

OTDK-dolgozat

Pencz Zsuzsanna

BA

2013

A nemzeti és szervezeti kultúrák közti különbségek, valamint a kulturális intelligencia ismeretének jelentősége a vezetői gyakorlatban

The difference between national and corporate culture and the importance of cultural intelligence with special regard to leadership

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
1.1 Főbb kérdések a dolgozat során.....	2
1.2 A kutatás módszerei	2
2. A kultúra fogalomrendszere	3
2.1 A kultúra fogalma és jelentősége	3
2.2 A globalizáció és a kultúrák kapcsolata	5
2.3 A nemzeti kultúra	7
2.4 A szervezeti kultúra.....	10
2.5 Multinacionális vállalatok és vezetőik	14
3. A kulturális intelligencia	15
4. A kulturális intelligencia elemzése kérdőívek alapján.....	18
4.1 A kiértékelés menete	20
4.2 Elemzés nemzetiségek szerint.....	21
4.3 Elemzés nemek szerint	25
4.4 Elemzés korosztályok szerint.....	27
4.5 Elemzés a külföldön tartózkodás léte/ nem léte szerint.....	28
4.6 Elemzés a külföldön tartózkodás célja szerint	30
4.7 Magyarok elemzése további alcsoportokra bontva	33
4.7.1 Magyarok elemzése nemek szerint	33
4.7.2 Magyarok elemzése a külföldön tartózkodás léte/ nem léte szerint .	36
4.8 A teljes alapsokaság eredményei	37
4.9 Következtetések	38
5. A kulturális intelligencia fejlesztési lehetőségei	41
6. Összegzés	43
Irodalomjegyzék	44
Melléklet.....	I.

Ábra-, diagram- és táblázatjegyzék

Ábrák

1. Az egyediség három szintje a mentális programozásban..... 4
2. A kultúra hagyma modellje 5

Táblázatok

1. Kulturális intelligencia értékei nemzetiségek szerint..... 22
2. Kulturális intelligencia értékei korosztályok szerint..... 28
3. A kulturális intelligencia értékei a külföldön tartózkodás célja szerint 32
4. A kulturális intelligencia értékei magyarok esetében nemek szerint 34
5. Összehasonlító táblázat a magyarok és a „nem-magyarok” nemek szerinti
eredményeiről 36
6. Összehasonlító táblázat a külföldön kint tartózkodás léte/ nem léte szerint a
magyarok és a „nem-magyarok” eredményeiről..... 36
7. A kulturális intelligencia értékei a teljes alapsokaságot vizsgálva 37

Diagramok

1. A teljes alapsokaság megoszlása nemzetiségek szerint 19
2. Kulturális intelligencia értékei nemzetiségek szerint 1..... 24
3. Kulturális intelligencia értékei nemzetiségek szerint 2..... 25
4. Kulturális intelligencia értékei nemek szerint 26
5. A kulturális intelligencia értékei külföldön tartózkodás léte/
nem léte szerint 29
6. A kulturális intelligencia értékei a külföldön tartózkodás célja szerint 33
7. A kulturális intelligencia értékei magyarok esetében nemek szerint 34

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom fő témájául a kulturális intelligencia bemutatását és vizsgálatát választottam, mivel ez egy olyan témakör, amivel Magyarországon még nagyon kevesen foglalkoznak, a fogalom maga pedig csak egy szűk réteg számára ismert, holott a XXI. században igen nagy szükség lenne arra, hogy minél többen tisztában legyenek a jelentésével, valamint birtokolják is azokat a készségeket, melyek a kulturális intelligencia fő komponensei.

Napjainkban a globalizáció egyre nagyobb teret hódít, ezért nem hagyható figyelmen kívül, hogy milyen hatásokat jelent ez akár a hétköznapi emberek, akár a gazdasági szereplők, a vállalatok, valamint a vezetők és beosztottaik számára. Egyre több vállalat dönt úgy manapság, hogy bővíti a piacot, és ezt nem csak saját országán belül teszi, hanem nemzetközi vizekre evez. Ez azonban nem csak nagy lehetőségeket, hanem ugyanakkor nagy fenyegetéseket is jelent számára. Mindannyian hallottunk már országhockázatról, politikai kockázatról, árfolyamkockázatról és sok egyébről, amiket minden vezető ismer, és amiket fontolóra is vesznek, mielőtt terjeszkedni kezdenének vállalatukkal. Kérdés azonban, hogy mennyire foglalkoznak az emberi tényezőkkel, mennyire veszik figyelembe, hogy külföldön milyen kultúrájú, erkölcsű, munkamorálú embereket fognak dolgoztatni és hogyan kell hozzájuk viszonyulniuk, valamint, hogy ez esetleg rejt-e magában valamilyen jellegű kockázatot. Véleményem szerint ezt a kérdéskört gyakran elhanyagolják. Ez pedig a későbbiek során konfliktusokhoz vezethet, megronthatja a munkahelyi légkört, sőt akár a vállalat gazdasági mutatóin is meglátszódhat a negatív hatás.

Ezért tartom fontosnak azt, hogy szemügyre vegyük, milyen problémák merülhetnek fel az emberi erőforrás területén egy multinacionális cég vezetésekor, amikor is több különböző nemzetiségű és kultúrájú ember munkáját kell sikeresen összehangolni a vállalati célok elérése érdekében. Természetesen azonban nem csak a problémák felvetése a dolgozat célja, hanem egy általános áttekintés nyújtása a nemzeti és szervezeti kultúrákról, amiknek különbözőségeiben a problémák gyökere rejlik, valamint megoldási lehetőségek felvázolása is. Az empirikus kutatásommal foglalkozó részben pedig a kulturális intelligencia (CQ) elméletét szeretném bemutatni, amihez kapcsolódva egy gyakorlati részt csatoltam, amelyben 368 darab, a kulturális intelligencia szintjének mérését szolgáló kérdőívet elemzek majd ki különböző szempontok alapján.

1.1 Főbb kérdések a dolgozat során

- Mit értünk kultúra alatt? Miért fontos? Milyen rétegei és szintjei vannak?
- Mik azok a nemzeti kultúrák, miért fontos őket megkülönböztetni egymástól, miben állhatnak a fő különbségek?
- Mi a szervezeti kultúra? Mi a célja és miként azonosuljanak vele a munkatársak?
- Milyen problémák merülhetnek fel egy multinacionális vállalat külföldi leányvállalatában a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra adta különbségek miatt?
- Mi az a kulturális intelligencia, és miért fontos az ismerete a multinacionális cégek vezetői és menedzserei számára?
- Kérdőívek vizsgálata: milyen különbségek fedezhetők fel az emberek kulturális intelligenciájának nagyságában nemzetiségre, nemre, korra stb. való tekintettel?

1.2 A kutatás módszerei

1. rész: irodalomelemzés

2. rész: kérdőívelemzés

A dolgozat gyakorlati részében a Christopher Earley és Elaine Mosakowski által megalkotott, és a Harvard Business Review-ban 2004-ben közzétett tesztet használom fel a kulturális intelligencia mérésére 34 különböző nemzetiségű, összesen 368 ember segítségével.

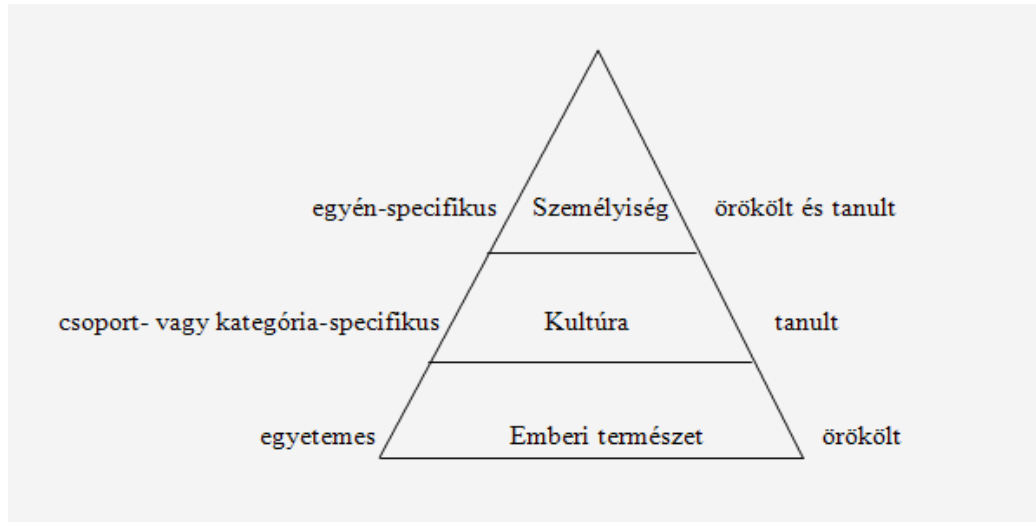
2. A KULTÚRA FOGALOMRENDSZERE

2.1 A kultúra fogalma és jelentősége

Tárgyalásom első részében azzal foglalkozom, hogy mi is az a kultúra, miben rejlenek a különbözőségek az egyes kultúrák között, valamint, hogy miért is fontos erről beszélni a XXI. században.

A kultúra pontos meghatározása nem egyszerű dolog, nagyon sokféle definíció létezik rá. Edward Burnett Tylor (1924) elmélete szerint a kultúra egy nagyon komplex fogalom, ami magában foglalja a tudást, a vélekedést, a művészeteket, a morált, a jogot és a szokást, és minden olyan emberi képességet és habitust, amit az ember a társadalom tagjaként sajátít el. Ahogy már a bevezetésben említettem, napjaink egyik fő jelensége a globalizáció, melynek következtében az emberek nap, mint nap kapcsolatba kerülnek külföldiekkel, más kultúrájú emberekkel, akikkel akár privát akár vállalati célok eléréséhez, de együtt kell működniük. Ez azonban nem mindig és nem mindenkinek könnyű, a problémák és félreértések gyakran már előreprogramozottak idegen kultúrájú emberek találkozásakor. Ennek az oka nem más, mint hogy az egymástól eltérő közegből származó emberek gyakran teljesen más módon gondolkodnak, cselekszenek és éreznek, mint más kultúrából származó társaik. „Hiszen minden kultúrára jellemző, hogy a kultúra tanult, nem örökölt, nem veleszületett, a kultúra kollektív, az adott közösség tagjaira jellemző, ebből következik, hogy a kultúra csoport specifikus, a kultúra relatív.” (Dr. Ternovszky Ferenc, 2010. p.119.). Geert Hofstede (2008) szerint minden embernek saját „mentális programozása” van, melynek alapját jelentős részben ez a bizonyos kultúra szolgáltatja. Hofstede elmélete szerint minden ember magában hordoz egy gondolkodási, cselekvési és érzelmi mintát, melyet élete során az őt körülvevő környezete közreműködésével sajátított el, és ez a mentális programozás határozza meg később is a viselkedését. Ennek a mintának az alapjai az embert körülvevő szociális közegben gyökereznek, melyben felnőtt és melyben egy életen át folyamatos behatások érték. Ezért van tehát az, hogy nagyon sokfélék lehetünk, hiszen mindenki más környezetben, más családban, más iskolában nőtt fel és szocializálódott. A kultúra fogalmát gyakran ennek a mentális programozásnak a kifejezésére is használják, mely értelemben ez egy olyan kollektív jelenség, amelyen megosztozunk azokkal az emberekkel, akikkel egy közegben élünk. És ahogy Hofstede is írja, „A gondolkodásnak ez a kollektív programozása különbözteti meg az egyik embercsoport vagy kategória tagjait a másokétól.” (Hofstede G.- Hofstede J. G., 2008.p.35.). Azon túl azonban, hogy mindannyian egy-egy kultúra tagjai vagyunk, és ez

által akár több millió emberrel sok közös vonással rendelkezünk, ami nagymértékben befolyásolja tetteinket és értékítéletünket is, mégis mindenki egy egyéniség, és sajátos tulajdonságokkal is bír. Az egyediség három szintjét, melyből az egyik az eddig tárgyalt kultúra, a következő ábra mutatja be.



1. ábra: Az egyediség három szintje a mentális programozásban

Forrás: Hofstede G. – Hofstede J. G. [2008] 36. o.

Ahogy az ábra is mutatja, az ember sajátossága Hofstede szerint az eddig bemutatott kulturális szinten kívül még másik két összetevőből áll. Az egyik összetevő az emberi természet, ami az egyetemes, minden emberben közös, és génjeink által örökölt, univerzális szintet jelenti. Ide tartoznak például az emberi képességek, mint a félelem, a harag, a szeretet vagy éppen az öröm kifejezése. A harmadik szint pedig a személyiség. Ez a réteg egyén specifikus, örökölt és tanult tulajdonságokat egyaránt tartalmaz, de azoknak az egyénre jellemző speciális, személyes kombinációja, ami a kultúra befolyásolásával ugyan, de a személyes tapasztalatokból jön létre.

Fontos tehát tudni, hogy amikor egy idegen kultúra képviselőivel találkozunk, habár a kulturális háttérük ismerete is fontos, hiszen sok mindent elárulhat róluk, nem szabad elhanyagolni azt a tényt, hogy mindannyian egyéniségek, tehát nem csak a kultúrájukat, hanem ő magukat, mint személyiségeket is figyelembe kell venni. (lásd később: 2.4 fejezet „Person-Organization Fit”)

2.2 A globalizáció és a kultúrák kapcsolata

Sokan úgy vélik, hogy a globalizáció hatására idővel teljesen elmosódnak majd a kulturális különbségek, hiszen manapság már mindenki ugyanolyan ruhát hord, ugyanolyan ételt eszik, sőt, ugyanazt az énekest hallgatják Amerikában, mint Oroszországban vagy a világ bármely más pontján. Ez a feltevés azonban téves. A kultúra ugyanis több rétegből áll, és a fent említett példák a rétegeknek csak egy részét, még hozzá a legfelsőket érintik. Hofstede nevéhez fűződik ennek az úgy nevezett „hagyma” modellnek a megalkotása is, mellyel a kultúra rétegződését mutatja be.



