyűlölködés és üldözés (*antiszemitizmus*)
- A nemi alapú különbségtéves következménye a nemekkel szembeni előítélet, azaz /hátrányos/megkülönböztetés, lebecsülés, esetleg megalázás, pusztán azon az alapon, hogy az adott nem tagja az illető. A társadalmi rendszer szintjén ez úgy jellemezhető, mint a nőket alárendelt csoportként szisztematikusan sújtó előítélet (*szexizmus*).

Nézzük a közvetlen környezetünket, „a kultúránkat”

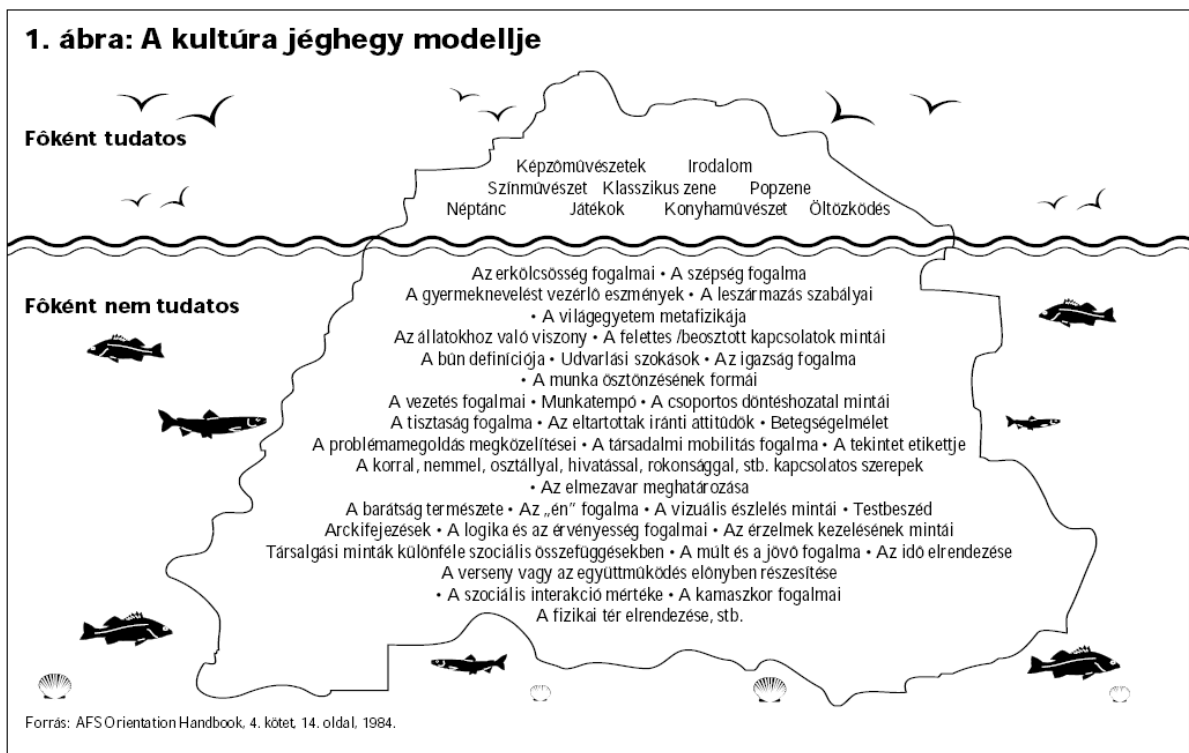
Mi a kultúra?

- „A kultúra meghatározott történelmi és földrajzi közösségben élő emberek közös hiedelmeinek, értékeinek, normáinak, magatartásáinak, szokásainak rendszere.” (Buda Béla, 1998:9)
- „a kultúra kommunikáció” és a „kommunikáció kultúra” (Hall, 1997:4)

A kultúra modern jelentésének három kategóriáját különböztetik meg:

- szellemi, lelki, esztétikai fejlődés folyamata
- egy-egy nép, korszak, csoport vagy általában az emberiség sajátos életmódja
- szellemi, művészeti tevékenységek és alkotások

A kultúra rétegeink legismertebb ábrázolása, a jéghegy modell:



A modellben a jéghegynek a képzeletbeli vízszint feletti része mutatja a kultúra legfelsőbb rétegét, amelynek az ember a tudatában van, az akaratával tudatosan képes befolyásolni, módosítani, így idegen környezetben könnyen megtanulható, másolható. Megjelenési formái – az illem, a nyelv, a hagyományok, a történelem és a viselkedési normák – kézzel foghatóak, így könnyen megfigyelhetőek. Ezzel szemben a jéghegy víz alá merülő 9/10-e a fiatalkori szocializáció során olyan mélyen rögzül egyéniségünkben, hogy annak még saját anyakultúránk esetében sem vagyunk tudatában egészen addig, amíg nem szembesülünk egy eltérő, idegen kultúrával.

A kultúra nem statikus, változatlan, hanem ellenkezőleg, dinamikus változik. Elég a generációs különbségekre, illetve a különböző kultúrák találkozásainak hatására bekövetkező változásokra gondolni. Nem csak a kultúra határozza meg, befolyásolja a benne élő emberek világfelfogását, életét, viselkedését, érzelmeit és gondolkodását, hanem ezek az emberek is építik, befolyásolják a kultúrát.

Hofstede (1994) a kultúrát, mint egy hagyma egymásra boruló leveleit ábrázolja négy különböző rétegben. Ahogyan fejtjük lefelé ezeket a leveleket, úgy jutunk a kultúra mélyebb rétegeihez.

