

OTDK-dolgozat

2015

**A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA ÉS A MULTIKULTURÁLIS
MUNKAHELYI KÖRNYEZET VIZSGÁLATA**

**EXAMINING CULTURAL INTELLIGENCE AND
MULTICULTURAL WORK ENVIRONMENTS**

Kézirat lezárása: 2014. október 3.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1 A kultúrakutatás.....	3
2.1.1 A kultúra definíciói.....	3
2.1.2 Modellek.....	4
2.1.3 Dimenziók	6
2.2 Kultúrák találkozása	9
2.2.1 Kultúra közti kommunikáció	9
2.2.2 Multikulturális csoportok	12
2.2.3 Interkulturális kompetencia	13
2.3 Intelligencia	14
2.3.1 IQ.....	15
2.3.2 EQ.....	17
2.3.3 Egyéb Q-k.....	19
2.3.4 CQ.....	20
3. SAJÁT VIZSGÁLAT.....	29
3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések, hipotézisek	29
3.1.1 A kutatás célja	29
3.1.2 Hipotézisek	29
3.2 Kutatási módszerek és a minta bemutatása	30
3.2.1 A használt módszer.....	30
3.2.2 Az alkalmazott módszer bemutatása	30
3.2.3 A minta bemutatása	31
3.3 Eredmények	33
3.3.1 Kérdéssor 1. része.....	34
3.3.2 Kérdéssor 2. része.....	40
3.4 Hipotézisvizsgálat és javaslatok	45
3.4.1 1. hipotézis.....	45
3.4.2 2. hipotézis.....	49
3.4.3 3. hipotézis.....	55
3.4.4 4. hipotézis.....	56
4. ÖSSZEFOGLALÁS.....	63
5. IRODALOMJEGYZÉK.....	65
MELLÉKLETEK.....	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat Érzelmi intelligencia elemei	19
2. táblázat Kulturális intelligencia aspektusai).....	23
3. táblázat Személyek jellemzői magas CQ faktor értékkel	24
4. táblázat CQ eredmények	25
5. táblázat Hány nyelven beszél?	31
6. táblázat Nyelvtudás nemzetiségek szerint.....	31
7. táblázat Multikulturális munkahelyek megítélése nemzetiségek szerint	38
8. táblázat Interkulturális kompetencia átlagok.....	42
9. táblázat Kulturális intelligencia átlagok kérdőív kérdésenként.....	44
10. táblázat CQ átlagok interkulturális kompetencia értékeként.....	46
11. táblázat Interkulturális kompetenciák hatása a kulturális intelligenciára.....	46
12. táblázat Interkulturális kompetenciák fontossági sorrendje	46
13. táblázat Motivációs CQ átlag alakulása az arra ható kompetenciáknaként	47
14. táblázat Motivációs CQ átlag alakulása kulturális kíváncsiság emelkedésével	47
15. táblázat Kognitív CQ átlag alakulása az arra ható kompetenciáknaként	48
16. táblázat Kognitív CQ átlag alakulása kulturális kíváncsiság emelkedésével.....	48
17. táblázat Metakognitív CQ átlag alakulása Erős én-tudat érték emelkedésével.....	48
18. táblázat Viselkedés CQ átlag alakulása az arra ható kompetenciáknaként.....	49
19. táblázat Viselkedési CQ átlag alakulása a rugalmasság értékeinek emelkedésével.....	49
20. táblázat CQ értékek nyelvtudás szerint	52
21. táblázat CQ átlagok alakulása országok száma szerint	53
22. táblázat CQ átlagok alakulása munkahely szerint.....	54
23. táblázat CQ átlagok alakulása tréningen való részvétel függvényében	54
24. táblázat Legmagasabb átlagkülönbségek vizsgálati faktoronként	54
25. táblázat Legmagasabb átlagkülönbség CQ faktoronként	55
26. táblázat Egy kultúrát vagy több kultúrát mutatott be?	56
27. táblázat Tények vagy gyakorlat?	56
28. táblázat Multikulturális munkahely megítélése munkahely szerint	58
29. táblázat Multikulturális munkahely megítélése az alapján, hogy élt-e valaki külföldön	59
30. táblázat Multikulturális munkahely megítélése az alapján, hogy hány országban élt	59
31. táblázat Vett-e részt valaha tréningen?.....	60

1. ábra Hofstede hagyma modellje.....	5
2. ábra Trompenaars: A kultúra modellje.....	5
3. ábra Trompenaars: kultúra mint normális eloszlás	5
4. ábra Trompenaars: kultúra és sztereotipizálás	6
5. ábra Kultúraközi kommunikáció folyamata	10
6. ábra A kultúrától a teljesítményig	13
7. ábra Az intelligenciaelmélet fejlődési története	17

8. ábra Time magazin címlapja 1995. októberben	18
9. ábra A kulturális intelligencia (CQ) összetevői	22
10. ábra CQ eredmény.....	25
11. ábra A kulturális intelligencia fejlődése	27
12. ábra Életkor	31
13. ábra Nemzetiség	31
14. ábra Hány nyelven beszél?	31
15. ábra Legmagasabb végzettség.....	31
16. ábra Hány éve dolgozik?	33
17. ábra Hány országban élt?	33
18. ábra Részt vett multikulturális tréningen?	33
19. ábra Legfontosabb interkulturális kompetenciák	34
20. ábra Interkulturális kompetenciák sorrend 2012	35
21. ábra Multikulturális környezet és a beosztottak megítélése.....	36
22. ábra Multikulturális környezet és az esélyegyenlőség	36
23. ábra Multikulturális környezet és a kreativitás	37
24. ábra Multikulturális környezet és a hatékonyság	37
25. ábra Multikulturális környezet és a kulturális különbségek iránti érzékenység.....	37
26. ábra Kinek a szervezésében vett részt tréningen?	39
27. ábra Hány kultúrával foglalkozott a tréning?	39
28. ábra Száraz tényeket vagy gyakorlati tanácsokat mutatott be a tréning?	39
29. ábra Hasznos volt a tréning?	40
30. ábra A tréningek értékelése	40
31. ábra Interkulturális kompetencia átlagok	41
32. ábra Kulturális intelligencia átlagok	42
33. ábra MOT1 Élvezem, amikor más kultúrából származó emberekkel kerülök kapcsolatba. .43	43
34. ábra COG1 Ismerem más kultúrák jogi és gazdasági rendszereit.	43
35. ábra Kulturális intelligencia átlag korcsoportonként	50
36. ábra Életkor – munkatapasztalat években korreláció	50
37. ábra CQ átlag korcsoportonként.....	51
38. ábra Kulturális intelligencia átlag nyelvtudás szerint	52
39. ábra Kulturális intelligencia átlagok végzettség szerint	53
40. ábra Életkor és a multikulturális munkahely megítélése.....	57
41. ábra Multikulturális munkahely megítélése nyelvtudás alapján	58
42. ábra Munkahelyi környezet megítélése CQ átlagok alakulásával.....	60

1. BEVEZETÉS

„Az utóbbi öt évben határozottan nagyobb mértékben vagyunk tudatában, hogy mennyire fontos a munkahelyen a változatosság. Ez a gondolatok változatosságát jelenti, és hogy ez mennyire járul hozzá az üzlet nyereségességéhez.” – Michael Bach, Director of Diversity, KPMG

A mai világban egyre gyakrabban fordul elő, hogy az emberek más kultúrából származó személyekkel találkoznak, együtt dolgoznak vagy akár együtt is élnek. Ez történhet azért, mert a munkahelyén külföldi munkatársai vannak, vagy a lakóhelyén laknak külföldiek, vagy akár ők maguk költöznek külföldre. A sikeres együttműködés vagy együttélés alapja a beilleszkedés, melyet az interkulturális kompetenciák, illetve kulturális intelligencia megléte és szintje nagyban befolyásol. A sikeres együttműködés a vállalatok számára is létszükséglet, mivel a munkavállalók hatékonyságától erősen függ a vállalat eredményessége, bevétele.

Témaválasztásomat elsődlegesen befolyásolta, hogy gimnázium óta foglalkozom nyelvekkel, 20 éves munkatapasztalatom során nagyrészt multikulturális munkahelyen dolgoztam, valamint én magam is éltem és dolgoztam külföldön, még hozzá egy szoftverhonosító vállalatnál, 10-12 különböző országból származó munkatárssal együtt, ahol személyesen kellett átélnem a beilleszkedés nehézségeit.

A vizsgálat során a válaszadók interkulturális kompetenciájának szintjét és kulturális intelligenciáját mérem fel és vetem össze, ezenkívül a véleményüket kérdezem a multikulturális munkahelyekkel kapcsolatban, függetlenül attól, hogy rendelkeznek-e ilyen tapasztalattal vagy sem. A vizsgálatomban azt várom, hogy mutassa meg a kapcsolatot az interkulturális kompetenciák és az interkulturális intelligencia között, mutassa ki, hogy milyen faktorok hatnak leginkább az kulturális intelligencia fejlődésére, valamint hogy megismerjük, hogy a multikulturális munkahelyi környezet megítélése milyen tapasztalatok és jellemzők mentén változik.

Dolgozatomban a munkavállalók szemszögéből vizsgálom meg a kulturális intelligencia szintjét és elemzem a multikulturális munkahelyeket. A szükséges munka nagyságából adódóan nem találtam lehetségesnek, hogy a munkáltató oldaláról is vázoljam a kulturális intelligencia hatását a multikulturális munkahelyekre. Alábbiakban először a vizsgálat elméleti háttér vázoló fel, kezdve a kultúra fogalmának vizsgálatától, folytatva az interkulturális kompetencia, intelligencia, és kulturális intelligencia leírásával. Végül saját empirikus kutatásom segítségével mutatom be az interkulturális kompetencia és kulturális

intelligencia összefüggéseit, és próbálom meg megválaszolni a kérdést, hogy milyen faktorok hatnak pozitívan a kulturális intelligencia szintjére, illetve megvizsgálom, hogy a multikulturális munkahelyek megítélése milyen faktoroktól függ.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A KULTÚRAKUTATÁS¹

Két különböző nemzetiségű ember találkozásánál a magukkal hozott kultúrák is találkoznak. Ezért elengedhetetlennek tartom, hogy a kultúrakutatás történetét, hátterét és a dolgozatom szempontjából releváns eredményeit bemutassam.

2.1.1 A kultúra definíciói

A kultúra szó a latin colere (művelni) igéből ered, amely eredetileg a föld megművelésére vonatkozott.

A kultúra első definícióját antropológiai szempontból fogalmazta meg a brit Edward Burnett Tylor *Primitív kultúrák* című művében, 1871-ben: „a kultúra vagy civilizáció, a maga teljes etnográfiai értelmében, az az összetett egész, amely magában foglalja a tudást, hiedelmet, művészetet, törvényt, hagyományt és mindazon egyéb képességeket és szokásokat, amelyekre az embernek mint a társadalom tagjának szüksége van” (Tylor, 1871 1. old).

Azóta számos megfogalmazás született, Kroeber és Kluckhohn egy egész könyvet szántak arra, hogy összegyűjtsék az 1952-ig megalkotott fogalmakat, amelyből addig 160-at sikerült találniuk. Ezekből ők is megalkották sajátjukat: „A kultúra szimbólumok által szerzett és továbbított, viselkedésből származó és viselkedésre ható kifejezett és hallgatóságos mintákból áll, amelyek magukba foglalják az emberi csoportok megkülönböztető teljesítményeit, beleértve ezen minták műalkotásokban való megtestesüléseit. A kultúra alapvető magja tradicionális (történelemből származó és onnan válogatott) eszmékből és főleg a hozzájuk kapcsolódó értékekből áll. Kultúrarendszerek egyrészt felfoghatók cselekedetek eredményeinek, másrészt jövőbeli cselekedetek szabályozó elemeinek.” (Kroeber-Kluckhohn 1951, idézi Adler, 1991: 15. old.). Persze azóta is, aki csak foglalkozott a témával, létrehozott új definíciókat; Hofstede a kultúrát mentális programozásnak tekinti, amely a személynek az élete során megtanult gondolkodás, érzelem vagy potenciális cselekvési mintáiból áll. Ennek jó részére kora gyermekkorunkban teszünk szert, és amint ezek a minták belevésődtek agyunkba, nagyon nehéz rajtuk változtatni, először a már megtanult mintákat kell „elfelejteni”, (itt Hofstede az „unlearn” kifejezést használja), ami nagyságrendekkel nehezebb, mint ugyanannak a megtanulása az első alkalommal (Hofstede, 2010).

¹ A 2.1 Kultúrakutatás fejezet a 2012-es "A külföldi és magyar vezetői kompetenciák vizsgálata a beosztottak szemszögéből" című szakdolgozatom megfelelő részének átdolgozott változata.

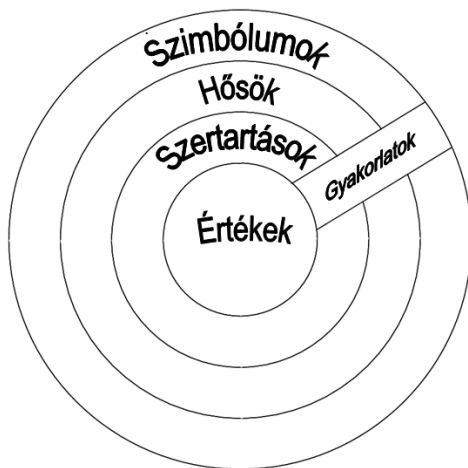
Trompenaars, Schein 1985-ös szervezeti kultúra definícióját véve alapul a kultúrát az emberek problémamegoldó módjának véli, egy közös értelmezési rendszernek (Trompenaars - Hampden-Turner, 1998).

2.1.2 Modellek

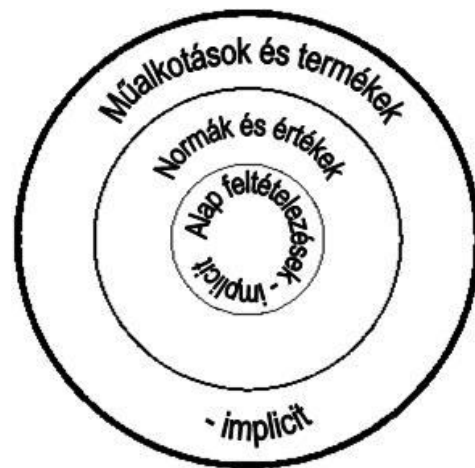
A kultúrák több területen is különbözhetnek egymástól, mint például az értékek, szertartások, hősök, jelképek területén, ez a négy együttesen lefedi a kultúra teljes fogalmát. Ezeket a hagyma rétegeihez hasonlóan ábrázolta Hofstede, (Hofstede, 2010) jelezve, hogy a szimbólumok a legfelszínesebb, az értékek pedig a kultúra legmélyebb megjelenési formái, a hősök és a szertartások e kettő között helyezkednek el. A szimbólumokat, hősöket és szertartásokat átölelő gyakorlatok (szokások) pedig a külső szemlélőnek láthatók, de a mögöttes kulturális jelentés már nem felismerhető.