2. ábra: A kultúra hagyma modellje

Forrás: http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_hagyma.html

A legkülső réteg a szimbólumok csoportja, mely magában foglal szavakat, gesztusokat, tárgyakat, vagy akár ruházatot is, melyek valamilyen sajátos jelentéssel bírnak az adott kultúrában élők számára. Ez a réteg, ahogyan az ábra is mutatja a felszínen található, ezért könnyen és gyorsan változik, más kultúrák nagy befolyással lehetnek rá.

A második, de még mindig elég felszínes szint a „hősök” kategóriája. Ezek lehetnek valódi vagy kitalált, élő vagy elhunyt személyek, mesekarakterek, „bárki”, aki valamilyen követendő példát nyújt a kultúra tagjainak, aki valamilyen számukra megbecsült értékkel rendelkezik. Ez a réteg ma már szintén könnyen változik, példának okáért egyes énekesek, modellek, illetve a mesefigurák is globális népszerűségnek örvendenek.

A harmadik szint a „ritusok” csoportja. Ezek olyan tevékenységek, amelyek nem egy cél elérését szolgálják, az adott kultúrában azonban mégis jelentősek, ezért a kultúra tagjai rendszeresen végrehajtják őket. Ilyenek például a különböző szokások, üdvözlési formák.

Ahogy az ábrán is látható, a már említett három réteg a „gyakorlatok” kategóriájába tartozik, ami azt jelenti, hogy ezek olyan szintek, melyek láthatók, külső szemlélő számára is könnyen érzékelhetők.

Ezzel szemben a legbelső réteg, az „értékek”, egy teljesen már kategóriát jelent, hiszen ezek az egyszerű külső megfigyelő számára láthatatlanok. Az értékek meghatározzák, hogy az adott kultúrában mi a jó és mi a rossz, mi a természetes és mi nem, mi az, amit illik és mi az, amit nem. Ezek tehát olyan finom ismeretek, amik csak az adott kultúra tagjai számára ismeretesek, sőt néha még ők sem ismernek minden apró értéket. Ez a réteg éppen ezért nem esik a globalizáció befolyása alá, így nem állítható, hogy a globalizáció hatására megszűnhetnének a kultúrák közötti különbségek. Ez a legbelső réteg olyan mélyen gyökerezik az emberekben, hogy nem változtatható meg néhány globálisan küldött üzenettel, reklámmal, filmmel, vagy azáltal, hogy ugyanúgy öltözködnek, és ugyanazt eszik az egész világon. Ez az a szint, amely valóban megadja minden kultúrának a „sajátosságát”, és amit nagyon fontos figyelembe venni akkor, amikor más kultúrájú emberrel találkozunk, mert sok konfliktus az értékek nem ismerésében és azok eltérésében gyökerezik.

Hofstede a kultúrát azonban nem csak rétegekre osztotta fel, hanem egyéb tulajdonságokat és csoportosítási szempontokat figyelembe véve, különböző szinteket is alkotott belőlük. Ezek a szintek Ternovszky (2010) alapján a következők: nemzeti kultúra, regionális kultúra, etnikai és/vagy vallási hovatartozás szerinti kultúra, nyelvi hovatartozás szerint kultúra, nemi kultúra, társadalmi réteg szerinti kultúra, szervezeti kultúra.

Dolgozatom szempontjából számomra a nemzeti és szervezeti kultúra vizsgálata és elemzése jelentős, ezért a többi egyebet mellőzve, ezekre fókuszálok a továbbiakban.

2.3 A nemzeti kultúra

A XX. század elejétől kezdve több pszichológus, szociológus és tudós is megpróbálta a világ különböző kultúráit különféle szempontok alapján csoportosítani, hogy a köztük lévő eltéréseket hatékonyan szemléltetni tudják. Az azóta eltelt időben sok elmélet született, ami ezt a célt hivatott véghezvinni, most azonban az egyik legismertebbet és legelfogadottabbat szeretném csak ismertetni, ami szintén Geert Hofstede nevéhez fűződik. Mint sokan mások, Hofstede - holland szociálpszichológus és a nemzeti és szervezeti kultúrák szakértője - is kialakított egy elméletet a nemzeti kultúrák lehetséges kategorizálására. Az IBM-nél végzett kutatásai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a nemzeti kultúrák közötti különbségek öt fő kategóriába csoportosíthatók, melyek a következők:

- hatalmi távolság,
- individualizmus-kollektívizmus,
- maszkulin és feminin kultúrák,
- bizonytalanságkerülés,

valamint egy később bevezetett ötödik kategória:

- rövid- vagy hosszú távú orientáció.

Hatalmi távolság

Ez az index azt mutatja meg, hogy a kevesebb hatalommal rendelkező egyének a társadalomban valamint a szervezetekben mennyire fogadják el és várják el a hatalom egyenlőtlen megosztását. A magas hatalmi távolságú kultúrákban nagyon egyenlőtlen a hatalom eloszlása, míg a kis távolságúakban épp ellenkezőleg, sokkal kiegyenlítettebb.

Utóbbiakban sokkal kisebbek az egyenlőtlenségek, a szülők és a gyerekek hasonló jogokkal rendelkeznek, a tanárok egyéni kezdeményezéseket várnak el a diákoktól, a munkahelyen pedig szinte csak gyakorlatias okokból létezik a hierarchia, nem pedig azért, mert azt a természetből fakadó egyenlőtlenségek tükröződésének tartják az alsóbb és felsőbb szintek között. Abban szintén különbség van a magas és alacsony hatalmi távolságú kultúrák között, hogy a munkahelyen mekkora a centralizáció, valamint, hogy mekkora a kontroll a beosztottak felett. Ezen kívül a kisebb hatalmi távolságú kultúrákban nincsenek olyan nagy fizetésbeli különbségek, valamint a vezetők jobban meghallgatják a beosztottak véleményét, akik akár javaslatokat is tehetnek a döntések során, valamint elmondhatják eddigi tapasztalataikat és kifejtetik érveiket.

Individualizmus és kollektivizmus

Azon kultúrákban, amelyek ezen a skálán magas pontszámot érnek el, leginkább az egyén jogait védik, mint például az önmeghatározás, „én“ központú gondolkodás, valamint az egyéni felelősség. Ők mindannyian független egyéniséggel rendelkeznek és sokkal extrovertáltabbak, mint kollektivisták kultúrában élő társaik. Utóbbiaknál leginkább a különböző hálózatokba, csoportokba való integrálódás dominál, legyen szó akár családról, iskoláról vagy éppen munkahelyről. Itt mindig a „mi“- forma a fontosabb, előnyben részesítik azokat az embereket, akik nem az önös érdekeiket nézik, hanem a csapatot tartják a legfontosabbnak. Ezekben a társadalmakban a pénzügyi és egyéb javakat is jobban megosztják egymással a családtagok, nem csak maguknak dolgoznak, hanem egymásért is.

Vajon hogyan mutatkozik meg különbség a munkahelyen!? Már az oktatásban is vannak különbségek, amik a munkahelyre a későbbiek során még inkább kihatnak. A kollektivisták igyekeznek mindig olyan embereket alkalmazni, akikben erős a mi-érzés, a csoportszellem, és aki a csapata érdekeit tartja a szeme előtt, nem pedig a sajátját. Ezzel szemben az individualistáknál inkább a képességek a fontosak. Ezen kívül a kapcsolat a munkaadó és munkavállaló között az individualistáknál kölcsönös előnyökön alapuló szerződés, ezzel szemben a kollektivistáknál inkább erkölcsi alapokon nyugszik.

Maszkulin és feminin kultúrák

Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy melyik kultúrában milyen értékeket helyeznek leginkább előtérbe. Feminin értékeként a gondoskodás, az együttműködés, a konfliktusok kompromisszumos megoldása, a környezet védelme említhetők meg. Ezzel szemben maszkulin értékek a magabiztosság, a konkurenciaharcra való hajlam, valamint a konfliktusok megoldása küzdelem árán. A feminin kultúrákban sokkal fontosabb szerepet játszanak az emberi kapcsolatok, mint a kihívások és a jövedelem; ők azért dolgoznak, hogy éljenek, nem pedig azért élnek, hogy dolgozzanak.

A munkahelyen a feminin kultúrákban a megérzésekre hagyatkoznak és egyetértésre törekcszenek a konfliktusos szituációk megoldásakor is, míg a maszkulin helyeken a dinamika, a teljesítmény és az elszántság a legfontosabb tényezők.

Bizonytalanságkerülés

Ez az index azt mutatja meg, hogy az adott kultúrában az emberek mennyire képesek bizonytalanságban élni, valamint mennyire hajlandók a kockázatok vállalására.

A bizonytalanságot kerülő kultúrákban sok betartandó törvénnyel, szabállyal és biztonsági előírással találkozunk, mert az ott élők ezek segítségével akarják elkerülni, hogy bármi váratlan dolog történjen velük. Ezen kultúrák tagjai sokkal érzelmesebbek, érzékenyebbek és gyakran erős belső feszültség jellemzi őket. A bizonytalanságot elfogadó kultúrák ezzel szemben sokkal toleránsabbak, kevesebb szabályuk van, sőt ezek a szabályok adott esetben meg is változtathatók. Náluk a bizonytalanság egy teljesen hétköznapi jelenség, nem pedig fenyegetés, ezért az itt élők ritkábban éreznek félelmet és kevesebb stressz hatás éri őket.

A munkahelyen szintén jelentős különbségek vannak a két típus között. A bizonytalanságkerülők ritkábban változtatnak munkahelyet, szükségük van arra, hogy mindent szabályozzanak, és a szerint cselekedjenek. Igénylik a precizitást és azt, hogy mindennek meglegyen a megszokott formája és menete, amiből kifolyólag természetesen preferálják a konzervatív befektetéseket, amik nem járnak nagy kockázattal, valamint fenntartásokkal kezelik az új termékeket és technológiákat. Náluk a motiváció is a biztonság iránti igény kielégítésével, valamint szociális igények alapján történik, míg a kevésbé bizonytalanságkerülő kultúrákban a teljesítmény az ösztönzés alapja.

Rövid- vagy hosszú távú orientáció

Ez a dimenzió, amivel Hofstede csak később egészítette ki a már bemutatott négy pontot, azt mutatja meg, hogy milyen hosszú egy adott társadalomban a tervezési horizont. A rövidtávra orientálódó kultúrájú emberek úgy vélik, hogy ha az ember erősen küzd, akkor akár rövid időn belül is nagy célokat érhet el. A munkahelyen számukra leginkább a szabadság, a jogaik érvényesítése, valamint az önálló gondolkodás lehetősége a fontos értékek. A hosszú távú orientáció képviselői ezzel szemben a tanulást, az alkalmazkodási képességet, valamint az önuralmat nevezik, meg mint fő értékeik. Előbbiek úgy vélik, hogy nagyon fontos megtalálni az egyensúlyt a munkával és a pihenéssel töltött idő között, utóbbiak viszont ezt teljesen tagadják, és a munkát állítják mindennek a középpontjába, mert céljuk egy erős piaci pozíció elérése. Nagy eltérés fedezhető még fel abban is, miként viszonyulnak az ebben a dimenzióban eltérő kultúrák a nyereség fogalmához. A rövidtávú orientáció képviselői mindig a következő év profitjára

koncentrálnak, míg a másik csoport hosszabb távon gondolkodik, és akár 10-15 éves terveket sző a nyereségével kapcsolatban.

Ezzel lehet összefüggésben az is, hogy míg az előbbiek kevés pénzt adnak ki beruházási céllal, addig utóbbiak nagy hangsúlyt fektetnek a nagyobb volumenű befektetésekre, hiszen ők hosszú távon szeretnék nyereséget elérni velük.

2. 4 A szervezeti kultúra

A kultúra egy másik szintje a szervezeti kultúra, melynek vizsgálata az 1980-as évek óta divatos téma a kutatók körében. A szervezeti kultúra egyfajta szociális összetartó erő, mely alakítja a szervezet és annak munkatársai identitását, felfogását, környezettudatát, valamint elősegíti a célokkal való azonosulást. Egyetlen, mindenki által elfogadott definíció ennél a fogalomnál sem létezik, azonban többen megkísérelték már, hogy minél pontosabban meghatározzák, miben is rejlik a szervezeti kultúra lényege. Ilyenek például a következő definíciók:

- „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.”
- „A ragasztó, ami összetartja a vállalatot.” (Heidrich, 2001)

Valamint ide tartozik B.Buchowicz meghatározása is, miszerint: a „vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak- vállalatukkal kapcsolatos- véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége.” (Heidrich, 2001).

Ami azonban minden meghatározásban közös, az nem más, hogy mindig a szervezet egészéről szól, valamint arról, hogy a vállalat tagjainak össze kell tartani, el kell fogadniuk ezt a kultúrát, és együttesen képviselniük kell az abban rejlő értékeket, meggyőződéseket, gondolkodási- és magatartásmódokat. A szervezeti kultúra ugyanis akkor működik hatékonyan, ha a tagok valóban azonosulni tudnak vele, és az idővel annyira természetessé válik számukra, hogy lényegében tudat alatt működnek folyamatok, s magától értetődő módon határozzák meg a tagok számára a szervezet önértelmezését és a környezetfelfogást.

A szervezeti kultúra vizsgálatával szintén több kutató foglalkozott, itt azonban Handy nevét szeretném megemlíteni, aki kialakított egy rendszert a szervezeti kultúrák vizsgálatára, valamint csoportosítására is. Vizsgálata és a csoportok kialakítása során a következő tényezők játszottak fontos szerepet:

- hatalomgyakorlás módja
- irányítás gyakorlata
- tervezés időhorizontja
- munkamegosztás
- formalitás, bürokrácia foka
- beosztotti kezdeményezés támogatottsága
- munkafegyelem
- szabályzatok fontossága
- eredmények fontossága
- egyéni viselkedés kezelése

Ezek vizsgálata alapján négy kategóriát hozott létre:

- „klub” kultúra: a vállalatban a kapcsolat sokkal fontosabb, mint a beosztás
- tevékenység központú kultúra/szerepkultúra: a vállalat a munkakörre koncentrálni
- eredményközpontú kultúra: a problémák sikeres megoldása a fő cél
- személyiség-központú kultúra: a szervezet azért van, hogy az egyének megvalósíthassák saját céljaikat (Ternovszky, 2010).