- **A szimbólumok** olyan szavak, gesztusok, tárgyak, ruházat vagy hajviselet, amelyek sajátos jelentést hordoznak, amit csak azok ismernek, akik az adott kultúrához tartoznak. Újak könnyen teremthetők, a régiéket hamar eltűnnek, pl. zászlók, Coca-Cola. Jellemző, hogy más kultúrák által részben átvehetők és másolhatók, ezért ez a külső réteg.
- **A hősök** élő vagy már meghalt személyek, valódiak vagy a képzelet teremtményei, akik az adott kultúra által nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, és akik így modellt nyújtanak a viselkedéshez.
- **Rítusoknak** nevezi azokat a közös tevékenységeket, amelyek technikailag ugyan fölöslegesek a cél elérése érdekében, de amelyeket az adott kultúrában társadalmilag lényegesnek tartanak, ezért végrehajtanak. Pl.: üdvözlési, udvarlási, esküvői, temetési szokások, illetve magatartásformák.
- **Az értékek** természetesen a hagyma legbelső részét, a lényegét jelenítik meg, amely a külső megfigyelő számára közvetlenül nem is észlelhető. Az értékek tulajdonképpen álta-

lános tendenciák arra vonatkozóan, hogy mit tartunk jónak vagy rossznak; helyesnek vagy helytelennek; logikusnak vagy illogikusnak; természetesnek vagy természetellenesnek stb., vagyis dichotómiák, amelyeknek egyikét részesítjük előnyben.

Már közeledünk a tárgyhoz: „a kultúra és az egyén”

Egy adott kulturális környezetben való szocializáció az adott kultúrára jellemző kommunikációhoz vezet, mivel a személyek megtanulják az adott kultúrában, hogy mások kommunikációjából melyik aspektusokra kell odafigyelni, miről érdemes vagy szabad beszélni, miről nem, stb.

A **nagymértékben kontextus függő** kultúrákban a kommunikáció integráns módon kapcsolódik a személyközi kontextushoz, beleértve az interakcióban levők történetét, a közös ismereteiket és az interakció körülményeit. A kommunikáció kevésbé explicit és inkább indirekt, a másikkal való harmonikus kapcsolat fenntartása fontos cél. A nagymértékben kontextus függő kultúrák rendszerint kollektivisták, azaz az egyének én-meghatározása elsősorban a csoportjellemzőkkel történik (például a „Ki vagyok én?” kérdésre, válaszul főként úgy határozza meg magát, hogy milyen csoportoknak a tagja). Az ilyen kultúrákban a csoport érdekei, céljai előbbre valók, mint az egyéniek.

A **kismértékben kontextus függő** kultúrákban a kommunikáció viszonylag elkülönülő történés, a személyközi kontextusra való különösebb utalások nélkül. Direktebb és egyértelmű a kommunikáció. A kismértékben kontextus függő kultúrák viszont rendszerint individualista kultúrák, ahol az én-meghatározás az egyéni jellemzők mentén történik (a „Ki vagyok én?” kérdésre, főként belső tulajdonságokkal, egyéni célokkal, motivációkkal írja le magát a személy). Az ilyen kultúrákban az egyén szükségletei, érdekei, céljai előbbre valók a csoporténál.

Mivel a kollektivisták kultúrákban fontos a harmonikus, a saját csoporttal való pozitív kapcsolat és a kontextus, ezért az itt élő emberek kommunikációjára - különösen a kölcsönösen függő én-fogalommal rendelkezőkére az alábbiak jellemzők:

- A fókusz a kommunikáció „hogyanján” van
- kevésbé direkt az üzenetek
- először csak kisebb jelentőségű állításokat tesznek (a másikkal való konfrontáció elkerülése végett), a másik reagálásai alapján tesznek későbbi lépéseket
- fontosak az utalások, a nonverbális kommunikáció
- a kimondatlannak nagy a jelentősége
- a státusznak nagy szerepe van
- a beszélőt és az álláspontját azonosnak tartják
- fontos az arculatvédelem, arculatmentés, nem csak a saját arculat, hanem a beszélgető partner arculata és a saját csoport arculata esetében is.

A kollektivisták kultúrákban a kommunikátor és a hallgatóság viszonyára jellemzőek a következők:

- A kommunikátor státusza, presztízse fontos
- a „Mi”, a harmónia fenntartása a legfontosabb
- hallgatóság-központú a kommunikáció
- fontos a személyes viszony kialakítása érdemi tárgyalás előtt.

Az egyénközpontú, individualista kultúrákban kevesebb figyelmet fordítanak a kontextusra. Fontos a véleménykülönbség, az egyének megkülönböztetése egymástól. A kommunikációt ezért a következők jellemzik, főleg a független énnel rendelkezők esetében:

- A fókusz a kommunikáció tartalmán van
- direkt az üzenetek

- rögtön a legfontosabb érvel, a mondanivaló lényegével kezdenek, tárgyra térnek
- fontos az explicit logika, bizonyítékok, a szavak pontos használata
- minden fontos közölnivalót kifejeznek szavakban
- kisebb a státusz szerepe a kommunikációban
- jobban elkülönül a beszélő és az általa éppen prezentált álláspont
- fontos az egyén saját arculatának megmentése.

Ezekben a kultúrákban a kommunikátor és a hallgatóság viszonyára jellemzőek a következők:

- A kommunikátor szakértelme, szavahihetősége fontos
- az „én” hangsúlyos
- inkább beszélőközpontú a kommunikáció
- nem fontos a személyes viszony a tárgyalás előtt. (A nonverbális kommunikáció kulturális változatosságáról számos helyen olvashatunk, erre ebben a fejezetben nem térünk ki.)