A magyar kultúrából kiragadva példákat,

- a szimbólumok közé vehetjük a turulmadarat, az országházat, amelyek inkább számunkra jelentenek valamit, a pusztát, a gulyást pedig a külföldiek számára jelképe Magyarországnak.
- Hőseinkhez tartozik Szent István, Dózsa György, Rákóczi, és más történelmi személyiségek, mai korból az olimpiai bajnokaink. Természetesen a külföld ebből jóval kisebb szeletet ismer, történelmi személyiségeink közül Attiláról tud, bár ő még csak nem is magyar volt, sportolóink közül pedig Puskás nevét emlegetik.
- Szertartásaink a húsvéti locsolkodás, a névnapok ünneplése, busójárás, szalagavató, ezek nagy része a külföldiek számára ismeretlen, mögöttes jelentésük még inkább.
- Az értékeknél találhatjuk meg egy 1982-es felmérés alapján a család biztonságát, békét, boldogságot, anyagi jólétet (Andorka, 2006) az első helyeken, a felmérést 1993-ban megismételték Rokeach-teszt segítségével, ekkor a béke szerepelt az első helyen, megelőzve a család biztonságát, 1998-ra a család biztonsága újra átvette a vezető helyét.



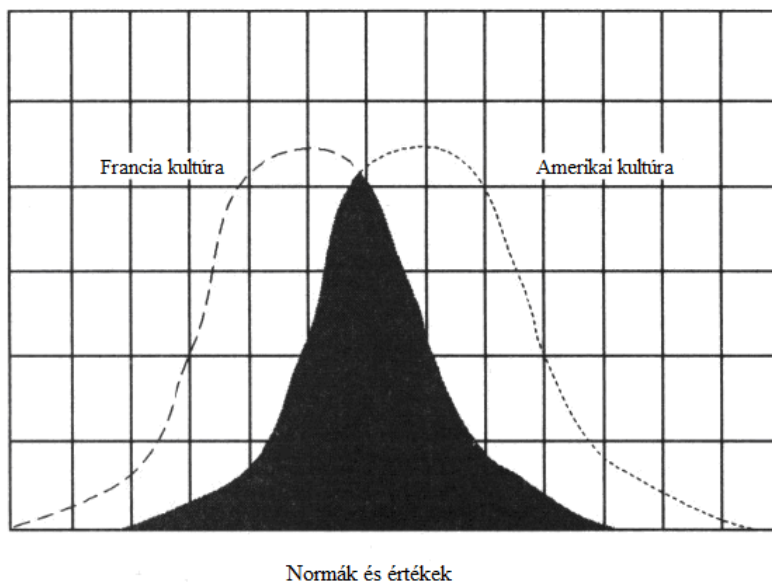
1. ábra Hofstede hagyomány modellje
 Forrás: Hofstede 2010



2. ábra Trompenaars: A kultúra modellje
 Forrás: Trompenaars - Hampden-Turner, 1998

Trompenaars kultúramodellje hasonlít Hofstede hagyományához, ő az emberek alap feltevéseit, feltételezéseit tette a magba, ezt veszik körül a normák és értékek, és kívülre kerültek a kultúra látható elemei, mint a műalkotások, termékek.

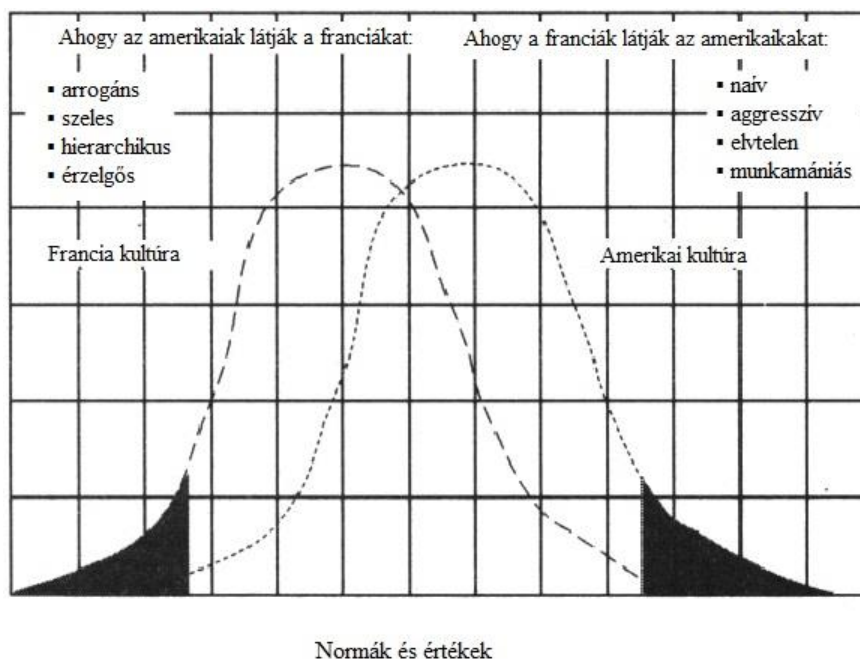
Még az egy kultúrába tartozó emberek sem vallják mind ugyanazokat az értékeket, nem tartják magukat ugyanazokhoz a normákhoz és feltételezésekhez. Ezeknek az átlaga kultúránként más és más, de egy kultúrán belül is széles skálán változhatnak. Így kultúrák között természetesen lesznek átfedések is. Ezt a 3. ábrán látható normális eloszlás szemlélteti. (Trompenaars - Hampden-Turner, 1998)



3. ábra Trompenaars: kultúra mint normális eloszlás
 Forrás: Trompenaars - Hampden-Turner, 1998

Amit a más kultúrához tartozó emberek általában észrevesznek, azok az extrémítások, amelyekben nagymértékben eltér a más kultúrához tartozó személy értékrendje. Mivel ezek az

igazán nyilvánvaló különbségek, sokkal kényelmesebb ebből levonni következtetést más kultúrákról, ezt nevezik sztereotipizálásnak.



4. ábra Trompenaars: kultúra és sztereotipizálás
 Forrás: Trompenaars - Hampden-Turner, 1998

Edward T. Hall (1976) a kultúrát egy jéghegy modellel szemléltette. A kultúra maga a jéghegy, amelynek egyes részei láthatók, de a nagy része a mélyben láthatatlan. Tehát a kultúrát alkotó rétegek egy része látható, ennek az emberek tudatában vannak, explicit módon sajátítható el és ebből következően könnyen változtatható. Ide tartozik a viselkedés. A másik, a láthatatlan rész, implicit módon tanulható, tudattalan részei vannak és nehéz változtatni rajta. Ide tartoznak a hiedelmek, amelyek az értékeken és a gondolatmintákon alapulnak. Hall felhívja rá a figyelmet, hogy mások belső kultúrájának megismerése csak úgy valósulhat meg, ha aktívan részt veszünk benne.

2.1.3 Dimenziók

Számos kutatás folyt az idők során a kultúra körében, ebből több népszerű elmélet született. Ezek nagy része dimenziókat használ eredményei értelmezésére. Dolgozatomban Hall, Hofstede, Trompenaars és a GLOBE kutatásait mutatom be.

A kultúrakutatások során Edward T. Hall elméletét az interperszonális kommunikációra építette, amely szerinte három részre bontható: szavak, anyagi dolgok és viselkedés. Ezeket vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az emberi viselkedés azon területei, amelyeket nem sikerül megfelelően feltérképezni, nem tudatosak (Heidrich, 2001). Ezek alapján Hall négy dimenziót állapított meg (Komor, 2011):

1. Az információközlés sebessége (gyors és lassú üzenetek).
2. Kapcsolatépítő (high context) és lényegre törő (low context) kultúrák (Csath, 2008) – az információ átadásához az üzenet környezetének és non-verbális eszközök használata.
3. Idő és munkatempó (monokronikus és polikronikus kultúrák) - egyes kultúrák időfelfogásában és az idő kihasználásában lévő jelentős eltérések.
4. A tér (térhasználat - proxemika).

Egyik leghíresebb kutatást Hofstede végezte 1967 és 1973 között az IBM vállalatnak a világ különböző országaiban lévő leányvállalatainál, több mint 70 országban és közel 116.000 részvevővel. A 70 országból először a 40 legnagyobb eredményeit használta fel az elemzéseire, ezt bővítette ki később 50-re, jelenleg 76 ország eredményei találhatók meg, melyeket az IBM kutatás mellett más nemzetközi populációra kiterjesztett kutatásokból gyűjtöttek. Kutatásában azt vizsgálta, hogy a különböző kultúrák hogyan befolyásolják a munkahelyen vallott értékeket, az emberek viselkedését és tetteit. A vizsgálatát többen kritizálták, mert csak egy cégnél végezte, de későbbi vizsgálatok, amelyek már más populációkat is magukba foglaltak, megerősítették az első vizsgálat eredményeit (Hofstede et al., 2010). Az 1980-as évek végén Michael Harris Bond hong kong-i és tajvani kutatók segítségével létrehozott egy új kérdőívet, amely a kínai emberek számára fontos alap értékeket vizsgálta, és ezt a kérdőívet a világ 23 országában kitöltette. Ennek eredményeiből született egy új dimenzió, a hosszú távú orientáció, amely ötödikként csatlakozott Hofstede dimenzióihoz. Az utolsó, hatodik dimenzió Michael Minkov kutatásából született, aki a World Values Surveys 93 országból összegyűjtött adatait kutatva azonosította azt, elnéző-korlátozó dimenzióknak nevezve el (Hofstede et al., 2010).

1. Hatalmi távolság – a társadalomban lévő egyenlőtlenség mértékét méri.
2. Bizonytalanságkerülés – a kultúra bizonytalanság tolerálásának mértékét mutatja, “annak mértéke, hogy az egyének mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, és mennyire próbálják azokat aktívan elkerülni” (Hofstede, 2004 idézi www.interkulturalis.hu).
3. Individualizmus–kollektívizmus – “az egyén és a csoport, illetve a csoport és tagjai közötti kapcsolatot jellemzi, az összetartás, felelősség, döntéshozatal és lojalitás egymáshoz való viszonyát” (Hofstede, 2004 idézi www.interkulturalis.hu).
4. Férfiasság–nőiesség – nemek szerepének megoszlását, társadalom számára fontos értékeket mutatja.

5. Hosszú távú orientáció – Azt mutatja, hogy a kultúra mennyire jövőorientált, szemben a jelen, múlt orientációval.
6. Elnéző vs. korlátozó – azt mutatja meg, hogy a különböző társadalmak mennyire engedik meg tagjainak, hogy a saját alapvető szükségleteiket és vágyaikat kiéljék.

Fons Trompenaars a kutatásait a Shell vállalatnál alkalmazott 50 kérdéses kérdőívek elemzésével végezte és eredményei nagyrészt lefedték az előzőleg találtakat (Komor, 2011). Eredményeiből egy hét dimenziójú modellt állított fel.

1. Univerzalizmus versus partikularizmus - Mi a fontosabb, a szabályok vagy kapcsolatok?
2. Individualizmus versus kollektivizmus - Kinek a szerepe fontosabb, a csoporté vagy az egyéné? Megegyezik Hofstede dimenziójával.
3. Specifikus versus diffúz értékek – A magánélet és a munka szétválasztásának mértéke.
4. Semleges versus emocionális közelítés - A kimutatott érzelmek mértéke.
5. Teljesítmény versus öröklött pozíció - A pozíció elérésének módja.

Ez az öt befolyásolja legjobban, hogyan intézzük ügyeinket, hogyan kezeljük a morális dilemmákra adott válaszainkat. Ezeken a dimenziókon való viszonylagos elhelyezkedésünk irányítják a hiedelmeinket és cselekedeteinket életünk során (Trompenaars - Hampden-Turner, 1998).

6. Szekvenciális versus párhuzamos időértelmezés - Milyen az emberek viszonya az időhöz?
7. Természethez való viszony - belső versus külső kontroll Azt vizsgálja, hogy miként vélekednek egy kultúra tagjai saját életükről, sorsukról.

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project – magyarul a Vezetés és a Szervezeti Magatartás Hatékonyságának Nemzetközi Vizsgálata – a világ 61 országára kiterjedő nemzetközi összehasonlító kultúravizsgálat. A kvalitatív és kvantitatív elemeket ötvöző kutatás során 3 iparágban (élelmiszer, pénzügyi és telekommunikáció), 825 szervezetnél összesen 17.000 válaszadót kérdeztek meg. A kutatás központja a Pennsylvániai Egyetem, vezetője Robert J. House (http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Kutatas_Globe.html).

A GLOBE kutatásban Hofstede 5 dimenzióját kilencre egészítették ki. A hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés dimenziókat meghagyták, a kollektivizmust kettéválasztották szervezeti és csoport kollektivizmusra. A férfiasság – nőiesség dimenzióból lett aszertivitás és nemi egyenjogúság, a hosszú távú orientációt átnevezték jövő

orientációnak és két új dimenziót adtak a kutatáshoz, amelyeket ugyancsak a férfiasság-nőiesség dimenzióra alapozták, ezek lettek a humán orientáció és a teljesítményorientáció (Hofstede et al., 2010).

Eddig a kultúra általános fogalmát jártam körül. Az eddigiekből is látható, hogy ennek a témának a kutatása rendkívül szerteágazó, a fentiekben csak a dolgozatom szempontjából legfontosabbnak tűnő megközelítéseket próbáltam bemutatni. A következő alfejezetben a kultúra és a szervezet viszonyát fogom megvizsgálni.

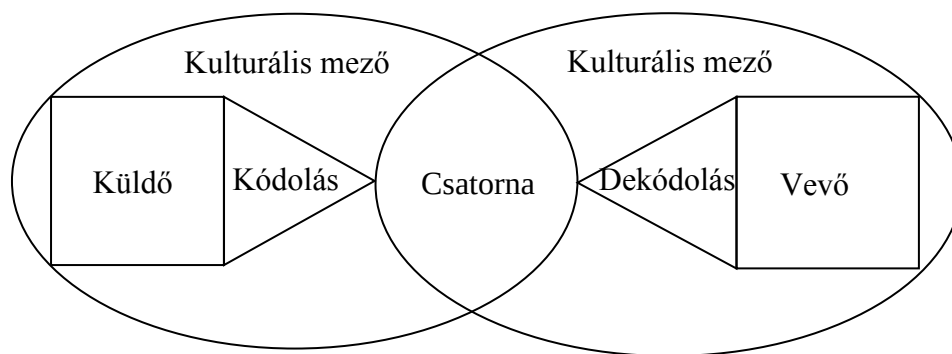
2.2 KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSA

Mióta létezik civilizáció és társadalom, léteznek eltérő kultúrák, ebből következően, mivel az emberi faj nem él egymástól elzártan, elkülönülten, elkerülhetetlen, hogy az eltérő kultúrák találkozzanak egymással. A történelem során ez a legtöbb esetben összetűzésekhez vezetett számos, különböző ok miatt. Milyen okok játszhattak közre ebben? Egymás kultúrájának nem ismerete, kommunikációs problémák, az ismeretlentől való félelem, saját tulajdon, család, nemzet védelme, hódítási vágy és még sorolhatnám. Az utóbbi időkben ez a hódítási vágy egyre jobban átkerült a gazdasági életbe, a világot egyre globálisabbá téve, így a kultúrák találkozása is egyre gyakoribb. Egyre fontosabb az ebből származó hátrányok csökkentése, valamint az előnyök felismerése és kihasználása.