Fontos még megemlíteni, hogy a nemzeti kultúrához hasonlóan a szervezeti kultúra is több elemből épül fel, melyek a következők:

- gazdasági környezet: a vállalat mindig valamilyen társadalmi és gazdasági környezet része, ezért ez a tényező szervesen befolyásolja azt, hogy mit és hogyan kell tennie a siker elérése érdekében
- értékek: minden vállalatnak megvannak azok a fő értékei, amik áthatják az egész szervezetet. Fontos, hogy ezeket jól kommunikálják az alkalmazottak felé, hiszen csak akkor tudják átvenni ők is ezeket, ha tudják, hogy miért fontosak és esetleg azt is, hogy honnan erednek. Különösen fontos az értékek ismertetése az új belépők számára.

- hősök: ezzel a jelzővel azokat az embereket illetik, akik valami fontosat tettek a vállalat számára, és akik követendő példát nyújtanak a többi munkavállaló részére
 - ceremóniák és szertartások: ide tartoznak például a vállalati rendezvények, melyek összetartják a dolgozókat és melyek megrendezésével a vállalat maga is értékeket és az egész kultúra mibenlétét közvetítheti alkalmazottai felé
 - kulturális hálózat: az a hálózat, ami a kulturális elemek hordozója, ahonnan minden lényeges információ megtudható a vállalatról és kultúrájáról
- (Heidrich, 2001)

Mint azt Handynél láttuk, a szervezeti kultúra sok tényező szerint csoportosítható, azonban még az ő listája sem teljes. A fent említett jellemzők mellett ide sorolható lenne még például, hogy mennyire helyezheti az egyén a saját céljait a csoportcélok elé, mennyire veszik figyelembe a vezetők a munka emberekre gyakorolt hatását, mennyire lehet önállóan cselekedni a szervezeten belül, mennyire erős a kontroll az előírások betartását tekintve, milyen mértékű a beosztottak ösztönzése és mi alapján történik, vagy éppen az, hogy hogyan lehet kezelni a vállalatban belüli konfliktusokat. Látható tehát, hogy a szervezeti kultúra ugyan úgy, mint a nemzeti kultúra sok összetevőből áll, melyek nagyon különfélék lehetnek, ezért nem könnyű megismertetni és elfogadtatni azokat az összes beosztottal. Ez azt mutatja tehát, hogy még az is konfliktusokhoz vezethet, ha a saját kultúránkkal megegyező háttérű embert veszünk fel, hiszen nem biztos, hogy a szervezetünk által képviselt minden ponttal egyetért és mindent képes azonnal elfogadni és a magáénak érezni. Ennél pedig még sokkal bonyolultabb, ha egy idegen kultúrájú embert kell integrálni, vagy ha nekünk, mint vezetőnek kell egy idegen kultúrájú országban megállni a helyünket.

Vannak elméletek, melyek éppen ezzel a problémakörrel foglalkoznak, azaz hogyan lehet beilleszkedni egy új környezetbe, például egy számunkra ismeretlen kultúrájú vállalatba. Ezen elméletek közé tartozik a "Person-Organization Fit" elnevezésű teória is, amely az egyén és szervezet kapcsolatával foglalkozik, az azok közt fennálló kompatibilitást vizsgálja. Ez az elmélet nagyon fontosnak tartja, hogy az új belépők felvételekor ne csak egy adott munkához, hanem az egész szervezethez való illeszkedésüket figyelembe vegyék, hiszen ideális esetben az egyén és a szervezet által képviselt értékek, normák, szokások megegyeznek - vagy legalábbis hasonlóak-, így létrejöhet egy úgy nevezett belső azonosulás, ami által érzelmi kötődés is kialakulhat, és a munkavállalók jobban „magukénak” érezhetik a vállalatot és annak céljait.

Ez Hegyi Lórántné (1997) szerint természetesen a legszerencsésebb eset, gyakran előfordul azonban, hogy az életben ez másképp alakul. Ekkor az egyénnek el kell fogadnia a szervezet által képviselt értékeket és szabályokat. Amennyiben ez sikerül neki, akkor „konform” magatartásról beszélhetünk. Ez persze csak akkor pozitív, ha az egyén képes érzelmileg azonosulni a képviselendő értékekkel. Ha ez nem így van, csak kényszerből, függőségi kapcsolat következtében „viseli el” a vállalat által megkívánt viselkedési normákat és értékeket, akkor negatív konformitásról van szó.

Ahogy a fentiekben láthatjuk, valóban fontos tehát, egyrészt a vállalat szempontjából - hiszen neki 100%-osan teljesítő emberekre van szüksége-, másrészt pedig a munkaerő szempontjából is - hiszen neki is egyszerűbb egy olyan vállalatnál dolgozni, amelynek egyetért kultúrájával-, hogy milyen kultúrájú és háttérű embert, milyen szervezeti kultúrájú vállalathoz próbálunk integrálni. Azt ugyanis nem szabad elfelejteni, hogy minden szervezeti kultúra a nemzeti kultúra befolyása alatt áll. Hofstede (2008) megemlíti egy 1997-ben készült tanulmányt, melyben 12 európai ország vállalatait vizsgálták a tulajdonosi szerkezet illetve a hatalmi távköz alapján, és itt is arra jutottak, hogy igen nagy különbségek fedezhetők fel az egyes kultúrák szervezeti kultúrái között. Utólag még azt is megállapították, hogy a legelterjedtebb motivációs elméletek és modellek is,- mint például Herzberg kéttényezős modellje-, leginkább csak abban az országban és társadalomban alkalmazhatók sikeresen, ahol a kitalálója maga is szocializálódott. Különösen fontos ezeket a megállapításokat most megemlíteni, a globalizáció során, mikor a nagyvállalatok gyakran nemzetközi szintésre lépnek. Problémát okozhat ugyanis, hogy a külföldi leányvállalat működtetése során a menedzserek az anyavállalat szervezeti kultúráját próbálják meg átültetni az alvállalat rendszerébe és az ott dolgozók tudatába, ők azonban, mivel más környezetben és más szervezeti kultúrákat ismerve szocializálódtak, nehezen fogadják el ezt.

2.5 Multinacionális vállalatok és vezetőik

Ahogyan az előző bekezdésben már említésre került, a multinacionális vállalatok a terjeszkedésük során általában megpróbálják a saját szervezeti kultúrájukat átültetni leányvállalataik kultúrájába is, holott más lehetőségük is lenne. Mikor kiválasztják a leánycég irányítási formáját, három opció merülhet fel:

- anyaországi kultúra alkalmazása
- fogadó országi kultúra alkalmazása
- globális kultúra alkalmazása.

Be kell látni azonban, hogy bármelyik fenti modellt is választja a vállalat, a menedzsereknek és vezetőknek nem lesz egyszerű dolga, ha külföldi munkaerővel kell együtt dolgozniuk, hiszen ilyenkor nekik kell szembesülniük a kultúrák ütközésével és ki kell alakítaniuk egy új típusú menedzsmentet, ami a vállalat céljait szolgálja ugyan, mégis olyan, hogy az új munkaerő is azonosulni tud vele.

Éppen ezért szükség van olyan vezetőkre, akik interkulturális kompetenciákkal rendelkeznek, hiszen ez a sikeres együttműködés alapja. Az interkulturális kompetenciák nagyon sokrétűek, több témakört felölelnek, mint például szakmai, stratégiai, egyéni illetve a szociális kompetenciák területét, amik persze további alterületekre oszthatók. Egy multinacionális közegben azonban különös hangsúlyt kell, hogy kapjanak a szociális készségek, mint például a tolerancia, empátia, csapatmunkára való hajlam, kommunikációs képesség, és maga a vezetés képessége. Egy menedzsernek ugyanis, akinek feladata tőle eltérő kulturális háttérű beosztottak, vagy több különböző nemzetiségű alkalmazott összehangolása és vezetése, nagyon sok mindenre oda kell figyelnie a közös munka során. A nemzeti kultúrák fejezetben bemutatott Hofstede-i dimenziókon kívül ugyanis még sokféle eltérés létezhet a különböző kultúrájú emberek között pl.: a kommunikációs stílus, a munkamorál, a munkahelyi kapcsolatok milyensége, a dicséret és kritika értékelése, vagy akár az időgazdálkodás és a tárgyalástechnika tekintetében is, ahogyan azt Hall és Trompenaars vélték. Ezek az eltérések pedig természetesen mind konfliktusforrásokként jelenhetnek meg, ezért a vezetőnek ismernie és értenie kell a különbségeket, hogy hatékonyan tudja kezelni őket.

Éppen ezért fontos, hogy a vezetők számára ismertek legyenek a nemzeti és szervezeti kultúrák és azok sajátosságai, valamint a kulturális intelligencia fogalma és jelentősége, mivel ezek segítségével nagymértékben megkönnyíthetik saját és kollegáik munkáját is.

3. A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA (CQ)

A kulturális intelligencia egy, a menedzsment és a szervezeti pszichológia területébe tartozó elmélet, melynek lényege, hogy a sikeres üzleti együttműködés érdekében megértsük, hogyan hat egy személy egyéniségére és viselkedésére a kulturális háttér, és megtanuljuk elfogadni a köztünk fennálló különbségeket. Ezen kívül a CQ alkalmas annak mérésére, hogy megállapítsuk, mennyire képes valaki sikeresen elhelyezkedni egy idegen környezetben.

Először Christopher Earley és Soon Ang publikáltak a fogalommal kapcsolatban 2003-ban a Stanford Egyetem által kiadott könyvükben, melynek címe Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Egy évvel később, 2004 októberében Christopher Earley és Elaine Mosakowski a Harvard Business Review-ban jelentették meg a kulturális intelligenciáról szóló cikküket, mely dolgozatom szerves részét képezi. Szerintük a kulturális intelligencia "Azon tulajdonságoknak, képességeknek a foka, amelyek meghatározzák, hogy mennyire vagyunk képesek megismerni, megérteni, adaptálni idegen kultúrák szokásait, hagyományait, értékrendjét." (Earley-Mosakowski, 2004). Annak ugyanis, aki bekerül egy idegen kultúrába, az elején ideje nagy részét az ottani cselekedetek és jelek megfigyeltével és elsajátításával kell töltenie. Mindez pedig csak akkor lehetséges egyszerűen, ha az illető magas a CQ-val rendelkezik.

A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával is, annak mondhatni egy továbbvezetett változata. Az érzelmi intelligencia ugyanis arról szól, hogy megismerjük és elfogadjuk, hogy mind emberek vagyunk, mégis megértsük, hogy vannak köztünk különbségek. Az azonban, aki nagy kulturális intelligenciával rendelkezik más képességek birtokában is van: ha találkozik egy másik nemzetiségű emberrel, akkor annak viselkedéséből képes megállapítani, hogy mik azok a tulajdonságai, amelyek egyetemesek, minden emberre jellemzőek, valamint mik azok, amik speciálisan az egyén sajátjai. E kettő között pedig van egy szint, ahogyan azt Hofstede „Az egyediség három szintje a mentális programozásban” (1. ábra) című ábráján is láthattuk, és ez a kultúra.

A kulturális intelligencia igen összetett fogalom, nem elegendő egyetlen érzékkel jól bírni, itt a fej, a test és a szív együttműködése szükséges a jó eredmény elérése érdekében.

A fej (kognitív CQ) ebben az esetben azonban nem a tréningeken gyakran használt módszerek felhasználását jelenti, azaz nem a kultúra hiedelmeinek, szokásainak, tabuinak megismerését. Fontos ugyan ezeknek a tényezőknek az elméleti ismerete, de attól még, hogy tudjuk őket, nem készülünk fel olyan helyzetekre, amikkel a való életben váratlanul találkozhatunk. Éppen ezért a kognitív CQ inkább egy tanulási stratégia kifejlesztését

jelenti. Egy olyan stratégiát, melynek segítségével Plum (2007) szerint képesek vagyunk kiszűrni olyan jeleket az emberek viselkedéséből, melyek irányvonalat mutatnak számunkra a kultúrájuk megismeréséhez. Első lépésként azonban arra van szükség, hogy saját magunkat is, mint kulturális lény fogadjuk el, ezután pedig létrehozhatók a mentális struktúrák, melyek segítségével megérthetjük a különbségeket a saját és az idegen kultúra között.

A test szerepe szintén fontos tényező a kulturális intelligencia esetében. Nem elég ugyanis, hogy felismerjük egy kultúra sajátosságait és megértsük azokat. Meg kell próbálni „beolvadni”, és gesztusainkkal, cselekedeteinkkel be kell bizonyítani, hogy valóban csatlakozni akarunk az új kultúrához. Ehhez szükség van a testbeszéd, rituálék, technikák, szabályok (pl.: ételek, öltözködés), valamint a náluk jellemző modor (pl.: kézfogás, étkezés) ismeretére, valamint alkalmazásukra a gyakorlatban.

A szív, mint a kulturális intelligencia harmadik komponense Earley és Mosakowski (2004) véleményét tekintve szintén elengedhetetlen ahhoz, hogy sikereket érjünk el a beilleszkedés során. Nem elég ugyanis felismerni és utánozni a kultúrában élőket, hanem hinni is kell abban, hogy sikerülni fog a beilleszkedésünk. Ha nem bízunk magunkban és nem vagyunk elég motiváltak, hamar akadályokba ütközhetünk, melyek a próbálkozások feladásához vezethetnek. Ezért nagyon fontos, hogy az új kultúrába való beilleszkedésre, mint kihívásra kell tekinteni, és nem szabad feladni az első akadály láttán, hanem nagyfokú önbizalommal és kitartással kell nekilátni a feladatnak. A fentebb említett motiváció,- mely nélkülözhetetlen a siker eléréséhez,- ebben az esetben két különböző tényezőből állhat: egyrészt egy külső motivációból, ami nem más, mint a kitűzött célok elérése vagy jelenlévő problémák megoldása, illetve egy belső motivációból, kíváncsiságból, sikeres emberi kapcsolatok kiépítése iránti vágyból, melynek célja, hogy megismerjük és megértsük az adott kultúra sajátosságait és értékeit.

Az alapján, hogy melyik ember melyik komponensből mekkora mértékben rendelkezik, Early és Mosakowski (2004) a kulturális intelligencia hat különböző típusát különböztetik meg:

1. provinciális: A saját kultúrájában nagyon jól megérteti magát az emberekkel, de nehézséget jelent számára, ha idegen kultúrájú emberrel kell együttműködnie.
2. analitikus: Előre kidolgozott stratégiák segítségével megfejtja az idegen kultúra szabályait és jellemzőit, majd ő maga is megpróbálja ezeket alkalmazni.
3. természetes: Teljes mértékben az ösztöneire bízza magát, melyek általában valóban jónak bizonyulnak.