Kommunikáció

Életünknek igen jelentős részében úgy lépünk másokkal interakcióba, hogy nem igazán kell figyelmet fordítanunk az interakciós folyamatra, többnyire rutinból, automatikus módon, jól ismert forgatókönyvek alapján, amelyek egy-egy esemény, vagy történés várható lépéseit tartalmazzák.

Ez a rutin megszakad, amikor olyan emberrel lépünk interakcióba, aki a miénktől (feltehetően) más scriptekkel rendelkezik. Ahhoz, hogy viszonylag zökkenőmentesen, jól koordinált és érthető módon lépjünk interakcióba valakivel, előre kell tudnunk jelezni, hogy várhatóan hogyan fog viselkedni a másik, és ennek alapján tudnunk kell kiválasztani a saját repertoárunkból azokat a lépéseket, amelyek a legoptimálisabbak.¹

Egy idegennel való találkozás mindenestre a bizonytalanság érzéséhez vezet az egyénben. Ez együtt jár a másság feltételezésével, a nyelvi kommunikációs nehézségek előrevetítésével. Egy másik kultúrából származó emberrel való találkozás még fokozza ezt a bizonytalanságot. Egyrészt még kevésbé tudjuk, vajon mit fog tenni, hogyan fog reagálni a másik, ha a megjelenése, ruházata arra enged következtetni, hogy „idegen”, a miénktől eltérő csoporthoz tartozik más életstílussal, értékkel, más nyelvet beszél stb. Másrészt a saját viselkedési repertoárból való válogatás is jóval nehezebb, mint egy saját csoportból való emberrel való találkozás során.

A bizonytalanság kezelése azzal kezdődik, hogy

- próbáljuk beazonosítani, csoportba sorolni a másikat (pl. német turista lehet vagy amerikai hittérítő). Számos kulcsinger alapján történik mindez: nem, életkor, faji hovatartozás, ruházat, tekintet, nyelv, beszédstílus stb.
- a kategóriába sorolást követően az adott csoportra jellemzőnek vélt jegyeket, sztereotípiákat (pl. a németek precízek) alkalmazzuk az egyénre, ezzel úgy érezzük, hogy már tudjuk, milyen a másik, várhatóan hogyan fog reagálni egy adott helyzetben.

Az azonos kulturális háttérrel rendelkezők közötti kommunikációt elősegítő, a szocializáció során elsajátított tényezők, mint például a hasonló szerepelvárások (kinek mi a dolga különböző helyzetekben), kommunikációs scriptek stb. hiányozhatnak az interkulturális kommunikációból. Megszakad a mindennapi kommunikációs rutin, más normák szabályozzák az interakciót.

¹ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

Az interkulturális kommunikáció egyik sajátossága azonban, hogy meg kell küzdeni egy „közös tudásért”.²

Ha ugyanis valaki a saját kultúrájában megszokott módon viselkedik, egy másik kultúra szten-derdjei szerint az könnyen normasértőnek tűnhet. Például a másik családi állapotáról, családjá-ról való kérdezés az egyik kultúrában szinte kötelező kedves érdeklődésnek és udvariasságnak számít, egy másikban viszont már egyenesen tolakodásnak veszik.

Például ha egy malajziai származású jelölt nem néz a felvételi bizottság tagjainak szemébe az állásinterjún, ez nem feltétlenül jelenti, hogy „zavarosan kommunikál” és „rosszak az interper-szonális készségei”, hanem egyszerűen csak azt jelenti, hogy a saját kultúrájának egyik fontos kulturális normáját követte, miszerint nem szabad a feljebbvalók szemébe nézni, mert az a tisz-teletlenség jele.³

Természetesen szavak nélkül is lehet kommunikálni, de itt is figyelembe kell venni a kulturális sajátosságokat a nonverbális jelek értelmezésében a kultúraközi kommunikációban.

Vagy ha egy közel-keleti férfi nagyon közel áll egy számára még ismeretlen európai nőhöz egy koftépartin, és ahogy hátrál a nő, mindig közelebb megy hozzá, ez nem feltétlenül a vonzalmá-nak, vagy akár zaklatásnak a jele, hanem ez inkább a proxemika (milyen távolságra érzik ké-nyelmesen magukat az emberek különböző helyzetekben) kulturális különbségéről szól.

Ha egy hétköznapi embert kérdezünk, miben tér el a két, különböző kultúrájú ember közötti interakció az azonos kultúrájúakétól, minden bizonnyal a nyelvi nehézségeket fogja elsőként említeni.

A szakirodalomban **beszédakkomodáció**nak nevezik, amikor az egyik beszélgetőpartner a má-sikéhoz közelíti a beszédjét (szókincs, akcentus, beszédstílus terén), hogy közös legyen a nyelv-használat. Különböző helyzetet jelent, ha egy, vagy ha több közös nyelvük van, és abból kell vá-lasztani, hogy melyiket használják, illetve még érdekesebb a helyzet, ha egyáltalán nincs közös nyelvük. Ha csak egy közös nyelv van, nem sok a választási lehetőség. Rendszerint az egyik sze-mély anyanyelvét beszélik a felek.⁴

Ez a helyzet azzal jár, hogy megerősödik az identitása annak, aki az anyanyelvét használhatja interakció közben, ugyanakkor fontos, hogy neki is kell alkalmazkodnia. Az érthetőség jegyében sokszor beszél lassabban, leegyszerűsített, idiómák nélküli módon. Ezt „**külföldi beszédmód**”-nak is nevezik. Ez az alkalmazkodás nem mindig tapasztalható, különösen akkor nem, ha az anyanyelvű beszélgetőpartner úgy érzi, hogy konfliktusban áll a két csoport, amelyeket most a felek reprezentálnak. Ennek az ellenkezője, a **túlalkalmazkodás** is tapasztalható időnként, ami-kor szükségtelenül (mert a másik jól beszéli a nyelvet), vagy túlzottan használják a „külföldi be-szédmódot”.⁵

Példa: Ausztráliában tanuló kínai diákok és helybéli ausztrálok közötti beszélgetés közben több stratégiát is találtak a kutatók az anyanyelvüket alkalmazó ausztrálok között: a nők lassabban, több szünettel beszélnek, a férfiak több kérdést tesznek fel, hogy ellenőrizzék, hogy a beszélgető

² Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

³ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

⁴ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

⁵ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

partnerük érti-e, amit mondanak. A tanárok viszont olyan témák felé terelik a beszélgetést, melyek ismerősök lehetnek a kínai diákoknak.