2.2.1 Kultúra közti kommunikáció

Kommunikáció, az üzenetek közvetítése, a társadalom alapvető építőköve (Thomas & Inkson, 2009). Kódokon, jelrendszereken keresztül működik és konvenciókat használ. Ha két olyan ember kommunikál, akik más-más jelrendszert és konvenciókat használnak, azoknak problémáik adódhatnak a kommunikáció során. (Thomas & Inkson, 2009).

Kommunikáció alkalmával üzenetek kerülnek küldésre a küldőtől a vevőhöz, aki értelmezi azokat. Akkor sikeres a kommunikáció, ha az üzenetet pontosan veszik és értelmezik. (Thomas & Inkson, 2009)



5. ábra Kultúraközi kommunikáció folyamata
 Forrás: Schramm alapján (Thomas & Inkson, 2009)

Az ábrában a Kulturális mező a vevő és a küldő háttérét jelenti, mely magába foglalja a nyelvüket, tanulmányaikat és értékeiket. Ez a kulturális mező hozza létre a kódokat és konvenciókat, amelyek befolyásolják a kommunikációs folyamatot. A csatorna a kommunikáció formáját jelöli, mely lehet szóbeli megbeszélés, előadás, írásbeli üzenet, levél, chat, leírás. (Thomas & Inkson, 2009) Kulturális különbségek nehezítik a kommunikációt, mert kevesebb kód és konvenció áll a résztvevők rendelkezésére.

Verbális kommunikáció

A verbális kommunikáció alapja a nyelv, elsődlegesen az anyanyelvünk, melyet évek alatt tanulunk meg szüleinktől, környezetünkől. A nyelvek a hangok különböző kombinációiból állnak, melyek különböző jelentéseket hordoznak, és ezeket kombinálva tudunk üzeneteket eljuttatni másoknak. A nyelv használata kommunikációra akkor lehetséges, ha a vevő és a küldő egyaránt ismeri a használni kívánt nyelvet. (Thomas & Inkson, 2009) Félreértések történhetnek akár már akkor is, ha ugyanazt a nyelvet használó emberek más korosztályúak, más földrajzi területen élnek, más kultúrában szocializálódtak, tehát nem meglepő, ha közös nyelvet nem beszélő személyek nem értik meg egymást. A mai világban, ahol az emberek többet utaznak, gyakrabban költöznek más országba, a nemzetközi kereskedelem az egész világot behálózza, elsődleges fontosságú a közös nyelv megtalálása a felek között. Ekkor általában legalább az egyik fél, de előfordul, hogy mindkét fél az anyanyelvén kívül megtanult, második (harmadik, sokadik) nyelvet használ. A világ nagy részén ez a nyelv sokszor az angol lesz, de a spanyol, a német és lassan a kínai is eléggé elterjedt ahhoz, hogy helyenként betöltse ezt a szerepet, attól függően, hogy a találkozás kik között és hol történik meg, bár az angol nyelv szerepe és elsődlegessége megkérdőjelezhetetlen. Sokszor előfordul, hogy a párbeszéd egyik szereplője a használt közös nyelvet magasabb szinten beszéli, mint a másik résztvevő. Ilyenkor, a sikeres kommunikáció érdekében, a jobban beszélő feladata,

hogyan a saját beszéd stílusát és szóhasználatát a kevésbé jól beszélő szintjéhez igazítsa, mivel több olyan kultúra is létezik, ahol annak beismerése, hogy nem érti a párbeszédet „arcvesztéssel” járna, ezért ezek a személyek úgy tesznek, mintha mindent értenének. (Thomas & Inkson, 2009) Ezzel egy tárgyalás, megbeszélés komoly veszélybe kerülhet és a munka hatékonysága sérülhet.

A verbális kommunikációhoz tartozik a beszélgetés stílusa is, például, hogy mennyire lényegre törő az információ átadása, vagy inkább körülírva próbálják az üzenetet eljuttatni a vevőhöz, illetve például mennyire bőbeszédű a küldő, vagy mennyire használja a hallgatást a kommunikálásra (Thomas & Inkson, 2009).

Paraverbális

Üzenetek küldése nem azzal, amit mondunk, hanem ahogyan mondjuk. A kommunikáció során ez körülbelül 38%-ban felel azért, amit mások észlelnek és értelmeznek. Ide tartozik:

- Hangsúlyozás – Egy mondatnak teljesen eltérő értelmet tudunk adni azzal, hogy más és más szót hangsúlyozunk a mondaton belül. Például:
„Én nem mondtam, hogy buta vagy”
- ÉN nem mondtam, hogy buta vagy – Én nem, de más igen.
- Én nem MONDTAM, hogy buta vagy. – Másként jeleztem.
- Én nem mondtam, hogy BUTA vagy. – Odáig nem fajultam, hogy kimondjam, de...
- Beszéd gyorsasága. – ha fáradtak vagyunk, vagy unatkozunk, vagy nagyon fontos, hogy megértsék, amit mondunk, akkor lassabban beszélünk, ha valamitől nagyon fellelkesülünk, akkor a beszédünk felgyorsul.
- Hangszín, hangmagasság – attól függően, hogy kihez beszélünk, megváltozik a hangszínünk, máshogy beszélünk egy gyerekhez, akikhez jellemzően magasabb hangon szólunk, mint egy kollégához, barátához, esetleg ellenséghez. De a hangulatunkat is tükrözni tudja, megmutathatja, hogy vidámak vagyunk-e vagy szomorúak, esetleg mérgesek, valamit komolyan gondolunk-e vagy csak viccelünk.
- Hangerő – hangosabban beszélünk, ha idegesek vagy mérgesek vagyunk,
- Hanglejtés – használatával tudjuk jelezni, hogy egy mondatunk nem állítás, hanem kérdés. Ez mutathatja, hogy csodálkozunk, esetleg gúnyolódunk. (Magzumova, 2014)

Nem verbális kommunikáció

A nem verbális kommunikációhoz tartoznak a kommunikáció során használt, mutatott gesztusok, kézmozdulatok, arckifejezések, a másiktól tartott távolság, hogy a kommunikáció

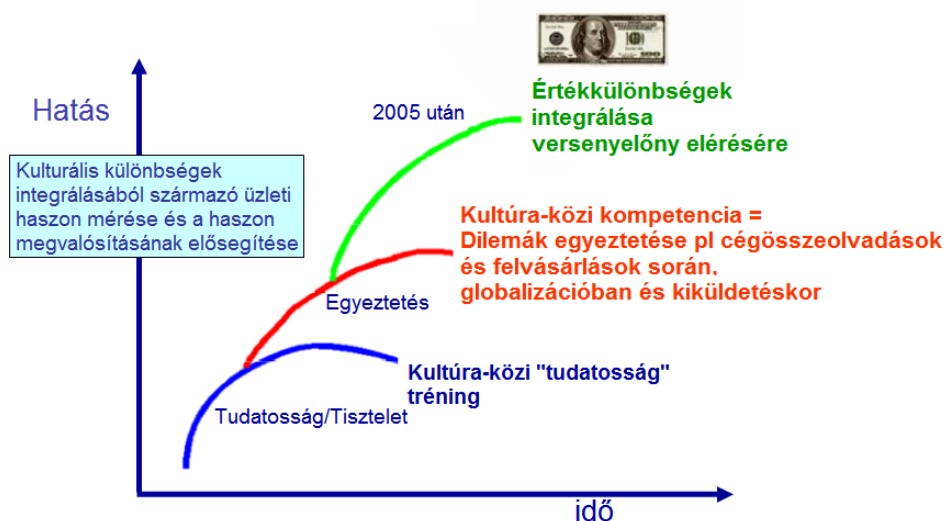
során megengedett-e, és mit jelent, ha megérintjük a másikat, a beszélők testtartása, a szemkontaktus fenntartása. A különböző kultúrákban jelentős különbségek vannak ezeknek a jeleknek az értelmezésében, akár az ellentétét is jelentheti, mint ami a kommunikációs küldő szándékában állt.

2.2.2 Multikulturális csoportok

Korunkban a csoportmunka jelentősége sok munkahelyen felerősödött, sok vállalat igyekszik fejleszteni munkatársai együttműködési készségeit csapatépítéssel, egyéb tréningekkel. A csoportmunkát nehezítheti, ha a csoport tagjai különböző kultúrából származnak, akár úgy, hogy a vezető külföldi, akár úgy, hogy egy vagy több tag, vagy akár az összes más-más országból/kultúrából jött. A munkáltatók számára kiemelkedően fontos a munka hatékonysága, ezen belül a csoportok hatékonysága, amelyet nagymértékben befolyásolhat a csoport összetétele. A multikulturalitás lehet pozitív és negatív hatással is a folyamatokra a munkahelyen, de a sikeres és zökkenőmentes együttműködéshez szükség van kulturális intelligenciára. A vezető feladata, hogy a multikulturalitásból származó előnyöket kiaknázza, és a hátrányokat igyekezzen csökkenteni. (Thomas & Inkson, 2009) Sokat számít, hogy a tagok milyen kultúrából származnak és nagy segítség már a különböző kultúrák különbségeinek az ismerete is, akár a csoportok vezetőinek, akár a tagok számára. A csoport sikeressége és a vezető munkájának nehézsége függ attól, hogy mekkora a csoport kulturális sokszínűsége és a csoport tagjai közötti kulturális távolság. (Thomas & Inkson, 2009)

Számos kutatás folyik, annak felmérésére, hogyan lehet a kulturális különbségeket gazdasági előnnyé változtatni (Trompennars –Woolliams, 2005).

kultúrától a teljesítményig



6. ábra A kultúrától a teljesítményig
Forrás: Trompenaars-Wooliams (2005)

2.2.3 Interkulturális kompetencia

Ahhoz, hogy valaki hatékonyan működjön egy szervezetben, ahol egy sajátjától eltérő kultúrába illeszkedik bele, vagy külföldre költözik, szükség van bizonyos sajátos készségekre. Ezek összességét a szakirodalom interkulturális kompetenciának nevezi (Rudnák, 2010).

Alapvető szükségletek az interkulturális kompetenciához az empátia, mások viselkedésének és gondolkodásának megértése, valamint a saját gondolkodásmódunknak kifejezésre juttatásának képessége. Szükség van más kultúrák és emberek viselkedésének ismeretére, meg kell tudni érteni más emberek érzéseit és szükségleteit, tisztában kell lennünk saját kívánságainkkal, erősségünkkel, gyengeségeinkkel és érzelmi stabilitásunk fokával valamint ismernünk kell kultúránk jellemzőit.

(http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_competence 2014-06-24 11:13)

Rudnák Ildikó PhD dolgozatában összegyűjtötte a Schneider és Barsoux által elengedhetetlennek tartott kilenc elemet, amelyek az új kulturális környezetbe való beilleszkedést segítik, lehetővé teszik.

1. **Kapcsolatteremtő készség:** a befogadó ország társadalmi életébe való beilleszkedésben, barátkozásban, és személyes kapcsolatok kiépítésében segít.
2. **Nyelvi készség:** a kapcsolatteremtésben fontos, a nyelvtudás hasznosságán kívül a gesztus értéke sem elhanyagolható, amit a befogadó ország tagjai általában pozitívan értékelnek.

3. **Kulturális kíváncsiság:** olyan személynek sikerül igazán a beilleszkedés, aki valójában kíváncsi is más kultúrákra.
4. **Bizonytalanság tolerálása:** más kultúrákkal való találkozáskor az ismeretlennel találkozunk, ebben pedig a bizonytalanság óriási mértékkel benne van. Időbe telik, amíg az ismeretlen mértéke lecsökken és addig is működni, dolgozni kell. Bizonytalanság tolerálása nélkül az ember leblokkol, lemerevedik, ami a beilleszkedést igencsak hátráltatja.
5. **Rugalmasság:** fenyegetettség hatására a menedzserek hajlamosak olyan intézkedéseket hozni, amelyek során többet ellenőriznek, korlátozzák az információ áramlását, stb. A rugalmasság azt jelenti, hogy inkább alkalmazkodnak, mintsem korlátokat vezetnek be a megváltozott körülmények között.
6. **Türelem és tisztelet:** az élet minden területén szükség van erre, más kultúrába való kerüléskor fokozottan előtérbe kerül a fontossága annak, hogy a körülöttünk lévő emberekkel türelmesek és tisztelettudók legyünk.
7. **Kulturális empátia:** kultúrák megismerésében az odafigyelés és a nem ítélkező jellegű megítélés segíthet a legjobban, így könnyebben érthetjük meg a másik ember nézőpontját, könnyebben tudunk más bőrébe bújva megsejteni a dolgokat.
8. **Erős én-tudat:** lehetővé teszi, hogy egy másik emberrel vagy kultúrával úgy érintkezhessen, hogy ne kelljen attól félnie, hogy elveszíti identitását. Önmagával szemben kritikus legyen és nyitott a visszajelzésekre. A kudarcra megfelelő módon reagáljon: inkább tanulási tapasztalatként fogja fel, nem narcisztikus sebként, az én-képre mért ütésként, ami aláássa az önbecsülést.
9. **Humorérzék:** kapcsolatépítő és beilleszkedési mechanizmus szintjén is fontos. Humorérzéssel lehet csökkenteni a frusztráció érzését, a feszültséget oldani. Fontos az óvatosság, mert ami egy kultúrában humoros, az másiban egyenesen sértő lehet. A humornak nagy ereje van a kultúrák közti kapcsolatépítés megkönnyítésében vagy megsemmisítésében.

2.3 INTELLIGENCIA

A pszichológia egyik legfontosabb területe, még sincs általánosan elfogadott definíció arra, hogy mi számít intelligenciának. Egyes kutatók szerint az intelligencia egy általános képességet takar, míg többen számos típusát különböztetik meg, melyek más-más területen való érvényesülést segítenek az életben.