4. követ: Olyan ember, aki nem tud sok mindent a kultúráról, és hogy mit hogyan kellene tennie, mégis hihetően és magabiztosan kommunikálja le azt, hogy ő oda tartozik. A multinacionális vállalatok vezetői között ez a típus a leggyakoribb.
5. mimikrijátékos: Erősen kontrollálja viselkedését és tetteit, valamint nagy hangsúlyt fektet arra, hogy elsajátítsa, és jól alkalmazza a kultúra sajátosságait (pl.: hanghordozás, testbeszéd), mellyel pozitív benyomást tehet a kultúra képviselőire.
6. kaméleon: Ők azok a típusú emberek, akik mind a kognitív mind pedig a fizikai és érzelmi CQ területén igen magas képességekkel rendelkeznek. Számukra egyáltalán nem jelent gondot a beilleszkedés, kis idő után még akár azt is el tudják hitetni magukról, hogy az adott kultúrából származnak. Nagyon ritkák, a vezetők kb. 5%-a tartozik ebbe a csoportba.

Természetesen azonban a való életben nem állítható, hogy mindenki egyértelműen egyik vagy másik kategóriába tartozik, sok hibrid megoldás is lehetséges, mint például egy analitikus és követ párosítás.

4. A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA ELEMZÉSE KÉRDŐÍVEK ALAPJÁN

Amint láttuk, a kulturális intelligencia ismerete és magas szintű birtoklása nagymértékben megkönnyítheti az idegen kultúrájú emberek együttműködését. Ez abban az esetben is fontos, ha munka vagy tanulmányaink miatt kerülünk kapcsolatba külföldi emberekkel, egy multinacionális cég leányvállalatánál dolgozó menedzserként pedig elengedhetetlen az ismerete, hiszen gyakran a saját nemzeti kultúrája által befolyásolt szervezeti kultúrába kell integrálnia más kultúrájú embereket, ami valóban nagy kihívást jelent.

Azok után, hogy az állítás miszerint a CQ egy nagyon fontos mérőszám, általánosan elfogadottnak tűnik, a következő kérdések foglalkoztattak:

- vajon a különböző nemzetiségű emberek kulturális intelligencia szintjei között megfigyelhetők-e különbségek, és ha igen akkor mennyire jelentősek ezek?
- az életkor befolyásolja-e azt, hogy valaki milyen mértékű kulturális intelligencia birtokában van?
- azon is múlik-e a kulturális intelligencia nagysága, hogy férfi vagy nő az illető?
- különböző mértékű CQ-val rendelkeznek-e azok az emberek, akik már töltöttek el hosszabb időt külföldön, azaz már valóban van tapasztalatuk egy ilyen jellegű szituációval, vagy a tartósan hazájukban tartózkodó, idegen kultúrájú emberekkel egyáltalán nem vagy csak ritkán találkozó emberek kulturális intelligenciája is hasonló magas lehet?
- befolyásolja-e az a CQ mértékét, hogy az előző pontban említett tartósan külföldön tartózkodó emberek milyen céllal, ezáltal milyen közegben voltak kint az idegen kultúrában (pl.: tanulmányok miatt, dolgozni vagy esetleg kiköltözött az egész családjuk)?

Ezen kérdések megválaszolására és hipotéziseim bebizonyításra/megcáfolására egy internetes kérdőíves felmérést végeztem. A kérdőív szakmai részében található kérdések nem sajátok, hanem a Christopher Earley és Elaine Mosakowski által CQ felmérésére készített tesztből származnak, mely a kulturális intelligencia mindhárom komponensét 4-4 specifikusan arra témakörre vonatkozó kérdéssel vizsgálja. (teszt a mellékletben). A tesztet magyar, német és angol nyelven is elkészítettem, hogy az érintetteknek minél szélesebb körét érhessem el. Ezen kívül kiegészítettem öt bevezető kérdéssel, melyek később számomra szűrési és csoportosítási feltételekként funkcionáltak.

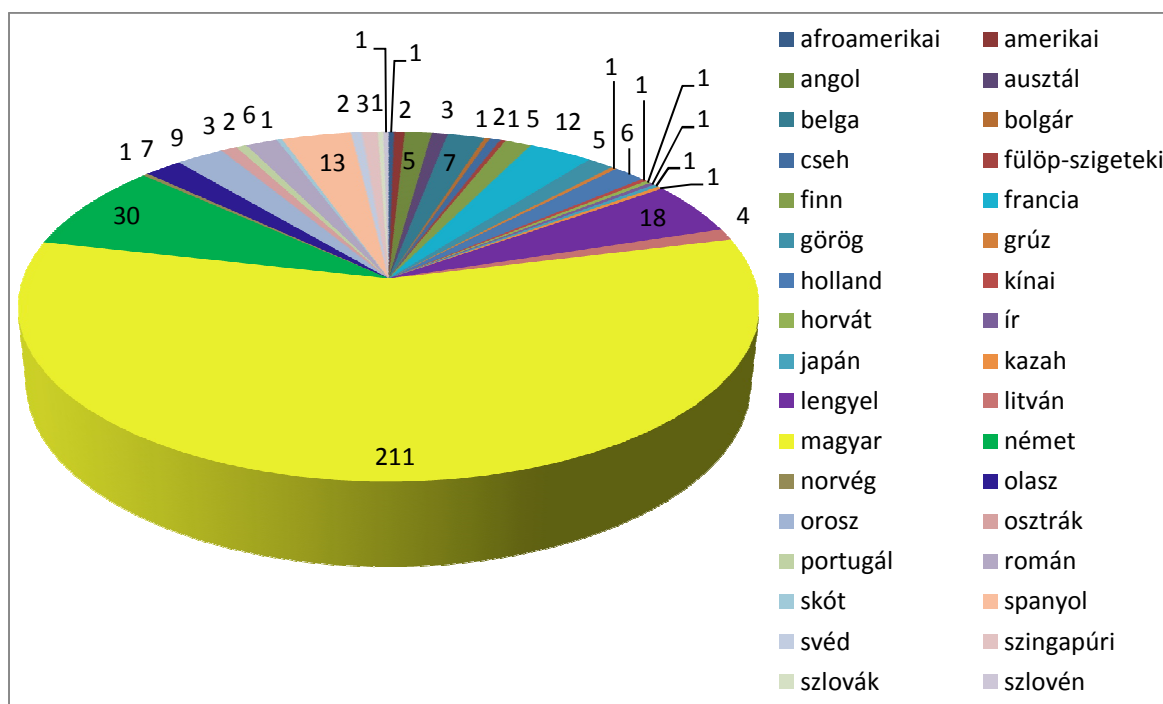
Ez az öt kérdés a következő volt:

1. neve
2. kora
3. nemzetisége
4. Tartózkodott-e már huzamosabb ideig (1-2hónap vagy annál több) külföldön, ahol valóban érintkezett is a külföldiekkel és kultúrájukkal?(nem nyaralás során, hanem például tanulmányok/munka miatt, vagy, mert külföldre költözött életvitelszerűen).
5. Amennyiben az előző kérdésre "igen"-nel felelt, milyen céllal tartózkodott külföldön? (tanulmány, munka, család-barátok által, egyéb)

Összesen 368 ember töltötte ki- mondhatni világszerte- a tesztet, hiszen ők 34 különböző nemzetiség képviselői. Az ő nemzetiség szerinti megoszlásukat mutatja be a következő diagram.

A teljes alapsokaság megoszlása nemzetiségek szerint

1. diagram



Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

4.1 A kiértékelés menete

A különböző szempontok alapján történő kiértékelések előtt fontos még tudni, hogy minden egyes alkalommal külön vizsgáltam a kognitív, a fizikai, valamint az érzelmi CQ szintjeit. A pontszámok, melyek táblázatba foglalva és olykor diagramok segítségével ábrázolva is láthatók, a következő módon kerültek kiszámításra.

- mind a tizenkét állításra, melyek az eredeti tesztből származtak (három komponens, komponensenként négy kérdéssel), 1-5-ig lehetett értékelni, hogy mennyire jellemző a kijelentés az adott személyre (1. nagyon nem értek egyet- 5. nagyon egyetértek)
- miután minden kérdés megválaszolásra került, területenként kiszámoltam, hogy mennyi az adott válaszok átlaga, tehát az eredmények 1-5-ig skálán mozoghatnak

Fontos még tudni, hogy az eddig már elvégzett, nagyobb mintaszámú, a menedzserek körében végzett vizsgálódások alapján a következő megállapítások születtek:

- bármely komponens esetén a 3,00 pontszám alatti teljesítmény rossznak mondható és mindenképpen sürgős fejlesztésre szorul
- 4,5-ös és a feletti pontszám ellenben már magas CQ-t feltételez

Én a vizsgálataim során ezeket az eredményeket tekintettem kiindulópontnak, és ezeknek tudatában állítottam fel hipotéziseimet, melyekben minden elemzés előtt leírom, hogy milyen eredményt vártam az adott értékelés elvégzésekor.

Fontos még ezen kívül, hogy

- a teszt ugyan közel 4000emberhez eljutott, melyből 368-an ki is töltötték, azonban ez az alapsokaság mind nemzetiség, mind például kor tekintetében elég vegyes, és az egyes kategóriák mintaszámai nem arányosak egymással (1. diagram), ezért vannak olyan elemzési területek, ahol habár minden kategóriában érkezett be eredmény, mégsem mind kerül összehasonlításra, mert a nagymértékű aránytalanság miatt torz eredmények születhetnének
- a teszt-, ahogyan később is említésre kerül még majd- leginkább a 21-30 éves korosztály körében terjedt, azon belül is a felsőoktatásban részt vevő vagy korábban részt vett hallgatók voltak többségben. Ezt azért tartom fontosnak, mert valószínűsíthető, hogy az ő tesztjeik jobb eredményeket mutatnak majd, mint a valódi átlag tenné, ennek tükrében értékelendő a dolgozat fényében az eredmények az egész társadalomra kivetítve

- azért éreztem jogosultnak a dolgozatot a „vezetés és szervezés” témakörben részt venni –habár sajnos nem menedzserek és vezetők töltötték ki a tesztet-, mert az előbbi pontban említett mostani 20-30 éves korosztály az, akik a jövő vezető rétegét fogják képezni, ezért úgy érzem, hogy releváns információt nyújt számunkra az, hogy ők milyen eredményeket értek el.

4.2 Elemzés nemzetiségek szerint

Amint azt a diagram is mutatja, a 368 adat elég nagy szórással rendelkezik a különböző nemzetiségek tekintetében, ezért amikor az eredmények nemzetiségek szerinti összehasonlítása történt, sajnos nem tudtam volna nemzetiségenként arányos nagyságú csoportokat képezni, ezért néhány nemzetiség (mondjuk úgy rokon nemzetek) összevonásra került, így összesen nyolc csoport elemzése történt meg a „nemzetiségek” szerint. Azokat a nemzetiségeket vagy kisebb csoportokat, amelyek még együtt sem haladták meg a 10 főt, ebben az esetben nem vettem bele az elemzésbe.

Az összevonásoknak köszönhetően kapott 8 csoport a következő, a tesztet kitöltők számával együtt:

1. magyarok - 209 fő
2. német-osztrák – 33 fő
3. olasz-spanyol-portugál (déli országok) – 22 fő
4. lengyelek – 18 fő
5. belga-holland (Benelux-Államok) – 13 fő
6. finn-litván-norvég-svéd (skandináv országok) – 12 fő
7. franciák - 12 fő
8. orosz-kazah-mari – 10 fő

Hipotézisek:

- A déli országokkal (ahol az olaszok, spanyolok és portugálok találhatók összevonva) kapcsolatban az érzelmi CQ területén vártam kiemelkedően magas eredményt a többiekkel szemben. Ezt főleg azért gondoltam így, mert az érzelmi rész kérdései leginkább arra vonatkoztak, hogy mennyire tudnak bánni más kultúrából származó emberekkel, milyen könnyen kötnek barátságot velük–illetve egyáltalán tudnak-e kapcsolatot kialakítani-, és ha igen, akkor azt milyen szinten tudják elmélyíteni. A déli népek temperamentuma, gyors ismerkedési képessége pedig közismert, ezért számítottam rá, hogy ők ezeket a kérdéseket megválaszolva az átlagnál jóval magasabb eredményeket érnek el.

- A franciáktól és a németektől-osztrákoktól ezzel szemben ebben a témában az átlagnál gyengébb eredményre számítottam, hiszen ők távolságtartóbb, visszafogottabb, idegenek felé kevésbé nyitó népekként ismertek. Náluk viszont a kognitív CQ tekintetében számítottam magasabb (4,00 körüli) eredményre, mert véleményem szerint ők sokkal analitikusabban gondolkoznak, sokkal inkább megtervezik előre, hogy mit hogyan csináljanak, kivel szemben hogyan viselkedjenek. A kognitív CQ mérésére szolgáló állítások pedig leginkább erre a témakörre fókuszáltak.
- A magyarok és lengyelek viszonylatában nem számítottam konkrét értékekre vagy kiemelkedő teljesítményre egyik területen sem, arra viszont igen, hogy ők nagyjából hasonló szinten mozognak majd mind a három érték tekintetében.

Kulturális intelligencia értékei nemzetiségek szerint

1. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
Benelux-Államok	2,846	3,519	4,212
déli országok	3,159	3,250	4,182
franciák	3,333	3,646	4,000
lengyelek	3,000	3,264	4,083
magyarok	2,998	3,738	3,897
németek-osztrákok	2,962	3,462	3,909
orosz-kazah-mari	3,150	3,350	3,775
skandináv országok	2,938	3,250	4,188

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Amint az a táblázat értékeiből azonnal leolvasható, a kognitív intelligencia területén minden nemzetiség illetve csoport jóval alacsonyabb értékeket ért el, mint a fizikai és az érzelmi CQ esetében. Ezt a komponenst (kognitív CQ) tovább vizsgálva, elég nagy különbség figyelhető meg, ha például összevetjük a 2,846-os Benelux Államok által nyújtotta eredményt, a franciák által elért 3,333-sal. Ebben az esetben még a mintaszám is majdnem megegyezik, tehát az abban rejlő nagy különbségre-, mint ami például egy francia-magyar esetben fennállna- sem fogható ez a 0,5-pontos eltérés a két csoport között. A magyarok ebben a kategóriában a középmezőnyben vannak 2,998-as

pontszámmal, ami egy nagyon gyenge eredménynek mondható, hiszen mint az már említésre került, a 3,00 pontszám alatti eredmény azt mutatja, hogy azon a területen sürgősen fejlesztésre van szükség.