A második (ill. az idegen) nyelv használata többféleképpen befolyásolhatja a gondolkodást. Bizonyos esetekben csökkentheti a saját nyelvi közösségével való azonosulást, például egyik vizsgálatban hét különböző ország résztvevői az angolok értékeihez hasonlóbb értékekről adtak számot, amikor angolul kellett a kérdőívre válaszolni, mint amikor a saját nyelvükön. Ugyanakkor az idegen nyelvet beszélő, akármilyen folyékonyan is beszél, sokszor használja a közösségének beszédstílusát.

Például amikor az angolul jól beszélő jordániai diákokat arra kérték, hogy angolul utasítsanak vissza kéréseket, ők ekkor is arab beszédstílust használtak. Sok utalást tettek a másikhoz való viszony definiálására, a szívesség reciprocitására.

A helyzetet bonyolítja, hogy mivel az angol a leggyakoribb nemzetközi nyelv, rendszerint az első nyelvet (az anyanyelvüket) használók egyben a nagyobb gazdasági vagy politikai hatalommal rendelkező országoknak a lakói is (Amerikai Egyesült Államok, Anglia, Ausztrália, Kanada). Ez a relatív hatalmi elem átszínezi az interakciót is.

Az angol, mint elterjedt nemzetközi nyelv használata sokszor azt jelenti, hogy a felek közös idegen nyelvként beszélnek. Ilyenkor a nyelvhez kapcsolódó fenti hatalmi, vagy értékbeli sajátosságok nem befolyásolják a kommunikációt.⁶

Ha több közös nyelvet is ismernek a kommunikációs partnerek, többnyire a nyelvek ún. „**etnolingvisztikai vitalitása**” határozza meg, hogy melyik nyelvet választják a közös kommunikációra. Az etnolingvisztikai vitalitás a következő tényezőktől függ:

- demográfiai tényezők: az adott nyelvet beszélők relatív száma egy közösségben;
- intézményi kontroll: az etnolingvisztikai csoport formális és informális képviseletének foka a különböző intézményekben;
- státusz: a nyelvi közösség történelmi, kulturális stb. presztízse mind helyi, mind nemzetközi értelemben.

Előfordulnak olyan helyzetek is, amikor az emberek közös nyelvismeret nélkül lépnek interakcióba egymással. Ilyenkor a hatékony interakcióhoz szükséges egy **tolmács. A tolmács nem mindig csak szó szerint fordít, hanem sokszor az egyik, vagy másik fél kultúrájának ismerete alapján értelmez.** A tolmács sokszor az egyik félnek a honfitársa, egy csoportba tartoznak. Ennek nehézsége lehet, ha a másik fél úgy érzi, hogy kívülálló. Ez nagymértékben befolyásolhatja a kommunikáció hatalmi egyensúlyát.

E mellett a nyelvi nehézség egyik forrása, hogy vannak olyan szavak, kifejezések az egyik nyelvben, amelyeknek nincs pontos megfelelője a másikban.

Például kisebb gond, ha mondjuk a portugál nyelvben nincs külön szó a „langyos”-ra. Komolyabb körbeírást igényel viszont, ha valaki egy olyan szó jelentéstartományát akarja lefordítani, mint a japán „amae”, ami körülbelül azt jelenti, hogy valaki olyat kér egy hozzá közel álló személytől, amiről tudja, hogy nem egészen helyén való, de mégis tudja, hogy kérheti a másiktól, aki nem fogja visszautasítani kérését, és a kapcsolatukat sem terheli, hanem éppen ellenkezőleg, megerősítheti a kérés.⁷

⁶ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

⁷ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

Ahogy az emberek nonverbális viselkedésének értelmezése kulturális változatosságot mutat, ugyanez a helyzet a szavak, mondatok értelmezésével is.

A társas interakciók mindennapi gyakorlatában is lehet hibákat elkövetni, még akkor is, ha a holland vendég ékes portugál nyelven kérdezi a brazil vendéglátójától, hogy valóban hányra menjen a vacsorára. Ez megsérti a brazil vendégszeretet normáit, pedig a holland vendég csak a bizonytalanságot szeretné elkerülni a sztereotipikus brazil rugalmas időkezelés miatt.

A kommunikációnak két szintjét lehet ebben a példában találni: a jéghegycsúcs az, amikor a vacsora idejéről beszélnek, de ugyanakkor a víz felszíne alatti, kulturális normákat és feltételezéseket tartalmazó, nem látható, nem mindig tudatos rész sokkal jelentősebb. Érdemes azonban azt is megjegyezni, hogy nem mindig kommunikációs nehézséggel találkozunk interkulturális helyzetekben.

A beszédakkomodációhoz hasonlóan az interakció más területein is tapasztalható az alkalmazkodás, azaz a különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek a másik kultúrához alkalmazkodnak.