Az intelligencia standard kritériumai:

1. Fogalmi kritérium: az intelligenciának mentális teljesítményt kell tükrözni és nem egyszerűen a kívánt viselkedésmódot vagy egy személy önértékét.
2. Korrelációs kritérium: empirikus standardokat ír le, egy intelligenciának egy másik, már megalapozott intelligenciának mentális képességeihez hasonló, de attól megkülönböztethető, szorosan összefüggő képességek csoportjait kell leírnia.
3. Fejlődési kritérium: az intelligencia korral és tapasztalatszerzéssel fejlődik. (Mayer et al. 2000)

Howard Gardner 1983-as *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* című könyvében bevezette a többszörös intelligencia fogalmát, mely szerint az intelligencia nem egységes. Gardner minimum 8 intelligenciát különböztet meg: nyelvi, logikai-matematikai, térbeli, zenei, testi-kinezikai, természeti, személyes és társas intelligenciát. (Willis et al., 2009) (Balogh, 2011). Magas nyelvi intelligenciája van például egy költőnek, magas logikai-matematikai intelligenciája egy matematikusnak, magas térbeli intelligenciája egy pilótának, zenei egy karmesternek, testi-kinezikai egy táncosnak, természeti egy biológusnak, társas egy tárgyalás közvetítőnek. A magas személyes intelligencia nem köthető külön foglalkozásokhoz, minden személynek célja annak elérése az összetett modern társadalomban. (<http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/> 2014-09-11 12:53)

Az intelligencia kritériumaihoz Gardner 8 tényezőt sorolt fel, két biológiai, két fejlődés pszichológiai, két tradicionális pszichológiai és két logikai kritériumot (Willis et al., 2009), ő ezek alapján fogadja el, hogy a kérdéses vizsgált fogalom intelligencia-e vagy sem.

A köznyelvben, általánosságban IQ, EQ és CQ rövidítésekkel utalunk magára a megfelelő intelligenciára, pedig a Q a rövidítésekben a hányadost (quotient) jelenti, ami az intelligenciák mérésére használt tesztek pontozásos módszerére vonatkozik, és nem az intelligenciát jelenti, de a mai rövidíteni szerető világunkban már annyira elterjedt a kétbetűs változat, hogy a kutatók is azt használják az intelligencia elnevezésekor.

2.3.1 IQ

Már az ókori görög filozófusokat is foglalkoztatta az intelligencia fogalma, Platón számára a tanulás és az igazság szeretete volt egyenlő az intelligenciával. Charles Darwin még úgy hitte, hogy az emberek intellektusa nem különbözik egymástól, csak a szorgalmuk és lelkesedésük más fokú. 1896-ban jelent meg Francis Galton *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences* (Öröklött lángelme: az öröklődés törvényeiről és következményeiről) című

könyve, melyben azt próbálta bizonyítani, hogy az emberek születésüktől fogva különböztek a természetes képességeikben egymástól. (Mackintosh, 2011)

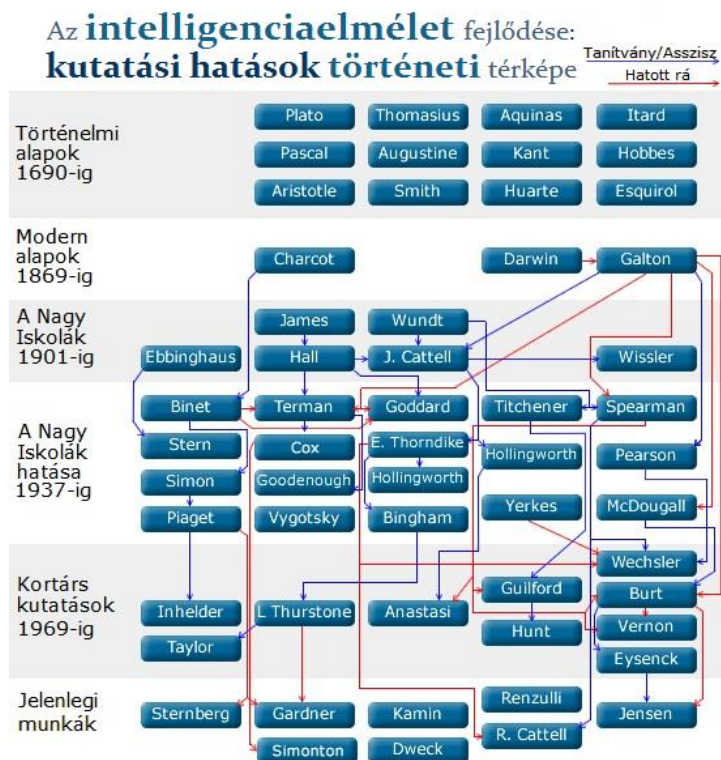
Spearman 1904-ben indítványozta a mai korban a legszélesebb körben elfogadott intelligencia fogalmát. Spearman számos teszt pozitív korrelációja alapján azt feltételezte, hogy léteznie kell egy általános mentális energia készletnek, amelyet general factornak/általános tényezőnek nevezett el. Ezt az általános intelligenciát általában a kis dőltbetűs g -vel jelölik. Majdnem egy egész évszázadig az ő teóriája számított az intelligencia mérésében, ezt vette alapul Terman 1916-ban a Binet teszt átdolgozásakor, és ez volt az alapja, hogy az intelligencia felmérések eredménye egyetlen pontszám lett, a globális IQ. (Willis, et al., 2009)

A Francia Oktatási Minisztérium felhívására Alfred Binet kialakított egy tesztet, mellyel mérni tudták kisiskolás gyerekek mentális képességeit. Binet munkatársával, Theodore Simonnal kifejlesztett egy növekvő nehézségű tesztsorozatot 4, 6, 8 és 10 éves gyerekek számára. A vizsgálat alapja az volt, hogy az adott nehézségű, pl. 6 éveseknek való tesztet a legtöbb 6 éves, minden 8 éves és sokkal kevesebb 4 éves gyerek végre tudta hajtani. Egy normál 6 éves gyerek a 4 éveseknek való teszt majdnem minden kérdésére tud válaszolni, a 6 éveseknek való teszt nagy részét meg tudja oldani és még a 8 éveseknek való teszt pár kérdésére is tud választ adni. Binet tesztje a mai napig használatban van a világon kisgyerekek mentális képességének a felmérése céljából. A Binet teszt eredményéből Stern megalkotta az intelligencia hányadost, vagyis az IQ-t, úgy, hogy a teszt eredményét, ami a mentális kort adta meg, elosztotta a gyermek valós életkorával. (<http://www.intelltheory.com/stern.shtml>)

Az Egyesült Államokban Henry Goddard vezette be Binet tesztjeit, ezek adták az alapot Lewis Terman nagyban átdolgozott változatához a Stanford-Binet teszthez (1916). Ebből a tesztből alakították ki a US Army számára az első világháború sorozásainál használt Alfa és Béta teszteket. Később több tesztet létrehoztak, az első, felnőttek intelligenciáját mérő Wechsler-Bellevue tesztet (1939), ami az előzménye a Wechsler Adult Intelligence Scale tesztnek, ami a hadsereg tesztjeitől is vett át tételeket. Wechsler vezette be a deviációs IQ fogalmát, ami nem az életkorral osztotta el a teszt eredményét, hanem a korcsoportjának átlageredményével. Így a deviációs IQ azt fejezi ki, hogy egy személy eredménye mennyire tér el a saját országában mért korcsoportjának átlagához képest. (Mackintosh, 2011)

Napjainkban az IQ a leggyakrabban mért intelligencia, számos területen használják, bár nem mindig megfelelően. Több kutatóban felmerült, hogy az életben való megfelelést és sikerességet nem lehet előre jelezni kizárólag az intelligencia tesztek használatával. Az IQ

tesztek azt vizsgálják, hogy milyen képességekkel rendelkezünk, hogy jól teljesítsünk az iskolában tanulmányaink során. A tesztek eredményei az iskolában kapott jegyeket tudják előre jelezni és Taylor, Smith és Ghiselin 1963-as kutatása bebizonyította, hogy kiemelkedő a munkahelyi teljesítmény nincs kapcsolatban az iskolákban szerzett jobb jegyekkel. Ugyanezt támasztotta alá Thorndike és Hagen 1959-es nagyszabású vizsgálata, ahol 12 000 korrelációt vizsgáltak meg alkalmassági teszt értékek és munkahelyi sikerességet felmérő vizsgálatok között, több, mint 10 000 válaszadóval. (McClelland, 1973).



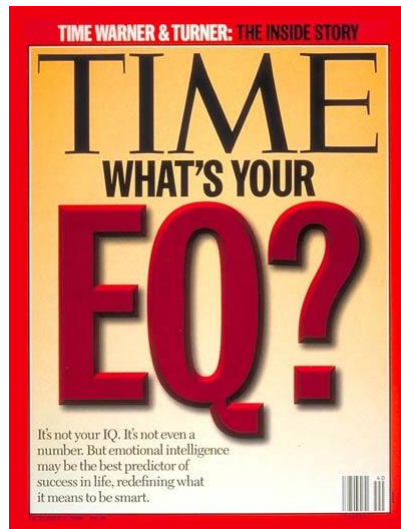
7. ábra Az intelligenciaelmélet fejlődési története

Forrás: Dr. Jonathan Plucker <http://www.intelltheory.com/map.shtml>

2.3.2 EQ

A múlt évszázad végének egyik legdivatosabb fogalma az érzelmi intelligencia lett, mikor felismerték, hogy az élet számos területén a magas IQ érték nem segít és nem ad választ.

Time magazin címlapja. „Ez nem az IQ-d. Még csak nem is egy szám. De az érzelmi intelligencia lehet a legjobb siker-előrejelző az életünkben, újrafogalmazva azt, hogy mit jelent okosnak lenni” (Time, 1995)



8. ábra Time magazin címlapja 1995. októberben

Forrás: <http://content.time.com/>

Az érzelmi intelligencia Gardner többszörös intelligencia elméletének továbbfejlesztésének eredménye. Az érzelmi intelligencia kifejezést Peter Salovey és John Mayer vezette be 1990-ben, Gardner intraperszonális és interperszonális intelligencia fogalmaihoz kapcsolódva (Balázs, 2013).

Mint ahogy az általános intelligenciánál és még számos más típusú intelligenciánál, az érzelmi intelligenciának sincs egy, elfogadott definíciója. 2000-ben a Handbook of Intelligence a következő megfogalmazást tartalmazta: „érzések felismerésének és kifejezésének képessége, képesnek lenni a gondolatokba az érzéseket beolvasztani, az érzéseket megérteni és érvelni használatukkal, valamint a saját és mások érzéseit szabályozni” (Mayer, et al., 2011 528.o.).

Goleman 1995-ös megfogalmazása: „a képességeket itt érzelmi intelligenciának hívják, melyek magukba foglalják az önfegyelmet, a lelkesedést és kitartást és a képességet saját magunk motiválására” (Mayer, et al., 2011 535.o.).

Bar-On 1988-as PhD dolgozatában vezette be az érzelmi hányados kifejezés, amely méri azon képességeket és készségeket, amelyekkel a mindennapi nehézségek és stresszhelyzetek kivédésére alkalmazunk. (Balázs, 2013) Bar-On 1990-ben így definiálta az érzelmi intelligenciát „az érzelmi intelligencia ... azon non-kognitív képességek, kompetenciák és készségek sora, amelyek befolyásolják egy személy sikeres megfelelését a környezeti kihívásokhoz és követelményekhez” (Earley & Ang, 2003 48.o.).

Az érzelmi intelligencia fogalom elterjedéséhez és népszerűségéhez Goleman 1995-ös Érzelmi intelligencia című könyve járult hozzá. Az elméletében újdonságként összekapcsolta

az érzelmi intelligenciát az egyéni hatékonysággal, későbbiekben kibővítve azt a csoportos és szervezeti teljesítménnyel. (Balázs, 2013)

Az érzelmi intelligencia alkotóelemeinek tekintett képességek és készségek kutatónként valamelyest eltérnek, de természetesen számos átfedés van.

1. táblázat Érzelmi intelligencia elemei

Goleman (1995)	Bar-On (1997)	Petrides & Furnham (2003)
Saját érzelmeink ismerete	Intraperszonális készségek	Alkalmazkodóképesség
Érzelmeink kezelése	Interperszonális készségek	Magabiztosság
Saját magunk motiválása	Alkalmazkodóképesség	Érzelmeink felismerése és irányítása (saját és másoké)
Érzelmeink felismerése másokban	Stressz kezelés	Kapcsolatok kezelése
Kapcsolatok kezelése	Általános hangulat	Önbecsülés
		Szociális kompetencia
		Stressz kezelés
		Impulzivitás

Forrás: Mayer et al., 2011

Mayer, Salovey és Caruso 1999-ben kidolgozta a Multifaktoriális Érzelmi Intelligencia Skálát, ezzel bizonyítva az érzelmi intelligencia valóságát (Balázs, 2013). Az elmúlt 20 évben számos más eszközt is kifejlesztettek a kutatók az EQ mérésére, köztük a Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA), a Situation Test of Emotional Understanding (STEU) és a Situation Test of Emotional Management (STEM) (Mayer et al., 2011).

2.3.3 Egyéb Q-k

Szociális intelligencia

A szociális intelligenciát először Dewey (1909) és Lull (1911) említette, de a fogalom alapja Thorndike 1920-as intelligencia kutatása, amikor az intelligenciát három részre választotta szét, elvont (gondolatok), mechanikus (tárgyak) és szociális intelligenciára, mely az emberekkel való kapcsolatokra hat. Thorndike 1920-as definíciója „férfiak és nők, fiúk és lányok megértésének és irányításának képessége – az emberi kapcsolatokban való bölcs viselkedés” (Kihlstrom & Cantor, 2011). Más kutatók, mint például Wechsler és Matarazzo nem tekintették külön intelligenciának, egyszerűen úgy gondolták, hogy a szociális intelligencia az általános intelligencia szociális helyzetekre való használata, így csak az

általános intelligencia egy részének tekintették. (Kihlstrom & Cantor, 2011). Gardner többszörös intelligencia 1984-es elmélete adott új létjogosultságot a fogalomnak, melyben a szociális intelligenciát is kifejtette, interperszonális intelligencia néven (Kihlstrom & Cantor, 2011, 564.o.).