A fizikai CQ-val kapcsolatban meglepőnek tűnik, hogy a skandináv országok valamint a déli országok teljesen ugyanazt a 3,25-ös (ebben a kategóriában a legrosszabb) eredményt nyújtják, hiszen mentalitásukat tekintve két teljesen különböző típusú embercsoportról van szó. Bár az valóban elképzelhető, hogy a hevesen gesztikuláló spanyoloknak vagy olaszoknak elég nehéz lemondaniuk erről a népükre oly jellemző tulajdonságról, még akkor is, ha idegen kultúrába kerülnek, ezért is érhetek el ilyen alacsony pontszámot ebben a részben. Az élen a fizikai CQ területén magyarok végeztek 3,738-as pontszámmal, ezzel biztosítva ebben a témában is a 0,5 pontos eltérést a csoportok között. Számomra mehökkentő volt azonban, hogy ebben a kategóriában is a legjobb eredmény bőven elmarad a 4,00 átlagtól, ami arra utal, hogy valóban van még mit fejlődni minden itt említett nemzetnek és csoportnak.

A legérdekesebbnek mindig az érzelmi részek elemzését tartottam, hiszen mint már említettem, itt konkrétan az emberi kapcsolatok kialakítására vonatkozó állítások találhatók. A legtöbb kitöltő pedig (közel 80-85 %) olyan 21-30 év közötti fiatal volt, akik általában tanulmányaik miatt, például ösztöndíj keretében töltötték el hosszabb időt külföldön, ezért úgy gondolom, hogy számukra ez a rész- a barátságok, ismerősök szerzése- egy igen sarkalatos pont. Bár ebben az elemzési részben nemzetiségek szerinti csoportosításról van szó, így itt azok az emberek is szerepelnek mintaként, akik nem tartózkodtak még hosszabb ideig külföldön, azért úgy érzem, az eredmény így is mutathat valami fontosat. Ebben a kategóriában a legalacsonyabb pontszám a 3,775, amely az orosz-kazah-mari csoport eredménye lett. A legmagasabb ezzel szemben a Benelux-Államoké 4,212-vel, ami meglepő módon magasabb, mint a déli országok lakóié, amely „csak” 4,182, és amivel a skandináv országok 4,188-as eredménye is teljesen egy szinten mozog. A magyarok 3,897-es eredménye a többi csoportéhoz viszonyítva nagyon alacsonynak mondható, bár a három területen elért pontszámok között még mindig ez a legmagasabb eredményünk. Ez azonban nem meglepő, hiszen jól látható, hogy minden csoport az érzelmi területen érte el a legmagasabb eredményt, sőt az itteni legalacsonyabb pontszám (3,775 orosz-kazah- mari csoport) még mindig magasabb, mint a másik két kategóriában elért legmagasabb pontok (kognitív: 3,33 francia; fizikai: 3,703 magyar). Az tehát egyértelműen megállapítható, hogy az érzelmi területen minden ország sokkal

kiemelkedőbben teljesít, mint a másik két esetben. Azonban még itt sem találkozunk 4,5 feletti pontszámmal, ami arról tanúskodna, hogy már elég fejlett az adott nemzet kulturális intelligenciája, vagy legalábbis annak egy része.

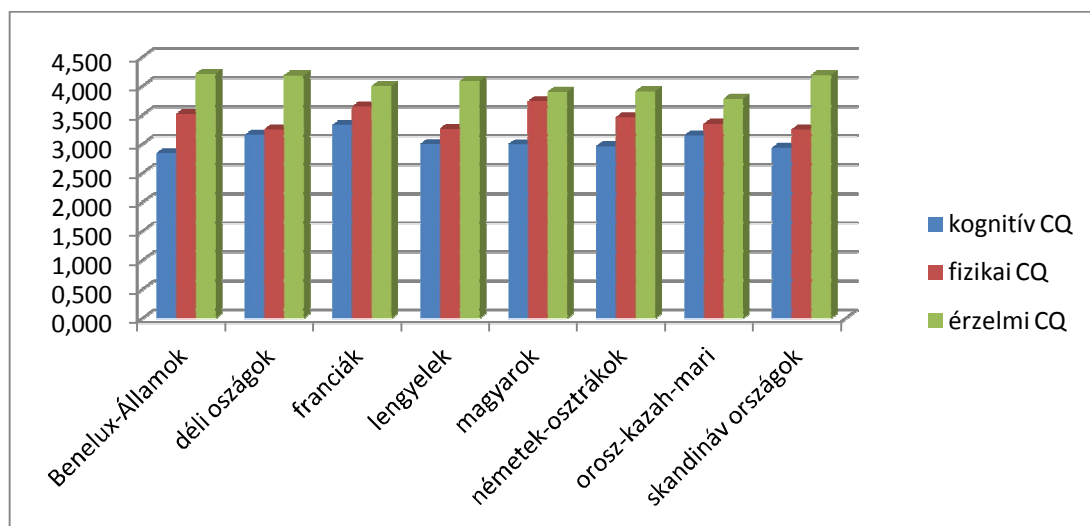
A hipotézisemmel kapcsolatban tehát megállapítható, hogy:

- a várakozásokkal ellentétben a déli országok nem nyújtanak kiemelkedően magas teljesítményt az érzelmi CQ területén
- a német-osztrák csoport valamint a franciák eredménye a kognitív CQ területén egyáltalán nem emelkedik ki a többiek eredménye közül, ezzel szemben viszont az érzelmi területen egész magas eredményeket értek el (pl.: francia 4,00), amire nem számítottam volna
- a magyarok és a lengyelek kognitív CQ-ja valóban nagyon hasonló szinten mozog, érzelmi területen azonban a lengyelek jobban teljesítettek, bár mindössze 0,18-dal.

A következő diagram a táblázatban leírt eredményeket szemlélteti. Ennek segítségével jól látható, hogy valóban minden csoport a kognitív teszten érte el a legrosszabb eredményt, ezt követi a fizikai pontszám, majd a legmagasabb oszlop, ami minden esetben az érzelmi CQ-t ábrázolja.

Kulturális intelligencia értékei nemzetiségek szerint 1.

2. diagram

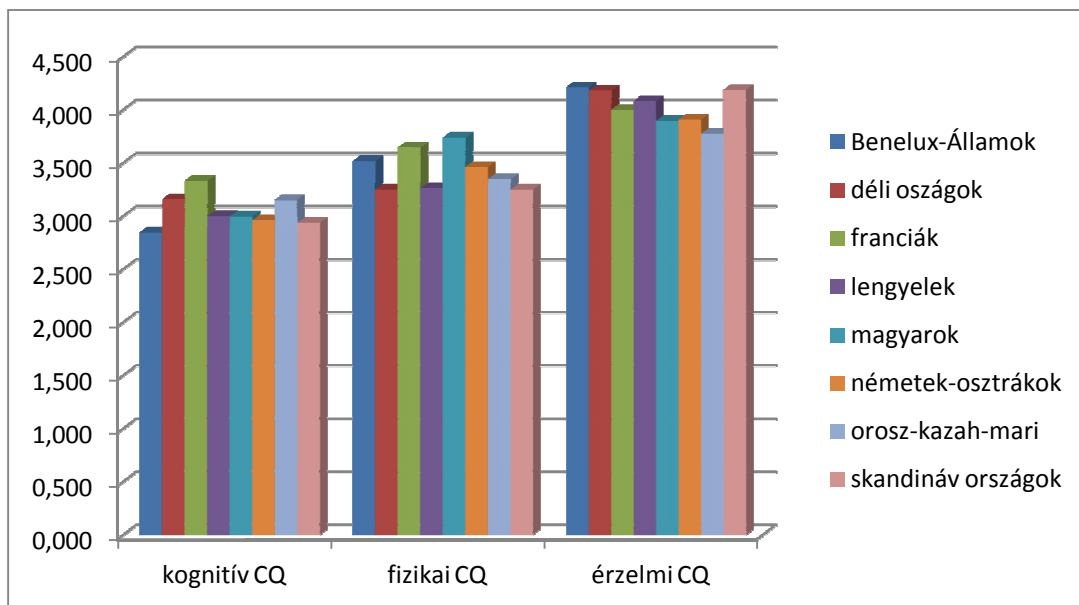


Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

A következő diagram pedig - az előző fordítottja- azt mutatja meg, hogy a három kategóriában milyen eredményeket értek el a csoportok, így segítségével a nemzeteket lehet jobban összehasonlítani.

Kulturális intelligencia értékei nemzetiségek szerint 2.

3. diagram



Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

4.3 Elemzés nemek szerint

Az alapsokaság nemek szerinti elemzésekor már mind a 368 kérdőív eredményét felhasználtam, hiszen ezt a vizsgálati szempontot szem előtt tartva lényegtelen, hogy ki milyen nemzetiséghez tartozik.

A kitöltők eloszlása ebben az esetben a következőképpen alakult:

- nő - 249 fő
- férfi - 119 fő

Hipotézisek:

Nem számítottam arra, hogy egyértelműen a nők vagy a férfiak CQ-jára jön ki magasabb eredmény, előfeltevéseim inkább komponensenként voltak, mégpedig a következő módon:

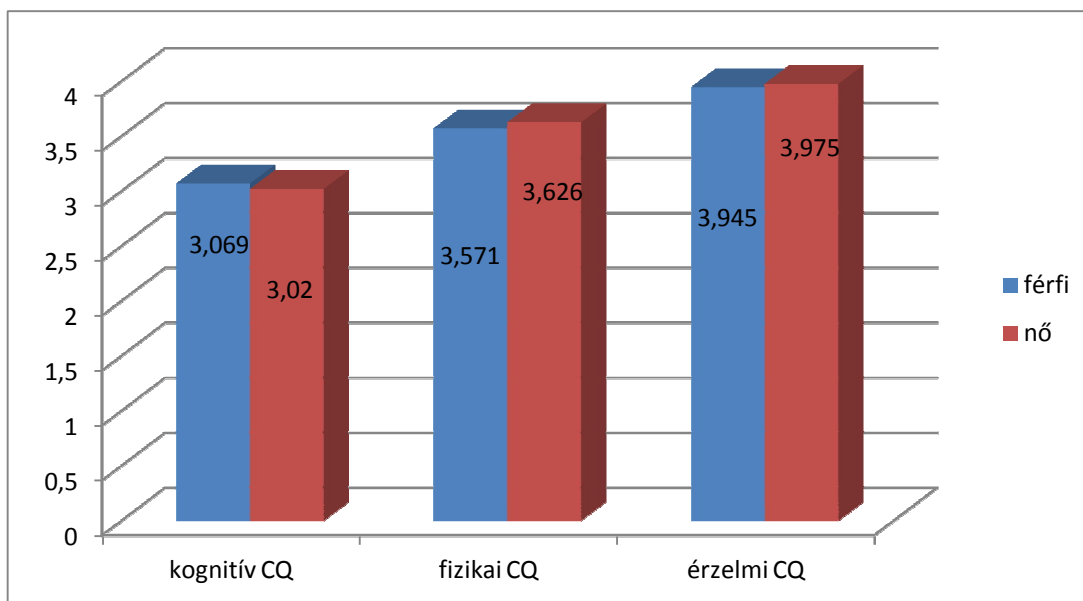
- A kognitív intelligenciát egyértelműen a férfiak erősségének ítéltam meg, így tőlük egy akár 4,00 körüli eredményt vártam

- A nők körében ezzel szemben leginkább az érzelmi oldalon számítottam kiemelkedően magas eredményre, szintén 4,00 feletti átlaggal

Ehhez képest azonban, ahogy az alább látható diagram is mutatja, egyáltalán nem fedezhetők fel nagy különbségek a nemek kulturális intelligenciája között a három különböző szempontot külön-külön értékelve sem.

Kulturális intelligencia értékei nemek szerint

4. diagram



Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Igaz ugyan, hogy a várakozásaimnak megfelelnek az eredmények, azaz a kognitív CQ a férfiaknál az érzelmi pedig a nőknél mutat magasabb eredményt, ezek azonban olyan apró eltérések (0,04 illetve 0,03), hogy ezek valószínűsíthetően csak a minta véletlenszerűségén alapszanak. A fizikai komponenst tekintve az eltérés szintén csak 0,05, ezért ezt sem tartom egy releváns eredménynek.

4.4 Elemzés korosztályok alapján

Mint már említettem a módszertan bevezető részében, a hivatalos teszt elejét kiegészítettem öt bevezető kérdéssel, amik számomra a megkülönböztetés és összehasonlítás alapjául szolgálnak, és amelyek között a „kor” is szerepelt. A teszt azonban javarészt a 21-30 éves korosztályhoz jutott el, amit a következő, kor szerinti megoszlás is mutat. Kitöltők száma:

- 20éves kor alatt: 23fő
- 21-30éves korig: 321 fő
- 31-40 éves korig: 18fő
- 41-50 éves korig: 2fő
- 51-60éves korig: 4fő

Mivel nagyon nagy eltérések mutatkoznak a minták darabszámai között, úgy határoztam, hogy nem az egész alapsokaságra végzem el az elemzést a „kor” alapján, hanem csak a három ifjabb korosztályra – habár az eltérés a kitöltések száma között itt is jelentős.