Például az éppen kanadai féllal dolgozó japán menedzserek asszertívebben, több érvelést alkalmazva, a hatalmi pozíciójukra többet utalva kommunikálnak, mint otthon, japán munkatársak között. Vagy például a kínaiak rendszerint kevesebb szemkontaktust tartanak, mint a kanadaiak, de egyes kínai-kanadai interakcióban a kínaiak a kanadai szintre emelik a szemkontaktusukat. (A kutatások tanúsága szerint inkább a kollektivisták - például Japán, Kína - azaz csoportközpontú kultúrákból jövő emberek alkalmazkodnak az individualisták (azaz egyénközpontú, fenti példákban kanadai) stílushoz.⁸

A kommunikáció általában gördülékenyen, rutinosan zajlik, és csak akkor figyelünk fel a különböző részleteire, amikor valamilyen szokatlan dolog (más kultúrájú partner), vagy fennakadás történik. Az utóbbi esetben mindkét fél korrigálási törekvést mutat, amely viszont eltérő lehet a különböző kultúrákban. A kollektivisták (csoportközpontú) kultúrákban a legfontosabb a harmónia fenntartása, így kevesebb negatív visszajelzést ad a kollektivisták kultúrából származó fél. A javító, az interakciót gördülékennyé tevő stratégiák között lehet a bocsánatkérés, indoklás, viccelődés, a (akár saját, akár a partneré) baklövés tudomásul nem vétele. Az individualista kultúrából érkezők inkább humorral, indoklással élnek, míg a japánok például bocsánatkéréssel.⁹

Ilyenkor a japán fél úgy értelmezi, hogy az amerikai felelőtlenül elhárítja a felelősséget, az amerikai viszont úgy értelmezi, hogy a japán magára vállalja az egészet a felelősségét. A kommunikáció közbeni feedback, visszajelzés kultúrafüggő volta az eltérő szocializáció következménye. A kismértékben kontextusfüggő (inkább individualista) kultúrákban a szocializáció a precíz, direkt, verbális visszacsatolás irányába gyakorol nyomást, míg a nagymértékben kontextusfüggő (kollektivisták) kultúrákban inkább körbeírt, nem személyes, nem verbális visszajelzésre szocializálják az egyént. Az interakció sikere azon múlik, hogy jól dekódolják-e egymás visszajelzését.¹⁰

Sikeresebb interkulturális kommunikáció a gyakorlatban

⁸ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

⁹ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

¹⁰ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

Összefoglaljuk, hogy a különböző kultúrából származóknak mire érdemes figyelniük Individualista kultúrából érkezők:

- Gyakorolják a türelmet és a nonverbális figyelmességet!
- Gyakorolják a vokális megerősítések adását (uhum, aha, stb.)!
- Legyenek nyitottak a közmondások, metaforák, analógiák és körkörös logikai példák és állítások fogadására!
- Használjanak tisztázó kérdéseket!
- A kérdéseket több általános csoporttaghoz intézzék, ne csak egy emberhez!
- Legyenek felkészülve, hogy a mondanivaló átadása hosszabb ideig tart (nagyobb szünetek) és vannak reflektív csendek!
- Megfelelő időben bólintásokkal erősítsék meg a másikat!
- Fordítsanak figyelmet a konfliktus tartalom, identitásbeli és kapcsolati jelentéseire is!

Ezzel szemben a kollektivistáknak a következőket érdemes követniük:

- Gyakorolják a verbális kifejezéseket, amelyekkel nyomatékosítják a személyes érdekeiket, céljaikat, vágyaikat, igényeiket!
- Használjanak közvetlen verbális válaszokat, hogy kifejezzék egyetértésüket, egyet nem értésüket vagy a tárgyalható pontokat!
- Világosan fogalmazzák meg az egyet nem értés mögött álló okokat!
- Használjanak közvetlen és specifikus kérdéseket, hogy tisztázzák a nem világos pontokat!
- A kérdéseket egy személynek címezzék!
- Szokjanak hozzá az egyszerre történő beszédhez és a gyorsabb szóátadási rutinhoz!
- Használjanak tisztázó és észlelés-ellenőrző kérdéseket, hogy elkerüljék az esetleges félreértéseket!_ gyakorlati (szokások) kategória alá esnek.

Eljutottunk a vállalatokhoz

Vállalati kultúra és a szervezet

Stevens és Hofstede francia, német és az Egyesült Királyságbeli cégeket hasonlított össze.

- A franciák számára számára a szervezet egy olyan jól olajozott gépezet (hivatalos, de nem központosított), amelyben a vezetőség beavatkozása a kivételes esetekre van korlátozva, míg
- A briteknek leginkább egy falu piacára hasonlít (se nem hivatalos, se nem központosított), amelyben a kialakult helyzet határozza meg a struktúrát.
- Kao kínai vállalkozásokról szóló tanulmánya szerint a konfuciusi atyáskodó hagyományokat követő hatalmak rendkívül stabilak, állandóak. A család részének lenni a biztonság egyik módja. A társadalmi szerepek világosan kivehetők a konfuciusi tanokból, hiszen ezek kijelölik a felelősséget az apa-fiú, testvéri és másfajta szerepek terén. Az ellenőrzés, ami megkérdőjelezhetetlen, a hatalmon keresztül gyakorol nyomást.
- Wong és Birnbaum-More negyven különböző ország Hongkongban működő multinacionális kereskedelmi bankjait vizsgálva megállapította, hogy a hongkongi bankokban van a legmagasabb számú hierarchia szint (tizenegy

Az eredmények azt mutatják, hogy a **kulturális különbségek erősen befolyásolják a hierarchia, a hatalom, a politika és a szerepalakulások elemekről alkotott véleményét.**¹¹