Gyakorlati intelligencia

A gyakorlati intelligencia definíciójában, az intelligencia definíciójához hasonlóan, a kutatók a mai napig nem tudtak konszenzusra jutni. Az egyik fajta meghatározás szerint a gyakorlati intelligencia a kognitív válaszokat jelenti mindazon problémára, ami az iskolán kívül fordul elő, tehát nem a tanuláshoz köthető (Wagner, 2011). Míg az általános intelligencia (IQ) azt tudja előre jelezni, hogy egy személy, hogy fog teljesíteni az iskolában, a gyakorlati intelligencia pont azzal foglalkozik, amit az IQ esetében hiányoltak, azt jósolja meg, hogy mennyire lehet sikeres valaki a mindennapi életben/munkában a problémák megoldásában. „A gyakorlati intelligencia alatt azt a képességet értjük, hogy a mindennapi munka (élet) során megjelenő problémákat hogyan értelmezzük, és hogyan próbáljuk azt megoldani”. - (<http://www.onlinepszichologia.hu/mindennapok/intelligencia-a-valo-vilagban> letöltve: 2014-09-13 16:53)

Társválasztási intelligencia

Olyan kognitív képességek, amelyek a párválasztásra vannak hatással – az elme reprodukciós rendszere. Az emberi társválasztás témában a pszichológia azon relatívan magas-kognitív folyamataira, és azok gazdagabb, elvontabb és intellektuálisabb természetére összpontosít, amelyek a társválasztás háttérében állnak. „A társválasztási intelligencia azt sugallja, hogy az emberi pszichológiának léteznek olyan magas szintű kognitív aspektusai, amelyek elsődlegesen olyan, a társválasztáshoz tartozó alkalmazkodást tükröznek, melyek evolúciós örökségünk részei”. (Geher-Kaufman, 2011, 603.o.)

2.3.4 CQ

Egyre globálisabb életet élünk és nem csak vezető beosztású személyek dolgoznak külföldi országokban kiküldetésben, hanem egyre több ember is elköltözik az országból, ahol felnőtt, melynek kultúrájában szocializálódott, melyet ismer. Beilleszkedésük sikeressége vagy sikertelensége hatással van munkájukra, sőt még az egyéniségükön, személyiségükön, fizikai és mentális egyézségükön is nyomot hagyhat.

Kutatások kimutatták, hogy a vezetői képességekre az általános intelligencia és az érzelmi intelligencia is hatással van, de a megállapítások a saját országukban való

tevékenységekre voltak érvényesek, egyik sem vizsgálta a határon túli környezetben való érvényesülést. (Rockstuhl et al., 2011)

CQ kutatás története

A múlt évszázadban számos pszichológiai és szociológiai kutatás foglalkozott a kultúrával, a kultúrák különbségeivel, egyes országok kulturális jellemzőivel, illetve ezek hatásaival a munkamódszerekre, szervezeti formákra, szervezeti kultúrákra. A 21. században fordult a kutatók figyelme intenzíven a más kultúrába való beilleszkedéshez szükséges készségek, kompetenciák vizsgálatára. A kulturális intelligencia kutatás úttörője Soon Ang volt, aki 1997-ben figyelt fel arra, hogy a Y2K problémára felvett különböző nemzetiségű programozók, akik bár a munkájukhoz értettek és a saját területükön a legjobbnak számítottak, nem voltak képesek hatékonyan együtt dolgozni. Ang figyelme ekkor fordult a probléma felé és kezdett el dolgozni Christopher Earley-vel egy új munkahelyi képesség kutatásán, melynek eredménye lett a CQ. (Livermore, 2011) Ang és Earley 2003-ban jelentették meg kutatásaik eredményeit bemutató könyvüket Kulturális intelligencia címmel. Azóta számos más kutató is foglalkozott a témával, köztük David C. Thomas, David Livermore, Linn Van Dyne, Kerr Inkson, Thomas Rockstuhl, Elaine Mosakowski.

CQ bemutatása

Az érzelmi intelligencia megbízható előrejelzője annak, hogy mennyire sikeresen fogunk tudni együttműködni olyan személyekkel, akik ugyanabból a kultúrából származnak, mint mi (Livermore, 2011). „A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával, ott kezdődik, ahol az véget ér” (Early-Mosakowski, 2004, 139.o). Egy személy magas érzelmi intelligenciával egy kultúrában nem biztos, hogy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik egy másik kultúrában (Ang et al., 2007).

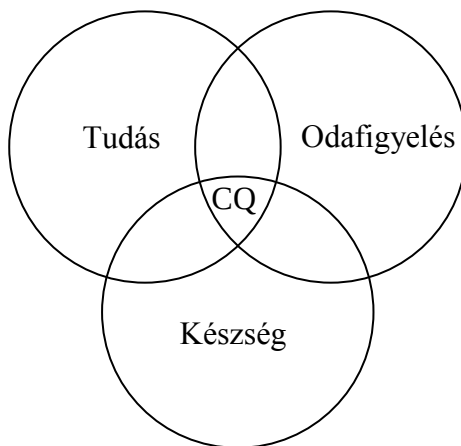
A kulturális különbségek leküzdésének három módja létezik (Thomas & Inkson, 2009):

1. Ragaszkodunk a „Legyél olyan, mint én” hozzáálláshoz és arcátlanul elvárjuk, hogy mindenki hozzánk alkalmazkodjon.
2. „Mosási útmutatók” használatával, melyek a különböző kultúrák alap jellemzőit tartalmazzák, melyet képzeletben előhúzzunk és alkalmazunk.
3. Kulturálisan intelligenssé válunk.

Mi a kulturális intelligencia? „Egyéni képesség különböző kulturális helyzetekben való hatékony működésre és irányításra” (Ang & Van Dyne, 2007, 3.o.).

A kulturális intelligencia fogalma számos módon különbözik más interkulturális kompetencia és multikulturális kapcsolatok megközelítéseitől. A kulturális intelligencia nem kultúra specifikus, (Ang et al., 2007) nem arra ad választ, hogyan viselkedünk egy adott kultúrájú személlyel vagy környezetben. Tanult képességekkel foglalkozik és nem személyes vonásokkal, így a tapasztalatainkkal fejlődik az évek során és tudatosan fejleszthető. A kultúrákra vonatkozó adatok és jellemzők ismerete csak egy része a kulturális intelligenciának, nem egyenlő azzal. A CQ az intelligencia egy formája, a négy faktora (motivációs, kognitív, metakognitív, viselkedési) közvetlen kapcsolatba hozható az általános intelligencia négy megfelelő dimenziójával. (Livermore, 2011)

David Thomas könyvében a tudást, az odafigyelést és az interkulturális készségeket sorolta fel a kulturális intelligencia alkotórészeiként. (Thomas & Inkson, 2009)



9. ábra A kulturális intelligencia (CQ) összetevői
Forrás Thomas & Inkson (2009)

Ebben a tudás, a saját és a más kultúrák ismeretét, az odafigyelés az összefüggésekre való figyelmet, az interkulturális készségek pedig azok a készségek, melyekkel az előző kettőt hasznosítani tudjuk. (Thomas & Inkson, 2009) Ezen készségek közé tartozik a:

- Kapcsolatteremtő készség
- Bizonytalanság tolerálása
- Empátia
- Pontos megfigyelőképesség
- Alkalmazkodóképesség

A kulturális intelligencia 4 faktora és azok aldimenziói

A kulturális intelligencia négy képességekörből (ösztonzés, tudás, stratégia, akció) áll össze, amelyek együttesen határozzák meg a CQ értéket. Ez a négy faktor az általános intelligencia 4 dimenziójának felel meg. (Ang & Van Dyne, 2007)

2. táblázat Kulturális intelligencia aspektusai)

CQ ösztönzés		Motivációs	Érdeklődés, ösztönzés, és magabiztosság szintje multikulturális helyzetekhez való alkalmazkodáskor.
CQ tudás		Kognitív	Kultúrák hasonlóságának és különbözőségének ismereti szintje.
CQ stratégia		Metakognitív	Tudatosság és tervezési képesség szintje multikulturális kapcsolatok alkalmával.
CQ akció		Viselkedés	Alkalmazkodóképesség szintje interkulturális kapcsolatok és munka során.

Forrás: <http://cq-portal.com/v7/cqdifference/index.php> oldalon kitölthető tesztre kapott értékelés (Livermore, 2011)

Motivációs

Figyelem és energia szentelése arra, hogy megismerjük és megtanuljuk, hogyan kell viselkedni olyan helyzetekben, amikor különböző kultúrák találkoznak (Ang & Van Dyne, 2007). Aldimenziói: belső érdeklődés, külső érdeklődés, hatékony beilleszkedés (Van Dyne et al., 2011).

Kognitív

Más kultúrák normáinak, szokásainak, konvencióinak ismerete, melyet a tanulmányaink és személyes tapasztalataink során szereztünk. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: általános kulturális tudás, specifikus kulturális tudás (Van Dyne et al., 2011).

Metakognitív

Az egyén kultúrák közötti kapcsolatok során jellemző tudatos kulturális tudatosság szintje. Magas metakognitív CQ-val rendelkező személyek tudatosan megkérdőjelezi a feltételezéseiket, figyelik, hogy viselkednek és ellenőrzik a tudásuk helyességét multikulturális kapcsolatok esetében. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: tervezés, tudatosság, ellenőrzés (Van Dyne et al., 2011).

Viselkedési

Képesség arra, hogy megfelelő verbális és nem-verbális eszközöket használjunk más kultúrából származó emberekkel való találkozáskor. A viselkedési CQ az egyik legfontosabb elem, mivel a verbális és nem verbális viselkedés az egyik legjobban megfigyelhető a

társadalmi együttműködések közül. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: Verbális viselkedés, nem-verbális viselkedés, beszédmód (Van Dyne et al., 2011).

3. táblázat Személyek jellemzői magas CQ faktor értékkel

Motivációs	Kognitív	Metakognitív	Viselkedési
Ösztönös kulturális érdeklődésükből fakadóan figyelmet szentelnek és energiát fordítanak kultúra-közi helyzetekre.	Kifinomult mentális térképpel rendelkeznek kultúráról, kulturális környezetről és arról, hogy a személyek hogyan illeszkednek a kulturális kontextusba.	Tudatosan tisztában vannak a különböző társadalmak kulturális preferenciáival és normáival a kapcsolat előtt és a során.	Rugalmasak az interkulturális kapcsolataik során és viselkedésüket úgy igazítják, hogy másokat megnyugtasson és megkönnyítse a hatékony interakciót.

Forrás: Rockstuhl et al., 2011

CQ mérése

A kulturális intelligencia mérésére három eszközt mutatok be. A kulturális intelligencia skálát (CQS) a The Cultural Intelligence Center fejlesztette ki, melynek vezetői Dr. Linn Van Dyne és Dr. David Livermore. A központ rendelkezik az első tudományosan validált eszközzel a kulturális intelligencia mérésére. (<http://www.culturalq.com/about.html>)

Livermore 2011-es The Cultural Intelligence Difference című könyvében elhelyezett egy kódot mellyel a www.cqdifference.com oldalon található CQ felmérés kitöltése után megkaphatjuk a személyes CQ riportunkat, melyet a The Cultural Intelligence Center fejlesztett ki.

A kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ) Linn Van Dyne és Soon Ang fejlesztése, mely a P. Christopher Earley, Soon Ang és Joo-Seng Tan 2006-es Developing cultural intelligence at work című könyvében jelent meg.

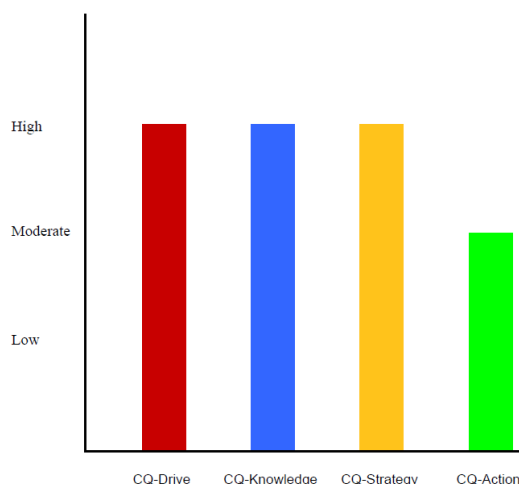
Az eszközökkel megmérhetjük egy személy kulturális intelligenciájának fokát és ezzel előre jelezhetjük sikerességét és hatékonyságát multikulturális környezetben. Többek között a magas metakognitív és viselkedési CQ a teljesítményt, magas motivációs és viselkedési CQ pedig a beilleszkedést jelezheti előre. (<http://www.linnvandyne.com/specfactor.html>)

A kulturális intelligencia skála (CQS)

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kultúraközi szituációkban. A skála 20 kérdéses 4 faktoros kérdéssor, mely a CQ 4 részének felel meg, a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ csoportra vonatkoznak. 7 fokozatú skálán kell megválaszolni a kérdéseket attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel. Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve. (<http://www.culturalq.com>)

CQ Self-Assessment (www.cqdifference.com)

Az online kérdőívben 50 kérdésben, 7 fokú skálán kell megjelölni az állítások ránk jellemző mértékét. A kiértékelés után kapott riportban négy faktorra bontva kapjuk meg a CQ értékeinket összehasonlítva a tesztet kitöltött személyek átlagával, külön jelezve a különbséget, és hogy az összes kitöltővel összevetve a mi értékünk hol helyezkedik el.



10. ábra CQ eredmény

Forrás: www.cqdifference.com riport

4. táblázat CQ eredmények

	Saját értékek	Világátlag	Különbség a saját értékek és a világátlag között
CQ ösztönzés	93	75	18
CQ tudás	79	54	25
CQ stratégia	81	67	14
CQ akció	73	65	8

Forrás: www.cqdifference.com riport

Az értékeket szöveges jellemzéssel és ajánlásokkal egészítik ki, melyben a kulturális intelligenciánk fejlesztéséhez adnak segítséget.

Kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ)

Az önértékelés 54 kérdésből áll, melyekben két állítás közül kell kiválasztani a ránk jobban jellemzőt. A kérdések összesítése után kulturális stratégiai gondolkodás (metakognitív CQ), kulturális motiváció (motivációs CQ) és kulturális viselkedés (viselkedési CQ) témában ad pontot a teszt, melyeket összeadva kapjuk meg a kulturális intelligencia értékünket. (<http://www.culturalq.com/docs/Van%20Dyne%20&%20Ang%20self%20assessment%20of%20CQ%202006.pdf>)

CQ fejlesztése

A kulturális intelligencia az általános intelligenciától eltérően nem velünk született, hanem fejleszthető és fejleszteni is kell ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni más kultúrából származó emberekkel, akár a munkahelyen, akár azon kívül is.

A kulturális intelligenciára jó példa az AMD félvezetőgyártó vállalat története a németországi gyártás indításakor. Az együttműködés eleinte nehézkes volt, mert a megbeszéléseken a két nemzet mérnökeinek a gondolkozásmódja nagy mértékben különbözött. Amerikaiak a németek lassúságára, a kreativitás hiányára és óvatosságára panaszkodtak, a német mérnököknek pedig zavaró volt az amerikaiak kapkodása, és kidolgozatlan ötletekkel való dobálózása az ötletbörze megbeszéléseken. A helyzet akkor normalizálódott, amikor kulturálisan intelligens módon sikerült középutat találni úgy, hogy a megbeszéléseken rövid szüneteket tartottak, hogy a német mérnökök a saját nyelvükön először kidolgozzák az ötleteiket, majd együtt bemutatták az amerikai kollégáiknak. Így mindkét nemzet jellemző munkamódszerét és gondolkozásmódját figyelembe vették. (Trompenaars-Woolliams, 2011) Nem lett volna szükség külső tanácsadók bevonására, ha a munkatársakat előzetesen felkészítették volna és magasabb kulturális intelligenciával kezdték volna meg a közös munkát.