Hipotézisek:

- A 20 éven aluliak között a kognitív CQ tekintetében alacsony értékre számítottam, mert véleményem szerint ők még inkább érzelmi mintsem értelmi alapon közelítik meg az újdonságokat. Ugyanettől a korosztálytól viszont viszonylag magas (3,8-3,9) eredményt vártam a fizikai CQ területén, mivel ők talán még könnyebben képesek változtatni szokásaikon és egyes berögződéseiken, mint idősebb társaik
- A 21-30 közöttiek esetében egyértelműen az érzelmi CQ területén vártam kimagasló eredményt. Ezt pedig nem csak a koruk miatt, hanem azért is, mert a legtöbb alany, aki kitöltötte a tesztet és ebbe a korcsoportba tartozik, volt már kint külföldön általában valamilyen tanulmányi céllal. Ők pedig véleményem szerint pozitív élményeket szerezhettek barátságok és kapcsolatok kialakításában, ezért úgy gondoltam, hogy náluk ez majd az érzelmi CQ esetében tükröződik vissza, ami akár 4,20 környékére is emelkedhet.
- A 31-40-es korosztálynál a kognitív részben számítottam magasabb pontszámra, mint a többieké. Ezt pedig azért, mert véleményem szerint az idősebb emberek, akik már esetleg többet tapasztaltak, analitikusabb módon közelítik meg az új embereket és új élethelyzeteket.

Kulturális intelligencia értékei korosztályok szerint

2. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
20 éves kor alatt	3,380	3,630	3,793
21-30 éves korig	3,005	3,618	3,994
31-40 éves korig	3,167	3,486	3,681

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Hipotézisekkel kapcsolatos megállapítások az eredményeket tekintve:

- Az, hogy a legfiatalabb korosztály érte el a legmagasabb pontszámot a kognitív CQ területén nagyon meglepő és hihetetlen számomra, mivel, mint említettem, hasonló eredményt a 31-40-es korosztálytól vártam volna. A 11-20évesek érzelmi CQ-jának pontszáma azonban megfelel a várakozásaimnak.
- A középső korosztály eredményeit nézve megállapítható, hogy valóban ők érték el a legmagasabb pontot érzelmi CQ területén, ami azonban még így is elmarad az általam várt 4,00 felé emelkedő teljesítménytől.
- Az utolsó vizsgált csoport eredményei szintén megleptek, mivel a 3,167 –es kognitív CQ és a 3,681-es érzelmi CQ eredményeket a várakozásaimban pont fordítva képzeltem el.

4.5 Elemzés a külföldön tartózkodás léte/ nem léte szerint

A következő elemzési szempontban a negyedik kérdésre adott válasz alapján szűrtem le az embereket, azaz „Tartózkodott-e már huzamosabb ideig (1-2hónap vagy annál több) külföldön, ahol valóban érintkezett is a külföldiekkel és kultúrájukkal? (nem nyaralás során, hanem például tanulmányok/munka miatt, vagy, mert külföldre költözött életvitelszerűen).” A 368 kitöltő között 286-an voltak, akik már tartózkodtak kint hosszabb ideig külföldön, 82-en pedig, akik nem. Itt is releváns a mintaszámbeli eltérés, de úgy véltem, hogy azért ez a két mennyiség már méltó az összehasonlításra.

Véleményem szerint ez az a csoportosítási szempont, amely vizsgálatánál a legnagyobb eltérésekre lehetett számítani, hiszen nem mindegy, hogy volt-e már valakinek tapasztalata az adott témában, vagy csak magától próbálja megítélni, hogy hogyan viselkedne, ha az említett szituációba kerülne.

Hipotézisek:

A kutatások elején alapvetően arra számítottam, hogy a külföldön huzamosabb ideig már tartózkodó emberek kulturális intelligenciája egyértelműen magasabb lesz, mint azoké, akiknek még nincsenek ilyen jellegű tapasztalataik. Azután azonban felmerült bennem a következő gondolatmenet, ami elbizonytalanított az említett állításban.

Az alapvető feltevésem tehát az volt, hogy:

- Azok, akik már tartózkodtak kint huzamosabb ideig külföldön, valószínűleg magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek, hiszen ők tapasztaltabbak, és jobban tudják, hogyan kell viszonyulni más nemzetiségből származó társaikhoz.

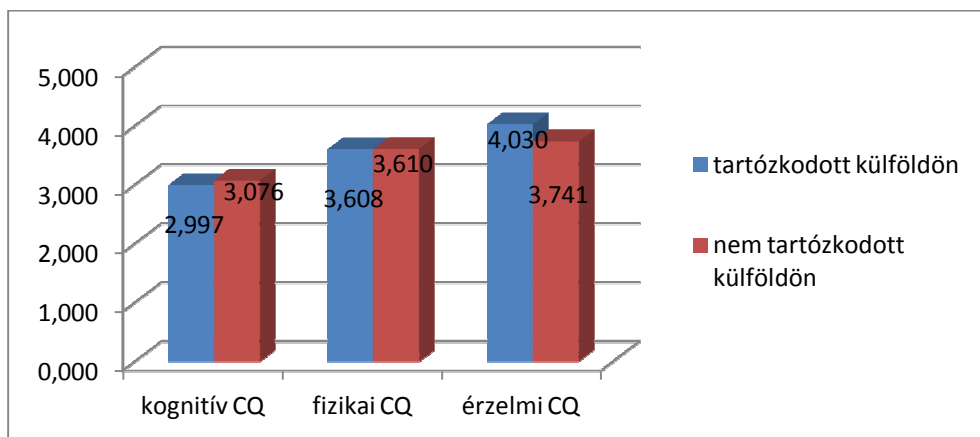
Ezzel szemben azonban megjelent a következő feltevés:

- Az is lehetséges, hogy a külföldön már tartózkodó emberek nehézségekkel küzdöttek kint létük alatt, így ők jobban meg tudják becsülni, hogy mit is jelent az, ha alkalmazkodni kell egy idegen kultúrához, nem csak szokásaikban, de olyan alapvető dolgokban is, mint a hanghordozás, a megfelelő szavak használata, vagy a cselekedetek mikéntje. Így lehetséges, hogy azok az emberek, akik még nem voltak huzamosabb ideig külföldön jobb pontszámokat adtak maguknak, hiszen az eddigi tapasztalataik alapján – amik lehet, hogy nincsenek, vagy éppen abban merülnek ki, hogy 1-1 hetet külföldön nyaraltak- úgy érezték, hogy nem ütköztek problémába, ezért könnyűnek éreznék a hosszabb távú alkalmazkodást is.

Az előbb leírt logikai gondolatmenetet figyelembe véve kíváncsiak lehetünk az eredményre, mely végül a következőképpen alakult.

A kulturális intelligencia értékei külföldön tartózkodás léte/nem léte szerint

5. diagram



Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Az eredmény számomra azért meglepő, mert, ahogy a hipotézisemben is látszik, lehetségesnek tartottam ugyan akár azt, hogy a kint tartózkodottak, akár azt, hogy a kint nem tartózkodottak érnek el magasabb eredményt - attól függően, hogy például a kint nem tartózkodottak mennyire szubjektíven ítélik meg a viselkedésüket-, viszont mindenképpen arra számítottam, hogy akkor a három kategóriában egységesen az egyik vagy másik csoport fog magasabb pontszámmal rendelkezni.

Ahogy a diagram is mutatja a kognitív területen a kint nem tartózkodottak értek el magasabb eredményt, bár nem tekinthető relevánsnak a különbség. Ez az eltérés talán annak tudható be, hogy mivel ők még nem voltak ilyen helyzetben, sokkal inkább előre megterveznék azt, hogy hogyan viselkedjenek az egyes szituációkban.

A fizikai CQ-n mondhatni, hogy teljesen egyforma eredményt ért el a két csoport, itt nem vonhatunk le semmilyen következtetéseket.

Egyedül az érzelmi CQ területe mutat magasabb eltérést, azonban még ez is kevesebb, mint 0,3 pont. Valószínűleg azok, akik voltak már kint, tisztában vannak vele, hogy attól még, hogy valaki más kultúrából származik, lehet vele kapcsolatot kialakítani, lehet hozzá alkalmazkodni, míg az ilyen tapasztalattal nem rendelkező társaik még bizonytalanabbak az emberi kapcsolatok kialakításakor felmerülő nehézségek leküzdésének lehetőségével kapcsolatban.

4.6 Elemzés a külföldön tartózkodás célja szerint

A kérdőívben a következő kérdés szerepelt, mint ötödik és egyben utolsó csoportosítási tényező:

„Amennyiben az előző kérdésre "igen"-nel felelt, milyen céllal tartózkodott külföldön?

- tanulmányok miatt (pl.: ösztöndíj)
- munkavégzés miatt
- család, barátok miatt (életvitelszerűen)
- egyéb

Az volt a véleményem, hogy a fenti kategóriák segítségével olyan csoportokat sikerül képezni, melyek között valamilyen releváns különbség lesz megfigyelhető, hiszen nem mindegy, hogy az embernek egy idegen kultúrában milyen okból, milyen mértékben, kihez és hogyan kell alkalmazkodnia.

Mint az előbb már látható volt, összesen 286 olyan ember töltötte ki a kérdőívet, aki már tartózkodott kint hosszabb ideig külföldön, így ebben a felmérési részben ők jelentették az alapsokaságot. Eloszlásuk a következőképpen alakult:

- tanulmányok miatt külföldön tartózkodók száma: 228 fő
- munkavégzés miatt külföldön tartózkodók száma: 33 fő
- családdal külföldön tartózkodók száma: 17 fő
- egyéb miatt külföldön tartózkodók száma: 8 fő

Természetesen az eltérések itt is nagyok, de ha releváns különbségek fedezhetők fel például a tanulmányiak vagy munkavégzés céljából külföldre utazók között, akkor ezek az eredmények valószínűsíthetően egy nagyobb minta felhasználásával is hasonlóan alakulnának.

Hipotézisek:

- Azoktól, akik tanulmányaik miatt, ösztöndíjjal mentek ki külföldre - így valószínűsíthetően valamilyen felsőfokú oktatási intézmény hallgatói-, magasabb pontszámokat vártam, mint a többi csoport tagjától. Ezen kívül náluk a külföldre utazás során gyakran nem csak tanulmányok folytatása a cél, hanem a kultúra, az emberek megismerése, barátságok kötése is, ezért úgy véltem, hogy az érzelmi részben mindenképpen tőlük várható az eddigi legmagasabb eredmény - ami esetleg még a 4,5-ös szintet is elérhetné.
- Ezzel szemben azoknak, akik munkavégzés céljából utaznak ki, teljesen más körülmények között kell alkalmazkodniuk és más életformát kell felvenniük, mint az előbb említett hallgatóknak. Ők egy sokkal „komolyabb”, felelősségteljesebb életvitelt folytatnak, és nekik a kapcsolatok kiépítésekor nem csak, mint barát, hanem mint kollega/főnök/beosztott is meg kell felelni, ami sokkal nagyobb kihívást jelent. Így náluk kiemelkedőbb eredményre a kognitív CQ területén számítottam, hiszen az itt leírt állításokkal, mint például „Mielőtt egy másik kultúrából származó emberrel érintkezem, megkérdelem magamtól, mit akarok elérni.” vagy „Mielőtt más kultúrákból származó emberekkel találkozom, megtervezem, miként viszonyulok majd hozzájuk.” szerintem a munkavállalók sokkal inkább egyetértenek, mint a hallgatók, akik informálisabb társaságban mozognak. A munkavállalók ugyanis egy hivatalos közeg tagjai lesznek külföldön, ahol bekerülnek egy hierarchiába, ahol szabályokat kell követniük, és ahol valóban számít az, hogy mennyire tudnak beolvadni az új környezetbe, hiszen a munkájuk a sikeressége a tét. Ezért úgy vélem, hogy ezek az emberek már előre lejátszanak

magukban szituációkat és elképzelik, hogy esetlegesen mikor mit mondanak, mire hogyan reagálnak majd, hogy könnyebben kezeljék a felmerülő új, számukra ismeretlen helyzeteket.

- Azoknál, akik a családjukkal, barátaikkal voltak kint, szintén az érzelmi CQ- val kapcsolatban vártam magasabb pontszámot, mint az átlag. Ezt pedig azért gondoltam így, mert őket egy olyan közeg vette körül, egy olyan szűk rétegben is mozoghattak, ami teljesen a sajátjuk, ezért úgy gondoltam, hogy ők nem érzékelték annyira a nehézségeket maguk körül, mert volt kire támaszkodniuk a privát életben.

A kapott eredményeket a következő táblázat foglalja össze:

A kulturális intelligencia értékei a külföldön tartózkodás célja szerint

3. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
tanulmányok miatt tartózkodott külföldön	2,940	3,557	4,022
munkavégzés miatt tartózkodott külföldön	3,091	3,856	4,197
családdal/barátokkal életvitelszerűen tartózkodott külföldön	3,529	3,706	3,809
egyéb miatt tartózkodott külföldön	3,125	3,813	4,031

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Ahogy a táblázat is mutatja, az eredmények egyáltalán nem a hipotéziseknek megfelelően alakultak.

A kognitív területen, mint írtam, leginkább a munkavégzés miatt kiutazóktól számítottam magas eredményre, azonban a családdal kint élők jóval (majdnem 0,45 ponttal) megelőzték őket. A hallgatók által nyújtott 2,94-es eredmény ebben a kategóriában az összes eddigi elemzést tekintve a második legrosszabb eredmény (legrosszabb: Benelux-Államok 2,846), egy határozottan negatív érték, ami nagymértékű fejlesztésre szorul.