¹¹ Az Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

- Azok, akik a szervezetet politikai rendszerként látják, úgy vélik, hogy a menedzserek fontos politikai szerepet játszanak a társadalomban. Ily módon számukra a hatalom megszerzése sokkal fontosabbnak tűnik, mint a saját célok elérése. Például Franciaországban az igazgatók gyakran fontos szerepet játszanak a francia közigazgatásban, mielőtt vállalatok csúcspozícióit veszik át. Amikor a szervezeteket szerepformáló rendszerekként nézzük, a menedzserek előnyben részesítik a részletezett feladatléírásokat, a jól meghatározott szerepeket és feladatokat, amik az összetett céljaik tisztázását szolgálják.
- Más kultúra menedzserei viszont azt bizonyítják, hogy a világ túl összetett ahhoz, hogy képesek legyünk a szerepeket és feladatokat világosan meghatározni. Ezek a menedzserek különböző szervezeti elképzeléssel bírnak: az egyik a **feladatra** összpontosít, ő az ún. közreműködő menedzser, míg a másik a **kapcsolatra összpontosít**, aki pedig az ún. társadalmi menedzser.
- A svéd Selmer Viking Menedzsmentjében világosan kirajzolódik a kapcsolatok fontossága. A Viking Menedzsmentet alapvetően decentralizáltnak jellemezhetjük, ellentétben a brazil és indiai nézetekkel, amelyek inkább a beosztást és a hatalmat hangsúlyozzák, valamint a rangidősek tiszteletét. Másrésztől azonban mindkét esetben nagy hangsúlyt fektetnek a kapcsolatok jelentőségére: család (anya-lány) és barátok, konfliktusok elkerülése, tolerancia, megegyezésre törekvés és a mindenki maradjon boldog elvet vallják.

Képzeljünk el egy brazil – svéd – indonéz közös vállalkozást!

Mindhárom vállalatnak számos különböző területen meg kell birkóznia a különbségekkel, még hozzá azokkal az eszközökkel, amik közösek, így találva meg a közös utat a cél felé.

Különösen nagy a valószínűsége a kulturális nézetekben való ütközésnek a svédek – akik kevés jelentőséget tulajdonítanak a hatalomnak és a beosztásnak, míg a környezet hatásait jobban ismerik – és a brazil, valamint az indonéz vezetés között, akik inkább a hatalomra és tekintélyre fektetik a hangsúlyt, nem pedig a tapasztalati vezetésre. Nagy valószínűséggel ez okozná a legnagyobb fejfájást a svédek számára, amikor döntéshozásra kerülne sor, és a személyes felelősség, valamint elszámolási kötelezettségek kerülnének megbeszélésre.

Az indonéz és brazil menedzserek számára a zavart inkább azok a kérdések okoznák, hogy ki a főnök, és miért nem hoz döntéseket, valamint hogyan is lehetnék én a felelős, ha nincs is hatalmam afölött, ami történik.

A döntéshozatal során a brazilok végtelenül lassúnak éreznék az indonéz és svéd vezetőket, miközben azok demokratikus megegyezést keresnek, amíg az utóbb említettek elhamarkodottan és különködőnek gondolják a másik felet. Másrésztől viszont mindezen nehézségeken segítenek átjutni közös nézeteik: a kapcsolatok fontossága, az informális kommunikáció, a konfliktusok kerülése.¹²

A tervezési szokások is tükrözik a kulturális szokásokat.

Ha összehasonlítjuk a brit, a német és a francia tervezési szokásokat, a következőket tapasztaljuk. Nagy-Britanniában sokkal fókuszáltabban, sokkal hosszabb távra tervezve (6 év) és minél több embert bevonva készítik terveiket. Németországban a tervezés sokkal operatívabb (precíz, részletes éves tervekkel), több rövid távú (3 éves) terv készül fontosabb résztvevőkkel együtt. Franciaországban ugyancsak rövidebb időre készítették a terveket (kevesebb, mint a vállalatok fele készített hosszú távú tervet), viszont eléggé bürokratikusak. Minél rövidebb a tervezett időtartam, és minél operatívabb az orientáció, annál inkább képesek a bizonytalanság kiküszöbölésére, az időkorlátok megtartására és az eredményességre.

¹² Dr. Rudnák Ildikó A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében Gödöllő 2010

Vállalati kultúra és feladat

A közös cél érzésének megteremtése.¹³

A sikeres csoport kialakítás egyik legfontosabb eleme a közös cél érzése. A különböző kultúráknak különböző elképzelésük van egy csoport értelméről: információkat megosztani, megbeszélni a problémákat, döntéseket hozni és cselekedni, vagy kapcsolatokat felújítani és szociális kapcsolatokat kialakítani.

Kit kell bevonni a közös munkába.

- A feladatközpontú kultúrákban csak azokat hívják meg, akik közvetlenül érintettek, és a megfelelő tudással és képességekkel rendelkeznek. A cél az, hogy a munkát elvégezzék.
- Azokban a kultúrákban, ahol a hierarchia fontos, a tagokat azért jelölik a csoportba, mert megvan a hatalmuk és a befolyásuk a szervezetben, a tudásuk miatt. A hatalommal bíró tagok jelenléte jelzi a csoporthoz való tartozás fontosságát, épp úgy, mint ahogy a döntéshozatal valószínűségét.
- A kapcsolatorientált vagy kollektivistákultúrákban valószínűleg több tagot vonnak be, tekintet nélkül arra, hogy a tudásuk a tárgyalandó témához tartozik-e. A csoport célja, hogy kialakítsa a valahova tartozás érzését, hogy megerősítse a kapcsolatokat és a csoporttal történő azonosulást. Ha kihagynak valakit, rossz közérzetet teremthet, mivel ezt kiközösítésként élheti meg.