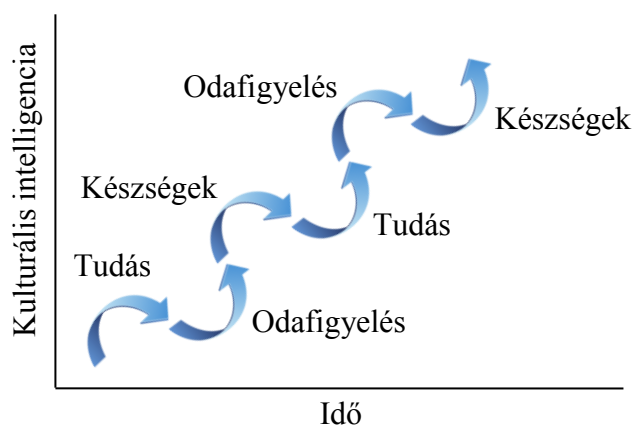
A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, szükség van hozzá tudásra, odafigyelésre és készségekre, és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, melynek segítségével az életünket a beépített kulturális feltételezések szerint éljük (Thomas & Inkson, 2009). Ezt mást kultúrákkal való találkozáskor nem tudjuk használni sikeresen, mivel a saját kultúránk normáit nagy valószínűséggel nem fogjuk tudni ráilleszteni más kultúrák normáira. A kulturális

intelligencia összetevői közül elsődlegesen az odafigyelés (mindfulness) szükséges ahhoz, hogy felhagyjunk a robotpilótánk használatával, ez kapcsolja össze a tudást a készségek alkalmazásával (Thomas & Inkson, 2009).

A kulturális intelligenciának fejlődésének öt szakasza van, melyek az egyre magasabb fokú kulturális intelligencia szintjének megfelelő viselkedési módokat jelentik: (Livermore, 2011)

1. *Reagálás* külső ingerekre – kiindulópont: ragaszkodunk a saját kulturális normáinkhoz, azokhoz képest ítélkezünk.
2. Mások kulturális szabályainak és normáinak *felismerése*.
3. Mások kulturális szabályainak és normáinak *befogadása*.
4. A különböző kulturális normák *asszimilációja* alternatív viselkedési formákhoz.
5. *Proaktivitás* a kulturális viselkedés során, automatikus reagálás. (Thomas, 2009)

A kulturális intelligencia fejlődése iteratív folyamat, hullámokkal tarkítva, amint ez a 11. ábrán is látható.



11. ábra A kulturális intelligencia fejlődése

Forrás: (Thomas & Inkson, 2009)

Számos lehetőség és mód áll rendelkezésünkre a kulturális intelligencia fejlesztésére, kezdve attól, ha nyitott szemmel járunk külföldi utazásaink során, nyelvet tanulunk, más kultúrákról olvasunk, ismerkedünk és barátkozunk külföldiekkel, komolyabb szint eléréséhez és főleg munkakörnyezetben, szükség lehet formális oktatásra vagy tréningekre is, felkészült oktatókkal. A tréningek maguk is lehetnek csupán informálók, idegen kultúrák jellemzőit felsorolók, de ennél hasznosabbnak bizonyulhat, ha a kultúrák összehasonlítására helyezik a hangsúlyt, valamint gyakorlati tanácsokat is adnak a tréningen. Legjobban úgy ismerhetünk meg egy kultúrát, ha mi magunk is odaköltözünk és tudatosan törekszünk a beilleszkedésre. A kultúra ilyen megismerése jelentheti a legnagyobb kihívást számunkra (Thomas & Inkson,

2009), ám ezzel lehet a legjobban megismerni az idegen kultúrákat és a legmagasabb kulturális intelligenciára szert tenni. Ezt támasztotta alá az én vizsgálatom is, melyben a legnagyobb fokú CQ átlag növekedést, a legtöbb országban élt válaszadók körében tapasztaltam.

3. SAJÁT VIZSGÁLAT

3.1 KUTATÁSI CÉLOK, KUTATÁSI KÉRDÉSEK, HIPOTÉZISEK²

3.1.1 A kutatás célja

Vizsgálatomban az interkulturális környezetbe való beilleszkedést segítő kompetenciák és a kulturális intelligencia kapcsolatát elemzem. Emellett választ kerestem arra is, hogy milyen más tényezők segíthetik a magasabb kulturális intelligencia elérését, valamint mennyire sikeresek és hasznosak a multikulturalitással foglalkozó tréningek és, hogy a multikulturális munkahelyi környezetek megítélése hogyan alakul a válaszadók körében, különféle demográfiai eloszlás, tapasztalatok és tanulmányok alapján.

3.1.2 Hipotézisek

1. Interkulturális kompetencia és kulturális intelligencia

Feltételezem, hogy aki nagyobb mértékben rendelkezik interkulturális kompetenciákkal, annak magasabb lesz a kulturális intelligencia értéke. Ezen belül feltételezem, hogy

- a. a motivációs CQ-t különösen a kulturális kíváncsiság, a kapcsolatteremtő készség, a bizonytalanság kerülés és a kulturális empátia értékei befolyásolják.
- b. a kognitív CQ-t a nyelvi készség és a kulturális kíváncsiság kompetencia értékei befolyásolják.
- c. a metakognitív CQ-ra az erős én-tudat kompetencia van hatással,
- d. a viselkedési CQ-ra a rugalmasság, a humor, a kapcsolatteremtő készség, és az erős én-tudat kompetenciák vannak hatással.

2. Kulturális intelligencia és egyéni életút

Feltételezem, hogy az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok szintén hozzájárulnak az kulturális intelligencia magasabb értékéhez.

Feltételezem, hogy a kulturális intelligencia értéke nő

- a. az életkorral,
- b. a beszélt nyelvek számával,
- c. az iskolai végzettség szintjével,
- d. a munkában eltöltött évek számával.

² A dolgozatban található táblázatok és ábrák, ahol külön nem jelzem a forrást, saját szerkesztések.

Illetve feltételezem azt is, hogy a CQ értéke

- e. annál magasabb, minél több országban élt,
- f. magasabb azoknál, akik dolgoztak már multikulturális munkahelyen,
- g. valamint azoknál, akik részt vettek már életük során multikulturális helyzetekre felkészítő tréningen.

3. Tréningek hasznossága

Feltételezem, hogy a válaszadók magasabbra értékelték azokat a tréningeket, amelyek

- a. több kultúrával is foglalkoztak, mint amelyek csak eggyel,
- b. gyakorlati ismereteket is közvetítettek és nem csak elméleti tudást adtak át.

4. Multikulturális munkahelyi környezet

Feltételezem, hogy összességében, pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet azok, akik

- a. idősebbek,
- b. dolgoztak már ilyen helyen,
- c. több nyelven beszélnek,
- d. több országban éltek,
- e. részt vettek tréningen.

3.2 KUTATÁSI MÓDSZEREK ÉS A MINTA BEMUTATÁSA

3.2.1 A használt módszer

A téma bemutatásához a kérdőíves módszert választottam, melyet online készítettem el és töltöttem ki. A kérdőívet mind magyar, mind angol nyelven elérhetővé tettem. A válaszadókat az interneten toboroztam e-mailek üzenetek és a kérdőív linkjének megosztásával, a kutatás ezért nem reprezentatív mintával dolgozott.

A kérdőívben leginkább zárt kérdéseket alkalmaztam, de szerepelt 7 szöveges, nyílt kérdés is. A zárt kérdések között használtam alternatív, szelektív és skála típust. Két kérdés kivételével, az összes kérdést kötelezően megválaszolandónak állítottam be.

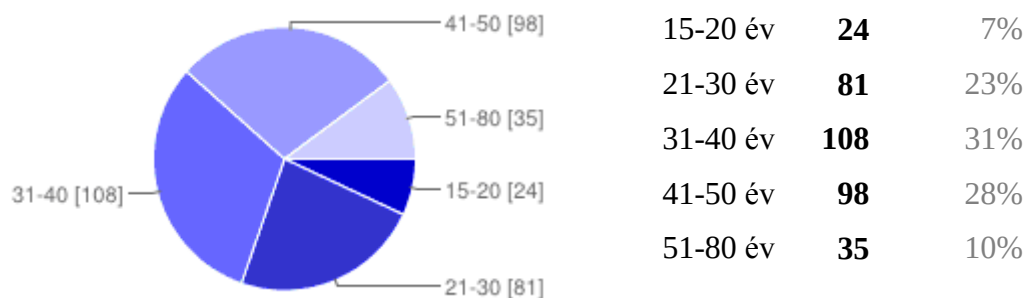
3.2.2 Az alkalmazott módszer bemutatása

A felméréshez egy három részből, összesen 53 kérdésből álló online kérdőívet használtam. A kérdősor első részében a demográfiai adatokra kérdeztem rá, a második részben a multikulturális környezetre vonatkozó kérdéseket tettem fel értékelő skála használatával, a

harmadik részben pedig a válaszolók saját magukat jellemezték interkulturális kompetenciák és a kulturális intelligencia témakörökben, megint csak értékelő skálán.

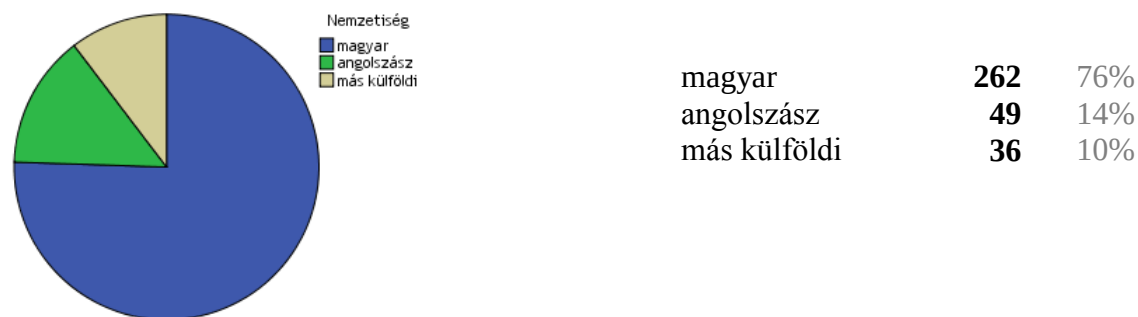
3.2.3 A minta bemutatása

A kérdőívet 347 személy töltötte ki, ebből 42% férfi, 58% nő. Korcsoportbontásban a legtöbb kitöltő a 31-40 éves korosztályból került ki, a legkevesebb pedig a 15-20 évesből.



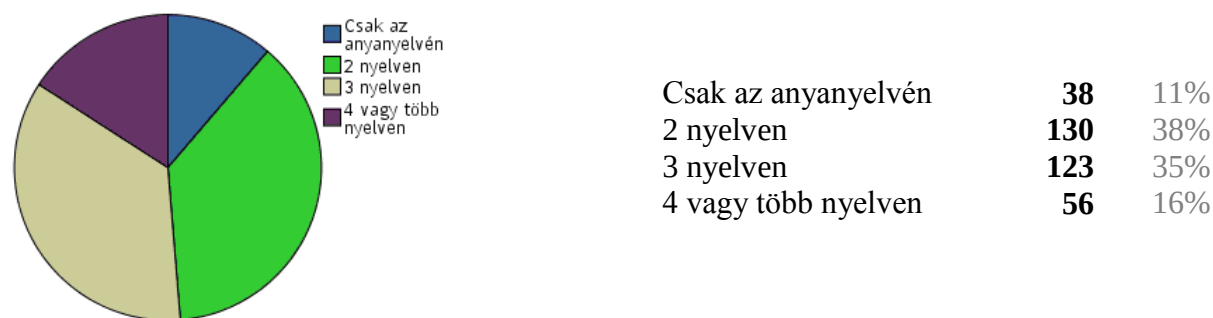
12. ábra Életkor

A minta átlagéletkora 37 év. A válaszadók 75%-a magyar, 14%-a angolszász (angol/brit, amerikai, kanadai, ausztrál, ír) és 10%-a más nemzetiségű (svéd, lengyel, maláj, izraeli, lett, olasz, szlovák, indiai, dán, horvát, ekvádori, filippínó, holland, francia, szerb, svájci, bolgár, spanyol, venezuelai, puerto ricoi, román, német, cseh) volt. 17-en több nemzetiségűnek vallották magukat.



13. ábra Nemzetiség

A kitöltők közül 11% kizárólag az anyanyelvén beszélt, 38% tudott plusz egy idegen nyelvet, 35% és 16% négy vagy több nyelven tudott beszélni.



14. ábra Hány nyelven beszél?

Átlagosan 2,57 nyelven beszéltek a válaszadók, ebből a magyarok átlagosan 2,58 nyelven beszélnek, az angolszászok 1,92, más külföldiek pedig 3,36 nyelven.

5. táblázat Hány nyelven beszél?

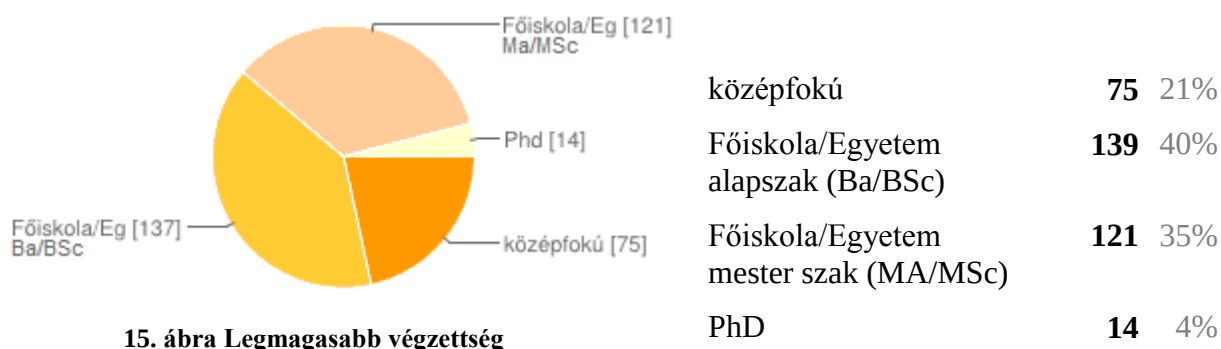
Nemzetisége	Átlag	Fő
magyar	2,58	262
angolszász	1,92	49
más külföldi	3,36	36

A nyelvtudás megoszlása nemzetiségek szerint: a magyarok 6%-a kizárólag az anyanyelvén beszélt, az angolszász nemzetiségűeknek viszont 45%-a nem beszélt az angolon kívül más nyelvet. Mivel a kérdőív magyarul és angolul állt rendelkezésre a kitöltőknek, ezért a nem angolszász külföldiek közül nem volt olyan, aki nem beszélt idegen nyelvet. A legnagyobb arányban a nem angolszász külföldiek beszéltek 4 vagy több nyelven.