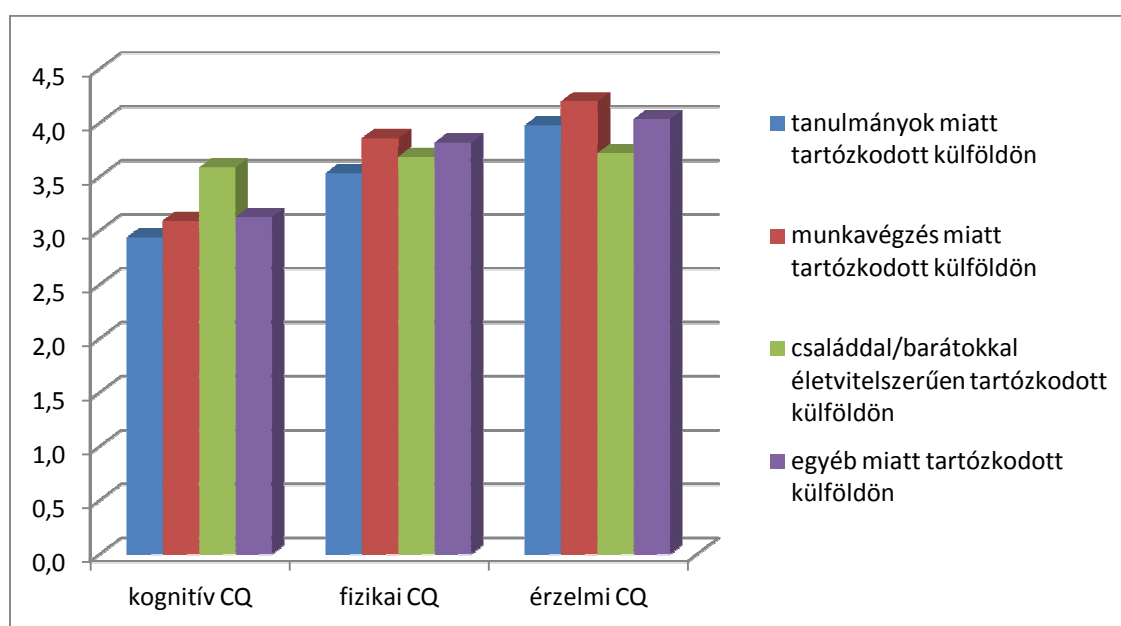
Fizikai területen nem mutatkozik olyan nagy eltérés a csoportok között, és itt már- szokás szerint- minden kategóriában magasabb pontszámok vannak jelen, mint a kognitív CQ esetében.

A legmeglepőbb azonban mégis az, hogy a hallgatók az érzelmi CQ területén is lemaradtak a munkavégzés miatt külföldre utazók mögött. Igaz nem olyan nagy a különbség, de ebben az esetben - ahogy azt a hipotézisben is írtam-, az eddigi legmagasabb eredményt vártam volna az érzelmi CQ területén, mégpedig a tanulmányaikat külföldön folytatók csoportjától.

Szintén érdekesnek tartom, hogy a családdal külföldön tartózkodók a legmagasabb pontszámot érték el kognitív CQ esetén, míg az érzelmi területen utolsó helyre kerültek.

A kulturális intelligencia értékei a külföldön tartózkodás célja szerint

6. diagram



Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

4.7 Magyarok elemzése további alcsoportokra bontva

4.7.1 Magyarok elemzése nemek szerint

Úgy vélem, hogy mivel a legmagasabb arányban magyarok által – 209 ember, azaz a kitöltők 54%-a – kitöltött tesztekkel rendelkezem, ezért őket még több alcsoportra felbontva is megvizsgálom, és ezeket az eredményeket is összehasonlítom egymással.

Emlékeztetésképpen a magyarok eredményei összességében a következők voltak:

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
magyarok	2,998	3,738	3,897

A 209 magyar között 57 férfi és 152 nő található. A következő táblázat az ő eredményeiket mutatja be.

A kulturális intelligencia értékei magyarok esetében nemek szerint

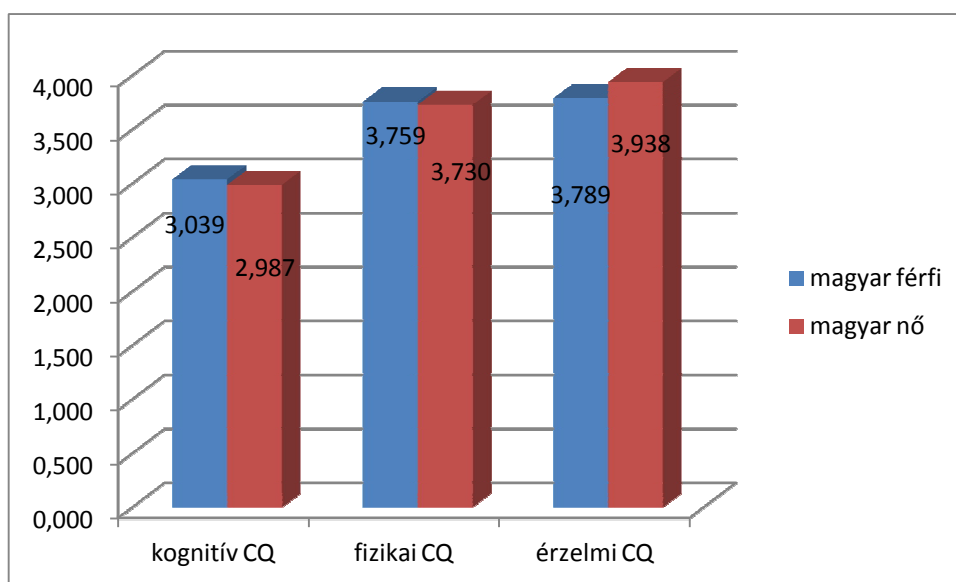
4. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
magyar férfi	3,039	3,759	3,789
magyar nő	2,987	3,730	3,938

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

A kulturális intelligencia értékei magyarok esetében nemek szerint

7. diagram



Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Amint látható a diagramon, a magyar férfiak és nők a kognitív és a fizikai CQ területén hasonló eredményt nyújtottak, mind a két esetben csak néhány századpontos különbség figyelhető meg. Ezekhez képest az érzelmi CQ területén mutatott eredmények és a köztük lévő differencia (0,15) ugyan még mindig nem mondható lényegesnek, de a másik két kategóriában megfigyelhető 0,02 és 0,05-ös különbségekhez képest valamennyivel nagyobb eltérést mutat.

Magyarok nemek szerinti eredményeinek összehasonlítása az alapsokaság nemek szerinti eredményeivel

Amint látható, a magyar férfiak és nők kulturális intelligencia teszten nyújtott eredménye a teljes alapsokaságon végzett férfi-nő vizsgálódás eredményeihez (4.3 fejezet) képest nem minden tekintetben hasonló.

A magyaroknál a kognitív kulturális intelligencia férfiak esetében 3,039, míg az összesített férfi-átlag 3,069 volt, nők esetében pedig a magyar 2,987, míg a főátlag 3,02. Ezen a területen tehát vannak ugyan eltérések, de csak nagyon minimális mértékben.

Ugyanez mondható el a fizikai CQ-ról is, ahol a magyar eredmények 3,759 és 3,730, az összesítettek pedig 3,571 és 3,626. Itt azonban megállapítható, hogy ha nem is sokkal, mindössze 0,1-0,15 ponttal, de az átlag fölött helyezkedünk el.

Az érzelmi CQ tekintetében a következő eredmények alakultak. Itt a főátlag 3,945 és 3,975 voltak, melyek a férfiak esetében 0,156-os többletet mutatnak a magyar eredményhez képest, a nők viszont körülbelül az átlag szintjén találhatók, azonban ők is elmaradnak valamennyivel. Érdekes azonban, hogy míg a főátlag számolásakor nagyon hasonló eredmény- mindössze 0,03-as eltéréssel- jött ki a férfiak és a nők esetében az érzelmi CQ terén, a magyarokat figyelembe véve ez a különbség nagyobb, 0,15-ös értéket mutat.

Magyarok nemek szerinti eredményeinek összehasonlítása „nem-magyarok” nemek szerinti eredményeivel

Hogy ne csak a főátlaggal hasonlítsuk össze a magyarokat-, hiszen abban a saját eredményeink is benne vannak, ami az adatok 54%-a -, ezért egy olyan összevetést is készítettem, ami magyar nemek szerinti eredményeket a „nem-magyar” eredményekkel veti össze.

Összehasonlító táblázat a magyarok és a „nem-magyarok” nemek szerinti eredményeiről

5. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
nem magyar férfi	3,0968	3,3992	4,0887
magyar férfi	3,039	3,759	3,789
nem magyar nő	3,0755	3,4583	4,0339
magyar nő	2,987	3,73	3,938

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Itt jól látható, hogy a magyar férfiak és nők a kognitív CQ területén csak néhány századdal maradnak el külföldi társaik mögött. Érzelmi CQ területén ez a különbség a nők esetében szintén éppen csak 0,01 századnyi, a férfiak azonban már 0,3 ponttal érték el kevesebbet, mint más nemzetek képviselői. A fizikai CQ-ban meglévő előnyünk, melyet a nemzetiségek összehasonlításakor már láthattunk, - azonban itt is jól látszik, mind a férfiak mind a nők esetében 0,3-0,4 pont között mozog.

4.7.2 Magyarok elemzése a külföldön tartózkodás léte/ nem léte szerint

Mivel az alapsokaság tekintetében is történt egy összehasonlítás azok között, akik voltak / nem voltak külföldön, ezért a magyarok esetében is elvégeztem ugyanezt a vizsgálatot. Az eredmény a következő lett

Összehasonlító táblázat a külföldön kint tartózkodás léte/ nem léte szerint a magyarok és a „nem-magyarok” eredményeiről

6. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
tartózkodott külföldön „nem-magyar”	3,071	3,433	4,043
tartózkodott külföldön magyar	2,929	3,737	3,988
nem tartózkodott külföldön „nem-magyar”	3,156	3,135	3,740
nem tartózkodott külföldön magyar	3,177	3,741	3,659

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Kognitív valamint érzelmi CQ esetében is, a külföldön nem tartózkodók és a külföldön tartózkodók esetében is minimális eltérés figyelhető meg a magyarok és „nem-magyarok” között, egyetlen eset kivételével azonban mindig a nem magyarok „javára”.

A fizikai terület az, ahol azonban ismét megmutatkozik, hogy a magyarok jobbak az átlagnál, hiszen itt mind a két kategóriában viszonylag magasabb eredmény érték el, mint az átlag, 0,3-as illetve 0,6-os eltéréssel.

4.8 A teljes alapsokaság eredményei

Végül pedig a teljes alapsokaság, azaz mind a 368 fő eredményét szeretném egy egyszerű táblázatba foglalni. Sajnos, a korábban leírt és bemutatott elemzések tekintetében nem minden esetben jutottam olyan eredményre, amire számítottam, illetve ami nagy és releváns eltéréseket tárt volna fel. Ez többek között azért lehetséges, mert a felosztások során keletkezett csoportok mintaszámai gyakran nagymértékben eltértek egymástól, ezért, ha esetleg jelentkeztek is különbségek az eredményben, nem vonhattam le belőlük komoly következtetéseket pl.: egy egész nemzetre vagy egy egész korosztályra vonatkozóan. Úgy vélem azonban, hogy a 368 ember összesített eredménye némi információt globálisan elárul rólunk, a társadalmainkról, a viszonyainkról, és arról, hogy milyen is az emberek kulturális intelligencia szintje napjainkban.

A kulturális intelligencia értékei a teljes alapsokaságot vizsgálva

7. táblázat

	kognitív CQ	fizikai CQ	érzelmi CQ
teljes alapsokaság (368fő)	3,036	3,608	3,965

Forrás: saját kutatások alapján, kérdőívek vizsgálatával

Ahogy már említettem, a kulturális intelligencia fogalma nem rég jelent meg a köztudatban, Magyarországon szinte egyáltalán nem ismert (a Google.hu összesen 475 találatot ír ki, míg angol nyelven a „cultural intelligence” 2.550.000 találatot eredményez), ezért magának a fogalomnak az ismerete nem is várható el a hétköznapi emberektől.

Attól még azonban, hogy a definíció maga nem ismert, rendelkezhetünk olyan tulajdonságokkal, képességekkel, ismeretekkel, valamint viselkedhetünk úgy más

kultúrájú emberekkel szemben, hogy amikor egy ilyen teszt kitöltésre kerül, elfogadhatónak mondható eredmények kerüljenek napvilágra.

Azt azonban a 7. táblázat is mutatja, hogy napjainkban nem ez a helyzet. Érzelmi CQ területén ugyan találkozhattunk az elemzések során olyan eredményekkel, amik reménytelenek tűntek, mert akár a 4,2-es pontszámot is elérték, ez azonban még nagyon kevés. Ahogy az már említésre került, nem elég ugyanis egy területen elfogadható vagy akár nagyon jó eredményt nyújtani, a három komponenst együttesen kell magas szinten birtokolni ahhoz, hogy valóban hatékonyan működhessünk egy idegen közegben, idegen emberekkel. A kognitív és a fizikai CQ pedig egyáltalán nem olyan eredményeket mutat, amely arra utalna, hogy jó úton haladunk ennek elérésére.

A kulturális intelligenciát ismertető bekezdésben bemutatásra kerültek a CQ mértéke alapján megalkotható különböző típusok. Az elemzést visszanezve egyetlen eredményre sem mondható, hogy bármelyik csoportot tekintve felleltünk volna egy-egy „mimikrijátékost” vagy „kaméleont”, ami a mai, globális világban nagy problémákhoz vezethet.

4.9 Következtetések

Ahogyan az előző bekezdésben a 7. táblázat mutatja, minden tekintetben szükség lenne még fejlesztésre, mert az elért eredmények nem mutatnak pozitív képet. És ehhez hozzájön még az a tény, amit „kiértékelés menete” című bekezdésben már említettem, vagyis, hogy a tesztet leginkább fiatal, felsőoktatásban részt vevő vagy részt vett hallgatók töltötték ki, ezért ezek az eredmények nem a teljes társadalom képét mutatják, hanem annál valószínűsíthetően jobbat, hiszen ezek a fiatalok elméletileg az átlagnál intellektuálisabb közeget alkotnak. Mi lenne vajon akkor az eredmény, ha egy minden szempontból (korosztály, iskolázottság, munkahely stb.) vegyesebb alapsokaságot vizsgálnánk!? Be kell látni, hogy lehet addig jó, amíg nem ismerjük azt a bizonyos eredményt.

A globalizáció lényege nem az - amit sok multinacionális vállalat gondol-, hogy egyetlen nagy társadalmat alkossunk, hogy minden ember egyformán gondolkozzon, cselekedjen, és elveszenek a nemzetek sajátos értékei, hanem az, hogy megtanuljuk megismerni és elfogadni egymást, a másik embert, a másik kultúrát, és ha szükség van rá, akkor képesek legyünk együtt élni, együtt dolgozni, együttműködni. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha először megismerjük magunkat és a mi saját közegünket, majd nyitottan reagálunk arra, hogy megismerjük a másikat, a kultúráját, a gondolkodásmódját, hogy mit miért és hogyan csinál, és végül el is fogadjuk azt.