Hol születnek a döntések

- Azon kultúrák számára, amik erős informális hálózattal rendelkeznek, épp olyan fontos lehet az, ami a szórakozóhelyen, egy kávé fölött vagy az ebéd közben hangzik el, mint ami az értekezleten. Az igazi döntések az értekezleteken kívül születnek.
- A tárgyalások célja inkább a döntések támogatása és a tagok hajlandóságának a felmérése a döntés megvalósítására.

A feladat pontos meghatározása

- Egy magas kontextusú kultúrában, (ahol a tagok hasonló tapasztalati és kulturális háttérrel rendelkeznek, ezért a dolgokat ritkán határozzák meg pontosan, hiszen a kultúrájuk megteszi helyettük) a cél érzése talán inkább hallgatólagos: világos meghatározása, egy látomás (vízió) egyértelmű kimondása úgy hat, mintha ellopnánk a finomságát vagy kifinomultságát. A célt vagy a víziót inkább érzésként élik meg, inkább intuitívan, mint konkrétan és megfoghatóan.
- Az az elvárás, hogy a csoport célja az idő múlásával alakuljon ki. Az utóbbi szemléletmód a rugalmasság korlátozásának és a kreativitás elfojtásának is tekinthetik.

Időszemlélet

- Ez különböző időszemléleteket tükröz. Ahol egyidejű, lineáris szemlélet uralkodik, a feladat-stratégiák megoldását folytonosan várhatják egy korlátozott időkereten belül.
- De ahol az időt párhuzamos módon, több síkon szemlélik, a folyamat valószínűleg többször meg fog ismétlődni, és a csoport céljához vagy célkitűzéseikhez újra és bármikor visszatérhetnek.
- A pontos teljesítménybeli célokhoz és célkitűzésekhez való ragaszkodást is túl lélektelennek, túl feladatorientáltnak és az egyes tagok szükségleteire vagy a csoport szociális igényeire érzéketlennek érezhetik.

Időbeosztás

A különböző kultúráknak valóban eltérő elvárásaik vannak, azon a téren, hogy egyáltalán csináljanak-e időbeosztást (roadmap). A reakciók az idő különböző értelmezését takarják – a monokróm, ill. a polikróm kultúrákat.

¹³ Dr. Rudnák Ildikó A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében Gödöllő 2010

- Az időt egy síkon érzékelő kultúrákban azt várják, hogy rendszerezetten végighaladjanak a napirendi pontokon, döntéseket hozzanak, betartsák a határidőket, és egyszerre csak egy ember beszéljen.
- A polikronikus, az időt párhuzamosan, több síkon érzékelő kultúrában a merev napirendeket úgy érzékelik, mint a kreativitás megbénítását, a határidőket inkább csak irányadónak tekintik, nem pedig megváltoztathatatlannak, és sokkal elfogadottabb, hogy több ember beszél egyszerre, anélkül, hogy káosz-ként fognák fel.

Egy polikronikus menedzser nem utasítaná a titkárnőjét, hogy tartson egy hívást, vagy várasson egy be nem jelentett vendéget. Ez megbocsáthatatlanul goromba lenne azokkal szemben, akik váratlanul szoktak betoppanni. Míg a polikronikus menedzserek inkább odébb mennek, hogy telefonáljanak, vagy figyelmüket a papírmunkára összpontosítják, ha a beszélgetés már nem érinti őket.¹⁴

Az időt egy síkon érzékelő résztvevőket rendszerint zavarja, ha a tárgyalások későn kezdődnek vagy elhúzódnak. Más fontos kulturális különbség a napirendek szervezésében a magas vagy alacsony kontextus, ill. annak a foka, hogy mennyire magyarázzák meg nyíltan a dolgokat vagy mennyire értetődnek maguktól. A német üzletemberek büszkék arra a képességükre, hogy jól tudnak tárgyalásokat szervezni, ugyanakkor gyakran zavar más kultúrabelieket a szájbarágó stílus, ami szükségesnek tartja a legkisebb részleteket is megmagyarázni. Ez igaz az amerikaiakra is.

A szerepek és a feladatok kiosztása

- Az individualistább kultúrákban a csoporttagok gyakran inkább kedvelik a *csináld magad* megközelítést, és türelmetlenül várják a feladatok szétosztását, hogy mindenki mehessen és egyedül dolgozhasson. Később arra számítanak, hogy a különböző részeket egy csoportmegbeszélésen összeillesztik, vagy az az ember, aki a felelősséget vállalta, összerakja egészzé.
- A kollektivistákban a felelősség egyénekre történő leosztása szokatlan dolognak tűnik. Ők azt várják, hogy a csoport együtt, közösen végezze el a munkát, számukra értelmetlen az az utasítás, hogy mindenki menjen és egyedül, függetlenül oldja meg a feladatát.

Így, ha a kollektivistákban a csoporttagoknak kiosztják a részüket, lehet, hogy elmennek, de semmit nem csinálnak a másik kultúrából érkező társaik csalódottságára. A csoportmunka pusztán ténye egyesek számára vonzóbb, mint másoknak. A csoportmunkába belerángatott egyének kényszerítve érezhetik magukat, és türelmetlenebbek, amikor meg kellene érteni mások nézőpontját, és konszenzust elérni.

Kínai, amerikai és izraeli menedzserek körében végzett felmérés kimutatta, hogy az individualista kultúrából érkező menedzserek jobban teljesítenek, ha egyedül dolgoznak, míg a kollektivisták kultúrából érkezők jobban dolgoznak egy csoport tagjaként.

Az egyéni kezdeményező-készség, a személyes felelősség vállalásának fontossága és az elszámoltathatóság stresszt okoz olyan kultúrában, ami nem kizárólag individualista, de érezhető a környezet feletti uralom. Ha valami rosszul megy, pl. az amerikaiak úgy hiszik, hogy csak saját magukat hibáztathatják.