6. táblázat Nyelvtudás nemzetiségek szerint

Nyelvtudás nemzetiség szerinti megoszlása		Nemzetisége			Összesen
		magyar	angolszász	más külföldi	
Hány nyelven beszél?	Csak az anyanyelvén	6,1%	44,9%	0%	11,0%
	2 nyelven	41,2%	30,6%	19,4%	37,5%
	3 nyelven	41,2%	12,2%	25,0%	35,4%
	4 vagy több nyelven	11,5%	12,2%	55,6%	16,1%

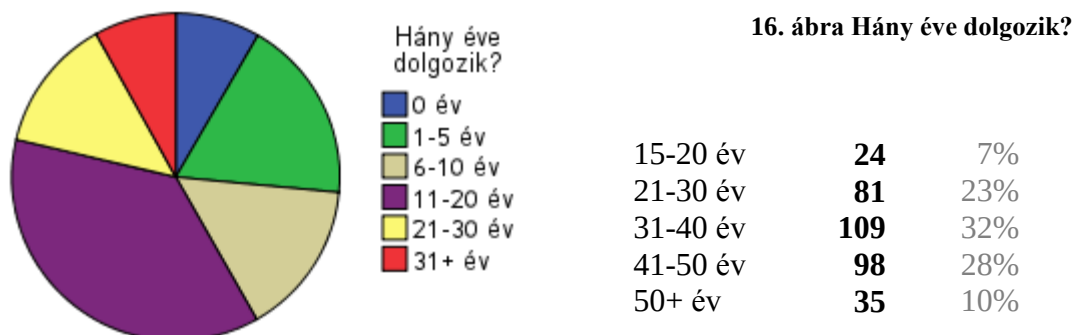
A kitöltők nagy részének (260, 75%) felsőfokú végzettsége volt, 4%-uk pedig Phd-val is rendelkezett.



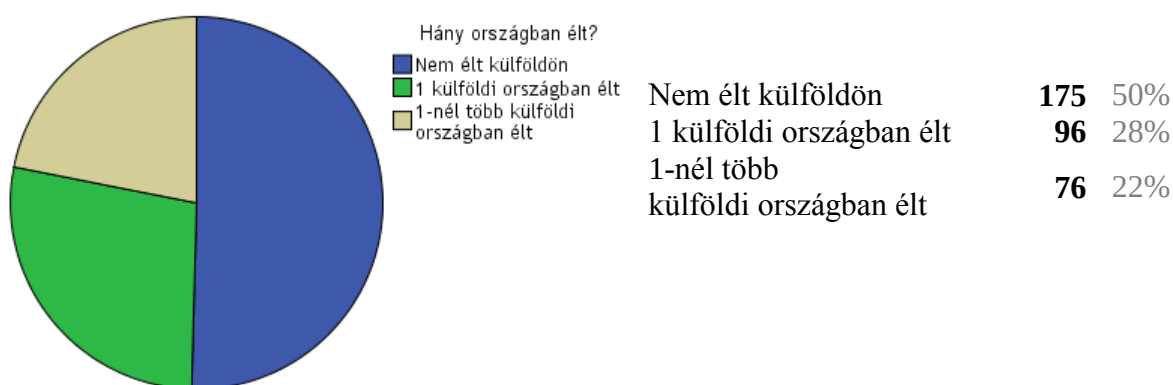
15. ábra Legmagasabb végzettség

A válaszadók több, mint kétharmada, 239 fő már dolgozott multikulturális munkahelyi környezetben.

A legnagyobb arányban 11-20 éve dolgozók töltötték ki a kérdőívet, 37%, ami megfelel a várakozásoknak, mivel a legtöbb kitöltő a 31-40-es korosztályból került ki. Az adatokból kiszámolható, hogy átlagosan 21 éves korukban kezdtek el dolgozni.

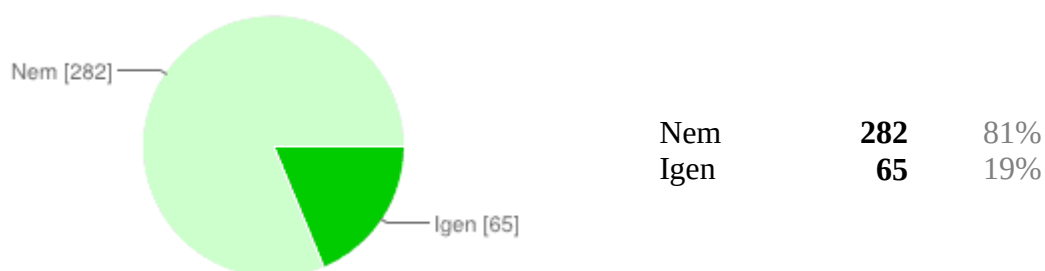


Közel fele-fele arányban voltak olyanok a válaszadók között, akik már éltek külföldön, és akik még nem. Ezt tovább vizsgálva, 28% körül volt azok aránya, akik 1 külföldi országban és 22% akik, legalább 2 külföldi országban is éltek már.



17. ábra Hány országban élt?

Multikulturalitással foglalkozó tréningen mindössze a válaszadók 19%-a, 65 személy vett részt.



18. ábra Részt vett multikulturális tréningen?

3.3 EREDMÉNYEK

A kérdőív három részből áll, az első részben a válaszadók demográfiai adataira kérdeztem rá, mint nem, kor, nemzetiség, végzettség, nyelvtudás, munkatapasztalat, életút. Ezen adatok összesítését az „A minta bemutatása” fejezetben írtam le.

A második részben olyan kérdéseket tettem fel, amelyek a válaszadó véleményét kérte ki a multikulturális helyzetekre felkészítő tréninggel, multikulturális munkahelyi környezettel és a számára legfontosabb interkulturális kompetenciával kapcsolatban.

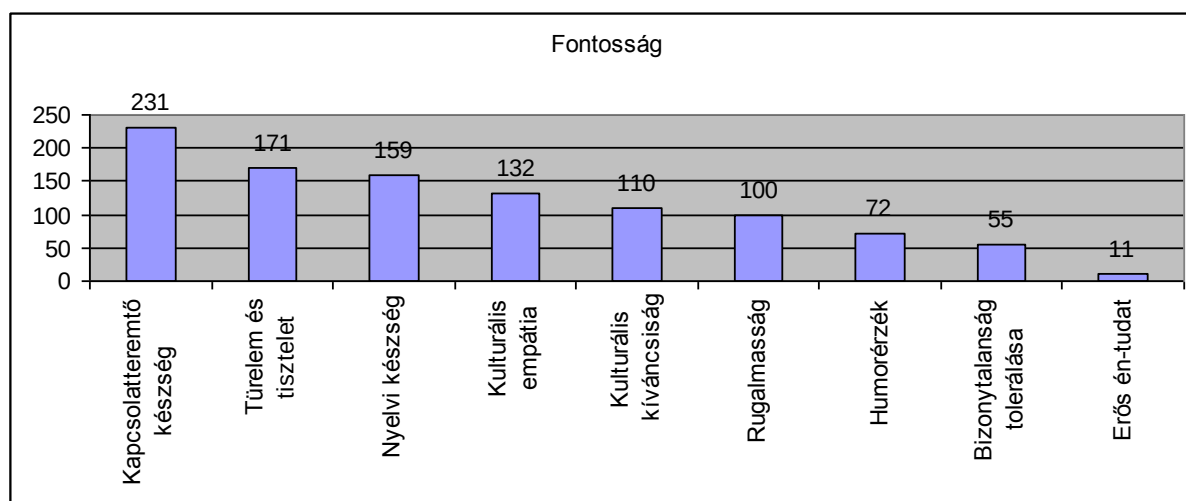
A harmadik részben a válaszadóknak saját magukat kellett jellemezni két témakörben. Egyrészt kíváncsi voltam, hogy szerintük milyen interkulturális kompetenciákkal rendelkeznek, másrészt felmértem a kulturális intelligencia szintjüket a Cultural Intelligence Center 20 kérdéses négyfaktoros kulturális intelligencia skálájával (The 20 Item Four Factor Cultural Intelligence Scale).

3.3.1 Kérdéssor 1. része

A fejezetben a kérdőívben feltett kérdésekre kapott válaszokon fogok végigmenni olyan sorrendben, ahogy a kérdőívben szerepeltek.

Válassza ki a 3, Ön szerint legfontosabb interkulturális kompetenciát

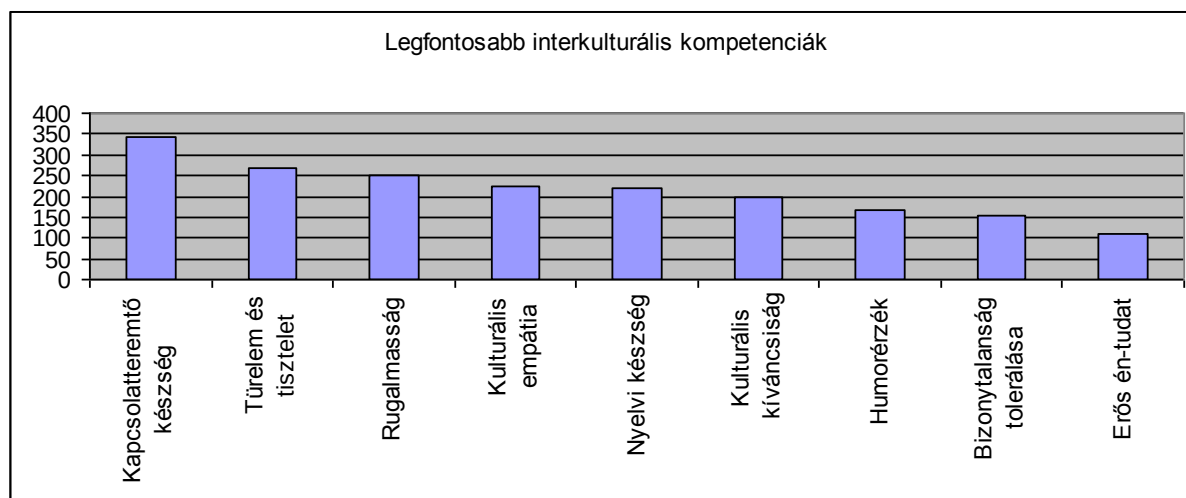
A kérdésnél, hogy mit tart a 3 legfontosabb interkulturális kompetenciának, a kapcsolatteremtő készség, a türelem és tisztelet és a nyelvi készség jött ki az első három helyen. Amikor nemzetiségek szerint vizsgáltam meg a sorrendet, azt találtam, hogy az angolszász nemzetiségű kitöltők a türelem és tisztelet, bizonytalanság tolerálása és a kapcsolatteremtő készség kompetenciát tették az első három helyre, a nem angolszász külföldiek szerint a türelem és tisztelet, a kapcsolatteremtő készség és a kulturális kíváncsiság a 3 legfontosabb interkulturális kompetencia. A magyarok szerint pedig a legfontosabb kompetenciák sorrendje a kapcsolatteremtő készség, nyelvi készség és a türelem és tisztelet. Nem meglepő a majdnem teljes megegyezés az összesített eredmény és a magyarok eredménye között, mivel a legtöbb kitöltő (75%) magyar volt.



19. ábra Legfontosabb interkulturális kompetenciák

Ezt a kérdést kicsit más formában feltettem a 2012-ben írt szakdolgozatomban is, ahol a válaszadók nemzetisége kizárólag magyar volt, ott az első két helyen szintén a

kapcsolatteremtő készség és a türelem és tisztelet állt, de harmadik helyre a rugalmasság került.



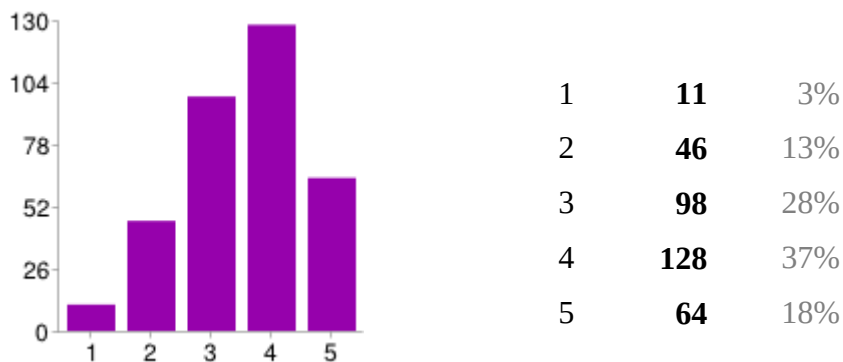
20. ábra Interkulturális kompetenciák sorrend 2012

Multikulturális környezetre vonatkozó kérdések

Multikulturális munkahelyi környezettel kapcsolatban 5 kérdést tettem fel a kérdőívben, melyben a kreativitásra, hatékonyságra, esélyegyenlőségre, teljesítmény megítélésre és a kulturális különbségek iránti érzékenységre kérdeztem rá. A válaszadók szerint a legpozitívabban a kreativitásra hat a multikulturális környezet, ennek átlaga ötös skálán 4,03 lett. A mind az öt kérdésre adott összesített átlag 3,74 lett, ami közepes értékelés, amely azt jelzi, hogy a kitöltők szerint inkább hasznos és nem káros a multikulturális munkahelyi környezet, de azért nincsenek vele nagy mértékben megelégedve.

A multikulturális környezetben a vezetőkre sokkal inkább jellemző hogy kizárólag a teljesítmény alapján ítélik meg a beosztottakat.

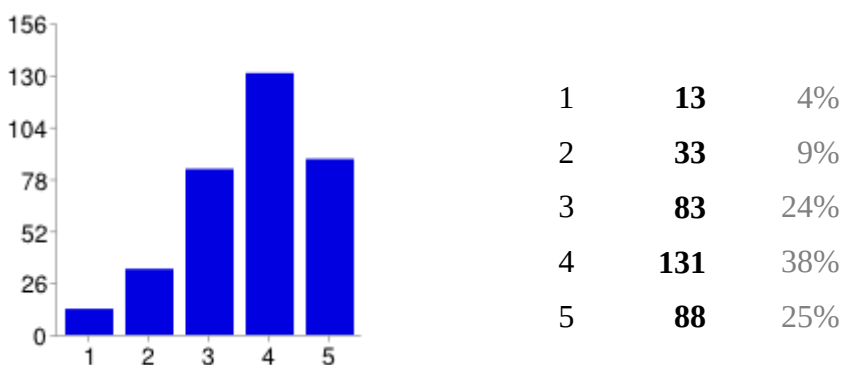
A kérdésre adott válaszok átlaga 3,54 lett, ami csak kicsivel magasabb, mint a közepes osztályzat, bár a legtöbben, 128-an (37%) 4-es osztályzatot adtak. A kérdésre mindenki válaszolt, akár dolgozott már multikulturális környezetben, akár nem, de az átlagok (Igen: 3,542, Nem: 3,541) nem tértek el a két csoportra. Ez a megállapítás része a 4b hipotézisre kapott válasznak, mely a hipotézist nem erősítette meg.