Ez azonban nem fog mind magától megtörténni, hiszen ezek a képességek, habár egy részük a természetünkből is adódhat, nagymértékben tanulás útján sajátíthatók el. Éppen ezért nagyobb hangsúlyt kellene fektetni arra, hogy már a gyerekeket is megismertessük, és szembe állítsuk azzal a ténnyel, hogy nem az ő nemzetük és kultúrájuk az egyetlen, hogy élnek még rajtuk kívül is emberek ezen a bolygón, akik nem jobbak vagy nem rosszabbak nálunk, esetleg csak mások. Abban pedig, hogy mások, nincs sem rossz, sem jó, egyszerűen csak el kell tudni fogadni ezt a tényt, és meg kell tanulni kezelni.

És leginkább természetesen a felsőoktatásban lenne szükség arra, hogy ezt a lényeges témát felvessük és megismertessük a hallgatókkal, hiszen ők azok, akik a jövőben a nagyvállalatok fő munkatársai lesznek, vezető pozícióba kerülnek és esetlegesen más nemzetiségű kollégákkal és partnerekkel közösen kell majd együttműködniük. Ez pedig igen nehezen fog menni, ha hiányosak ismereteik és olyan szinten állnak majd kulturális intelligenciájukat tekintve, amilyen eredmények most a tesztek alapján születtek.

És ezzel vissza is térnék a dolgozat egyik fő kérdéséhez, amit a legelején vetettem fel: „Mi az a kulturális intelligencia és miért fontos az ismerete a multinacionális cégek vezetői és menedzserei számára?” A kérdés első része már kifejtésre került, a második felére pedig következőképpen hangzik a válasz:

- Egyrészt azért fontos a CQ ismerete a vezetők számára, mert nekik maguknak is magas kulturális intelligenciával kell rendelkezniük, hiszen ha egy idegen országba delegálják őket, ahol egy számára idegen kultúrában szocializálódott emberekkel és emberekből kell csapatot alkotnia, akkor tudnia kell kezelni az ott felmerülő krízishelyzeteket, valamint tudnia kell alkalmazkodni az ottani életstílushoz és szokásokhoz, amikben, mint láttuk, nagy eltérések lehetnek.

- Másrészt pedig, ha egy olyan csoportot kell vezetnie, amiben több különböző nemzetiségű ember dolgozik, akkor nem elég csak azt ismernie, hogy melyik nemzetiségű ember milyen időmenedzsmenthez, milyen hierarchiai rendszerhez, vagy éppen milyen kommunikációs stílushoz szokott hozzá a hazai környezetében. Sokat segíthet, ha kitölteti velük a kulturális intelligenciáról szóló tesztet, melynek eredményeképpen láthatja, hogy a csoport mely tagja milyen erős vagy gyenge pontokkal rendelkezik ezen a területen, megkönnyítve ezzel munkáját, hiszen tudni fogja, hogy kinél melyik kompetenciák erősítésére kell nagyobb hangsúlyt fektetni. Ezáltal pedig gyorsabban elérhető lesz, hogy a csapat valóban csapatként működjön és a tagok sikeresen kooperáljanak egymással.

5. A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

Az előző fejezetben felvázolt eredmények alátámasztják tehát azt a tényt, hogy a kulturális intelligencia még egyáltalán nem elterjedt és a fejlesztésére feltétlenül szükség van. A fejezet végén csak az került szóba, hogy akár már gyermekkorban el lehet kezdeni az ismeretek bővítését, illetve, hogy a felsőoktatási tantervbe mindenképpen hasznos lenne néhány, a kulturális intelligencia fejlesztését szolgáló tantárgy felvétele.

De mik is vajon azok a lehetőségek, módszerek, amelyek segítenek a kulturális intelligencia fejlesztésében?

Manapság a tréningek nagyon elterjedté váltak és a legkülönbözőbb témákkal kapcsolatban is részt vehetünk rajtuk. Léteznek úgynevezett interkulturális tréningek, ezek azonban nem keverendők össze a CQ fejlesztésére szolgáló tréningekkel. Az interkulturális tréningek nagy része ugyanis leginkább elméleti ismereteket szolgáltat a másik kultúráról, annak szokásairól, hiedelmeiről, értékeiről, gyakorlati oldalára viszont általában nem fektetnek elég nagy hangsúlyt.

Ezzel szemben az CQ fejlesztésére szolgáló tréningek során egy hat lépésből álló módszer segítségével sok minden megtanulható, amik a gyakorlati életben is hasznosak lehetnek. És bár egy-egy ilyen tréning elvégzése sem készít fel minden váratlan helyzetre, amivel egy új kultúrába kerüléskor szembesülhetünk, mégis egy keretet ad, és példákat szolgáltat, melyek később a segítségünkre lehetnek, ha megtaláljuk az összefüggéseket és hasonlóságokat a szituációk között.

A hat lépés a következő:

1. Első lépésként fel kell mérni a jelenlegi helyzetet, azaz az illetőnek meg kell vizsgálnia, hogy most milyen szinten áll kulturális intelligenciáját tekintve. Ez a meghatározás többféle módon is történhet: akár a teszt kitöltésével, akár saját erős és gyenge pontjainak végiggondolásával, vagy szerepjátékok elvégzésével, melynek során külső szemlélőktől is értékelést kaphat.
2. Ez után olyan tréninget kell kiválasztani az illetőnek, amellyel a leggyengébbnek vélt képessége fejleszthető leginkább (például ha rossz az analitikus gondolkodása, akkor esettanulmányok elemzése lehet hasznos feladat, melynek célja, hogy felfedezze a közös vonásokat a különböző szituációkban).
3. A harmadik részben az érzelmi CQ fejlesztése a cél, melynek során különböző szituációkat próbálnak el a jelenlevők az egyszerű bevásárlástól a bonyolultabb tárgyalási szintig.

4. A negyedik lépés az erőforrások megszervezése, segítők keresése a kulturális intelligencia-szint növeléséhez a vállalaton belül, azaz olyan emberek gyűjtése maga köré, akik segítik a beilleszkedését.
5. Az illető belép az új kulturális környezetbe, amit meg kell ismernie. Azok alapján, hogy megtanulta, melyik területen milyen erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik, már tudni fogja, hogyan kezdjen bele az új kultúra megismeréséhez (pl.: analitikusan vagy egyből elkezdje utánozni, amit lát).
6. A résztvevő értékeli, hogy azon képességek segítségével, melyeket a tréning során sajátított el, mennyire tudta máshogy és jobban kezelni a szituációkat. Ugyan úgy, mint az 1. pontban, itt is hasznos lehet, ha nem csak a saját véleményére hagyatkozik, hanem más résztvevők is visszajelzést adnak neki.
(Earley-Mosakowski,2004.pp.86.)

A kulturális intelligenciát fejlesztő tréning célja tehát az, hogy valamilyen módon lehetőség nyíljon az idegen kultúra tudatos megismerésére és a felmerülő szituációk eredményes kezelésének elsajátítására. Nagyon fontos azonban, hogy mindez csak akkor lehet sikeres, ha hiszünk magunkban, nem adjuk fel a próbálkozásokat egy-egy esetleg kudarcot jelentő szituáció után, és valóban szeretnénk elérni azt, hogy „kaméleonokká” váljunk.

6. ÖSSZEGZÉS

Összességében tehát elmondható, hogy a XXI. század és a globalizáció nagy kihívásokat rejt magában a multinacionális vállalatok, valamint azok vezetői, végül, de nem utolsósorban, pedig e cégek alkalmazottai illetve összességében az egész világ számára. A folyamat már elindult, tenni ellene nem igazán lehet, ezért jobb, ha alkalmazkodunk hozzá. Ez pedig azzal jár, hogy első lépésként elfogadjuk magunkat, mint egy speciális kultúrában szocializálódott, és ezért, az erre a kulturális háttérre vonatkozó jegyeket magunkban hordozó egyéniségeket, majd pedig nyitunk a másik kultúrák irányába. Fontos, hogy a cél nem a kultúrák közötti különbségek megszüntetése, hanem az, hogy megtanuljunk megérteni, elfogadni és tisztelni egymást, a másik szokásait és hagyományait.

Azoknak pedig, akik olyan közegben dolgoznak, ahol nap mint nap idegen kultúrája emberekkel kell kapcsolatba lépniük, feltétlenül szükséges a fent említett ismeretek és készségek bővítése a sikeres együttműködések elérése érdekében. Ahogy az elemzett kérdőívek eredményeiből láthattuk, a kulturális intelligencia szintje napjainkban igen alacsony, ezért ezen mindenképpen változtatni kell. A felmérés - mint az már többször említésre került-, a mai 20-30 évesek körében zajlott leginkább, azon belül is a felsőoktatás jelenlegi vagy egykori hallgatói voltak a fő célcsoport. Az, hogy az ő eredményeik ennyire a várt és az elvárt szint alatt találhatók, arra mutatnak rá, hogy sürgős fejlesztésekre van szükség ezen a területen. Hiszen ők lesznek a jövő dolgozói, menedzserei, vagy akár vezérigazgatói. És ha ők nincsenek tisztában olyan alapvető ismeretekkel, mint a nemzeti kultúrák és szervezeti kultúrák közti különbségek, valamint ezek áthidalási lehetőségei, akkor ez a későbbiekben komoly konfliktusforrást jelenthet majd számukra és kollegáik számára.

Mindenképpen szükség van arra is, hogy a magyar lakosság megismerje a „kulturális intelligencia” fogalmát, mert jelenleg ez az ismeret közel a nullával egyenlő. Így pedig hiába vagyunk az Európai Unió tagja és mind európai polgárok, amikor még azt sem tudjuk, hogyan kellene megismerkedni, kommunikálni, kapcsolatot teremteni egy idegen kultúrából származó „polgártársunkkal”.

Remélem, hogy dolgozatom témáját nem csak én tartom fontosnak, és esetleg ezzel a témafelvetéssel most elindítható valami - legalább a mi intézményünk hallgatói körében-, ami hosszú távon a társadalmunk kulturális intelligenciájának fejlődéséhez vezethet...

IRODALOMJEGYZÉK

- EARLEY, P. Christopher - MOSAKOWSKI Elaine (2004) *Kulturális intelligencia*. In: *Harvard Business Manager*. Budapest, pp. 80-86.
- GRZELAK, Malwina.- PENCZ Zsuzsanna- PIECHOTA, Marta (2011) *Interkulturelle Kompetenzen in dem Geschäftsleben* (Projekt munka, Karlsruhe)
- HEGYI Lórántné dr. (1997) *Vezetés - és szervezetpszichológia*. Budapest, JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete.
- HEIDRICH Balázs Dr. (2001) *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Human Telex Consulting Kft.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Gert Jan (2008) *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben*. 2. átdolg. kiad, Pécs, VHE Kft
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan (2009) *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Nördlingen, Druckerei C.H. Beck
- TERNOVSZKY Ferenc Dr. (2010) *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia.

Internetes források

- Plum Elisabeth (2007) *Cultural Intelligence- A concept for bridging and benefiting from cultural differences*.
In: <http://iloapp.culturalintelligence.org/blog/www?ShowFile&doc=1237224822.pdf>
(letöltve: 2011.11.05)
- <http://www.culturalintelligence.org/What%20is%20CI.htm> (letöltve: 2011.10.20)

MELLÉKLET

1.számú melléklet: A kulturális intelligencia mérésére szolgáló teszt kérdései magyar nyelven (saját változat, a kiegészítő kérdésekkel együtt)

1. kérdés: neme
2. kérdés: életkora
3. kérdés: nemzetisége
4. kérdés: Tartózkodott-e már huzamosabb ideig *(1-2hónap vagy annál több)* külföldön, ahol valóban érintkezett is a külföldiekkel és kultúrájukkal?
(nem nyaralás során, hanem például tanulmányok/munka miatt, vagy, mert külföldre költözött életvitelszerűen).
5. kérdés: Amennyiben az előző kérdésre "igen"-nel felelt, milyen céllal tartózkodott külföldön?
 - a.) tanulmányok miatt (pl.: ösztöndíjjal)
 - b.) munkavégzés miatt
 - c.) családdal/barátokkal (életvitelszerűen)
 - d.) egyéb
6. kérdés: A következő skálát használva jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal. (1= nagyon nem értek egyet, 2=nem értek egyet, 3=semleges, 4= egyetértek, 5= nagyon egyetértek)
 - a.) Mielőtt egy másik kultúrából származó emberrel érintkezem, megkérdem magamtól, mit akarok elérni.
 - b.) Ha valami váratlan történik, amikor egy új kultúrában dolgozom, a tapasztalatot arra használom, hogy új módokat találjak más kultúrák megközelítésére a jövőben.
 - c.) Mielőtt más kultúrákból származó emberekkel találkozom, megtervezem, miként viszonyulok majd hozzájuk.
 - d.) Amikor egy új kulturális helyzetbe kerülök, azonnal megérezem, hogy jól vagy rosszul mennek a dolgok.

7. kérdés: A következő skálát használva jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal. (1= nagyon nem értek egyet, 2=nem értek egyet, 3=semleges, 4= egyetértek, 5= nagyon egyetértek)
- a.) Könnyen tudok változtatni a testbeszédemen (pl. szemkontaktus, testtartás), alkalmazkodva a más kultúrákból származó emberekhez.
 - b.) Meg tudom változtatni a szóhasználatomat, ha egy kulturális érintkezés szükségessé teszi.
 - c.) Képes vagyok módosítani a beszédstílusomat (pl. az akcentus, hangszín), hogy alkalmazkodjak más kultúrából származó emberekhez.
 - d.) Könnyen változtatni tudok azon, ahogy cselekszem, ha a kulturális érintkezés szükségessé teszi.
8. kérdés: A következő skálát használva jelölje meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal. (1= nagyon nem értek egyet, 2=nem értek egyet, 3=semleges, 4= egyetértek, 5= nagyon egyetértek)
- a.) Biztos vagyok abban, hogy jól tudok bánni a más kultúrákból származó emberekkel.
 - b.) Biztos vagyok abban, hogy képes vagyok baráti kapcsolat kiépítésére az enyémtől eltérő kulturális háttérű emberekkel.
 - c.) Viszonylag könnyen tudok alkalmazkodni egy másik kultúra életstílusához.
 - d.) Biztos vagyok abban, hogy képes vagyok kezelni egy ismeretlen kulturális helyzetet.