Így gyakran csalódtak, amikor más kollektivisták kultúrákból, főleg Ázsiából vagy Kelet-Európából érkező menedzsereket rá akarnak venni, hogy vállaljanak egyéni felelősséget, és elszámoltathatók is legyenek. Miért vállaljanak felelősséget valamiért, amit nem irányíthatnak?

¹⁴Dr. Rudnák Ildikó A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében Gödöllő 2010

Amikor az amerikaiak könnyedén vállalnak felelősséget a napirend egy pontjáért, addig ez a japánoknak azt jelenti, hogy nincs enyhítő körülmény: teljesítenie kell, kíméletlenül.

Az amerikaiaknak a felelősségvállalás azt jelenti, hogy a tőlük telhető legjobb teljesítményt beadják, de ha a helyzet tarthatatlan, elvárják, hogy feloldozzák őket a felelősség alól.

Elnöklés

- Azokban a kultúrákban, ahol a hierarchia fontos, a csoportvezetőtől elvárják, hogy elnököljön az üléseken, és minden döntésben övé legyen a végső szó.
- Latin-európaiak elvárják a szigort az elnöktől a napirend és a tárgyalás folyamatán.
- Francia menedzsereknek nehéz elhinniük, hogy a csoport döntést hozhat, amikor az a főnök dolga.
- Az egyenlőségre törekvő kultúrákban a csoporttagok felváltva elnökölnek a tárgyalásokon, és elvárják, hogy a döntések konszenzusok által szülessenek meg. A szerepeket és a felelősséget megosztják egymás között.
- Északi menedzserek elvárják, hogy a főnök – szerepéhez híven – előmozdítsa, segítse a munkát. A struktúrára való igénye miatt a német csoportvezetőtől elvárják, hogy kemény kézzel irányítsa a tárgyalást

Döntéshozatal

A kultúra befolyásolja azt is, hogyan hoznak a csoportok döntést, és mi alapján döntenek: többségi alapon, konszenzussal vagy kompromisszummal.

- A szavazással – többségi elv alapján – történő döntéshozatal alapvetően demokratikus folyamatnak tűnhet, amennyiben az egyéni véleményeket is figyelembe veszik. A szavazás az egyenlő elbánás és az individualizmus elvén nyugszik: mindenki szavazata egyenlően számít.
- A szavazás győzteseket és veszteseket teremt, ami problémát okozhat azon kultúrákban, ahol a konszenzust értékelik, vagy ahol a tekintély őrzése fontos.
- A konszenzus értelmezésére is különböző módok vannak. A konszenzust tekinthetjük a szétágazó vélemények összefoglalásának, vagy a legjobb ötlet alkalmazására szóló engedély megszerzésének. Másrészt a konszenzust tekinthetik a szociális harmónia megőrzési módjának, a feladat integritásának szükséges biztosítékának.

Japánban elképzelhetetlen egy olyan javaslat előterjesztése, ami nem kapott egyetemes engedélyt. A hivatalos értekezlet nem a vita helye, inkább a konszenzus megerősítéséé. Minden aprólékos előkészítő munka jóval az értekezlet előtt megtörténik, hogy elkerüljék a konfliktusokat, amik a tekintély veszteségét okozhatják a legyőzött oldalon.

Habár a konszenzus elérése időigényes, és nem szükségképpen garantálja a legjobb megoldást, a kutatók kimutatták, hogy a legjobb döntéseket az ellentétes alternatívákat bemutató tagok közötti aktív vita árán érték el. A konfliktuskerülő kultúrákban ezt nehéz lenne követni.¹⁵

Az Egyesült Államokból és Nagy-Britanniából érkező menedzserek inkább a *válasszuk szét a különbséget* elvet használják, hogy megfeleljenek az egyéni érdekeknek. Így inkább azzal foglalkoznak, hogy elérjék a fair állapotot, ami viszont inkább kompromisszumhoz vezet, mint jó megoldáshoz.

A franciák szerint a döntéseknek a legjobb intellektuális érvre kell épülniük. Így a kompromisszum egy angol kultúrában talán fair megoldásnak tűnhet, de a franciák úgy is értelmezhetik, mint egy félig-meddig optimális megoldást, ami még valaki pozícióját is lerombolhatja. A kompromisszum a franciák számára a lehetőségek és tervek kockázatát jelzi

¹⁵ Dr. Rudnák Ildikó A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében Gödöllő 2010

Egy lehetséges megoldás:

A tolmács használata, a tolmács újrafelfedezése

Javaslatom, a tolmácsok továbbképzése

- Interkulturális mediátornak
- Interkulturális coach-nak
- Interkulturális szakértőnek

Bibliográfia

Buda B. 1998. Kommunikáció és kultúra. In: Hidasi J. (szerk.) 1998. Szavak, jelek, szokások. Budapest: Windsor Kiadó. 9–18.

Hall, E. T., Reed Hall, M. 1990. Understanding Cultural Differences. German, French and Americans. Yarmouth: Intercultural Press.

Hofstede, G. (1994): The Business of International Business is Culture. International Business Review, Vol. 3., No. 1. 1-14.

Interkulturális kézikönyv, az Európai Integrációs Alap társfinanszírozásával megvalósuló IA/2012/3.7.2. számú projekt keretében.

Dr. Rudnák Ildikó A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében Gödöllő 2010

Stevens, O.J. – Hofstede, G. (1991): Cultures and Organisations. London: McGraw-Hill, 140-2.

Selmer, J. (1988): Presentation, international conference on Personnel and Human Resource Management. Conference Singapore