21. ábra Multikulturális környezet és a beosztottak megítélése

A multikulturális környezetben az esélyegyenlőségre sokkal jobban odafigyelnek.

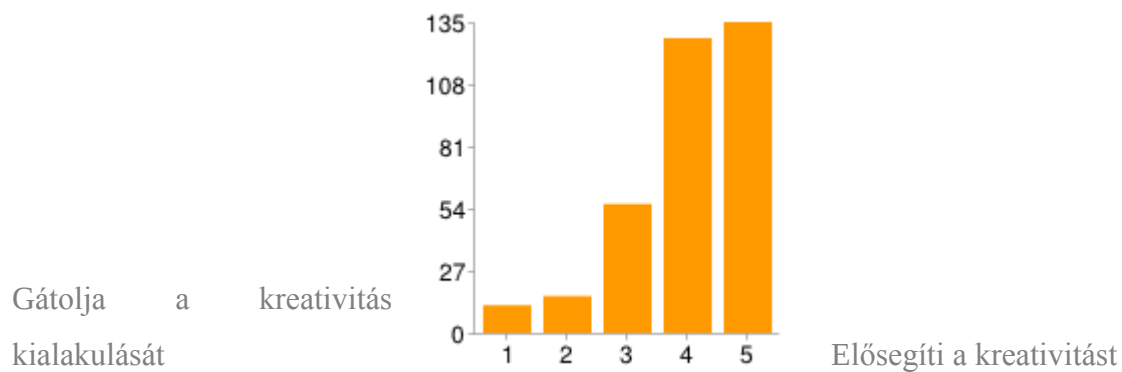
Mivel erre a kérdésre is 4-est adott a legtöbb válaszadó, 131 (38%) és többen adtak 5-öst, 88 személy (25%), a kérdésre adott válaszok átlaga, 3,72 már megközelíti a 4-est. A két csoport átlaga (Igen: 3,75, Nem: 3,66) csak minimálisan tér el egymástól, magasabb értékkel azoknál, akik dolgoztak már multikulturális környezetben. Ez a kérdés is része a 4b hipotézisre kapott válasznak, és bár az állításnak megfelel, hogy a multikulturális környezetben valaha dolgozók jobbnak ítélik meg az ilyen munkahelyeket, a különbség annyira kis mértékű (0,087), hogy nem erősíti meg a feltevést.



22. ábra Multikulturális környezet és az esélyegyenlőség

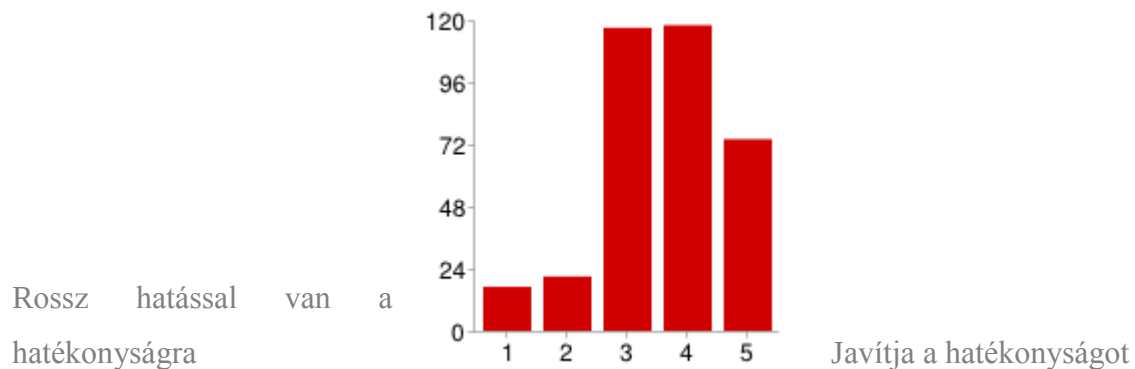
A multikulturális környezet

A kreativitásra vonatkozó kérdésre a legtöbben 5-ös és 4-es osztályzatot adtak (4-es: 128, 37%; 5-ös: 135, 39%), így az átlag is magas lett, 4,03. Ennél a kérdésnél már 0,1 különbség volt a két csoport átlaga között azok javára, akik dolgoztak már multikulturális munkahelyen (Igen: 4,063, Nem: 3,963).



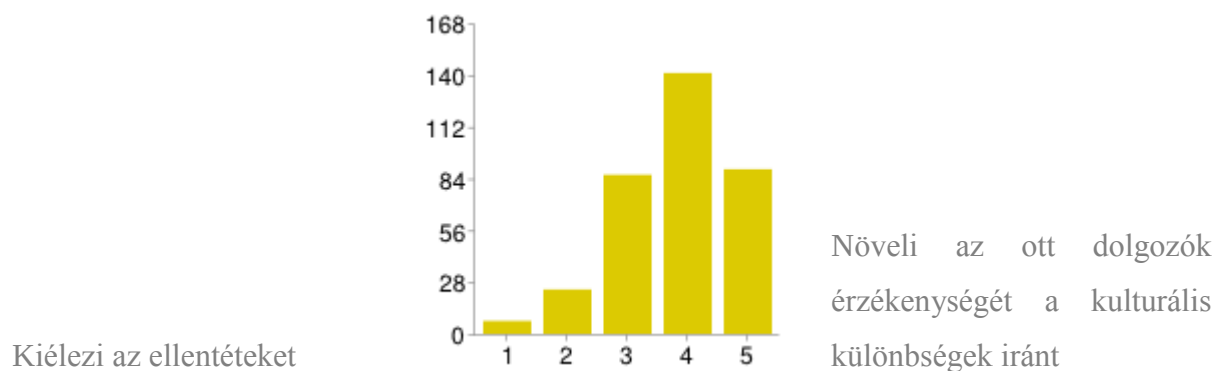
23. ábra Multikulturális környezet és a kreativitás

A hatékonyságra vonatkozó kérdésre a legtöbben 3-as és 4-es osztályzatot adtak (34%-34%), és 21% adott 5-öst. A válaszok átlaga 3,61 lett és 0,1 tizeddel alacsonyabbat adtak átlagban azok, akik már dolgoztak multikulturális környezetben. Ez a 4b hipotézis feltevésével ellentétes, tehát nem erősíti meg azt.



24. ábra Multikulturális környezet és a hatékonyság

Erre a kérdésre is 4-est adtak a legtöbben (40%), és a 3-as és 5-ös osztályzatok száma egyaránt 25% volt. A kérdés átlaga 3,81 lett, 0,124 ezred különbséggel a két csoport között, ahol azok ítélték jobbnak a kulturális különbségek iránti érzékenységet multikulturális munkahelyeken, akik már dolgoztak ilyen környezetben.



25. ábra Multikulturális környezet és a kulturális különbségek iránti érzékenység

Megvizsgáltam az eredményeket a kitöltők nemzetisége alapján is, három csoportot alakítottam ki, magyarok, angolszász anyanyelvűek és más külföldiek szerint. Nem találtam nagy eltérést az átlagokban, a legmagasabb átlag a nem angolszász külföldieké volt, a legalacsonyabb az angolszászoké.

7. táblázat Multikulturális munkahelyek megítélése nemzetiségek szerint

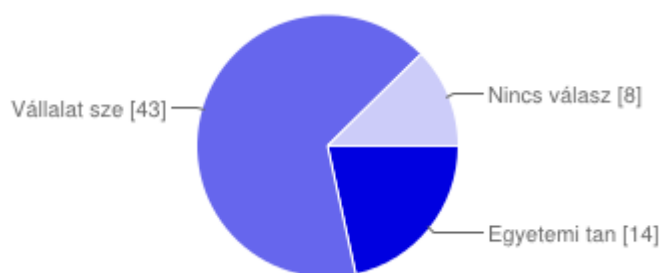
Nemzetiség	angolszász	magyar	más külföldi
Multikulturális munkahelyi környezet átlag	3,59	3,77	3,79
Teljesítmény	3,2	3,63	3,39
Esélyegyenlőség	3,65	3,77	3,44
Kreativitás	4,04	3,95	4,58
Hatékonyság	3,24	3,66	3,69
Érzékenység kulturális különbségek iránt	3,8	3,81	3,83

Tréningről szóló szöveges leírás elemzése

A válaszadók közül csak 65-en vettek részt ilyen tréningen. A kérdőívben kértem, hogy azok, akik vettek részt tréningen, röviden írják le tapasztalataikat. A kapott szöveges értékeléseket átkódoltam és 4 jellemző szerint tudtam a válaszokat csoportosítani a szöveg alapján. Edward T. Hall a Foreign Service Institute-nál folyó munkája során a személyek külföldi munkára felkészítő tréningek kialakításánál több másik között azt a két javaslatot tette és be is vezette, hogy a tréningek ne csak egy kultúrával foglalkozzanak, hanem több kultúra összehasonlításával is, az eltérő kultúrából származó emberek közötti kapcsolatokra fókuszálva, valamint támogatta, a résztvevők tapasztalatainak megosztását és arra bátorította őket, hogy lépjenek kapcsolatba külföldiekkel, hogy jobban megérthessék az idegen kultúrákat. (Chen & Starosta, 1998)

Kinek a szervezésében vett részt tréningen?

A tréningek 66%-a vállalati szervezésben történt, 22%-a pedig még a kitöltő tanulmányai során, 12% szöveges jellemzésében nem szerepelt erre vonatkozó adat.

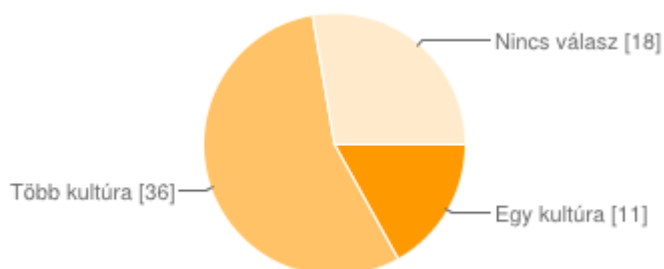


Egyetemi tanulmányok során	14	22%
Vállalat szervezésében	43	66%
Nincs válasz	8	12%

26. ábra Kinek a szervezésében vett részt tréningen?

Hány kultúrával foglalkozott a tréning?

A tréningek 55%-a több kultúrával is foglalkozott, 17%-a csak egy konkrét kultúrát mutatott be.

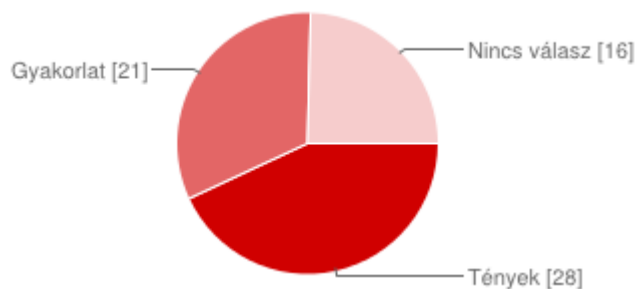


Egy kultúra	11	17%
Több kultúra	36	55%
Nincs válasz	18	28%

27. ábra Hány kultúrával foglalkozott a tréning?

Száraz tényeket vagy gyakorlati tanácsokat mutatott be a tréning?

A tréningek 43%-a csupán a száraz tényekre korlátozódott, 32%-a adott gyakorlati tanácsokat is.

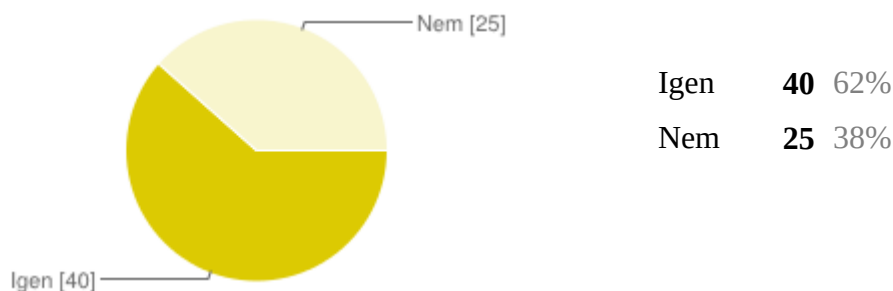


Tények	28	43%
Gyakorlat	21	32%
Nincs válasz	16	25%

28. ábra Száraz tényeket vagy gyakorlati tanácsokat mutatott be a tréning?

Hasznos volt a tréning?

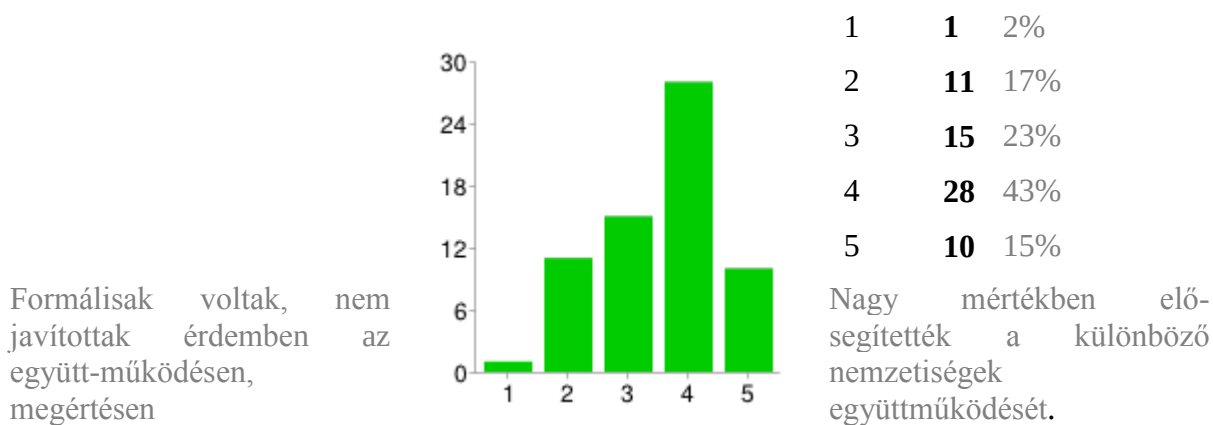
A résztvevők nagyobb része, 62%-a tartotta hasznosnak a tréninget.



29. ábra Hasznos volt a tréning?

A tréningek értékelése

Az értékelés átlaga 3,54 volt, tehát átlagosan csak kis mértékben értékelték közepesnél jobbra, bár a legtöbben 4-es osztályzatot adtak.



30. ábra A tréningek értékelése

3.3.2 Kérdéssor 2. része

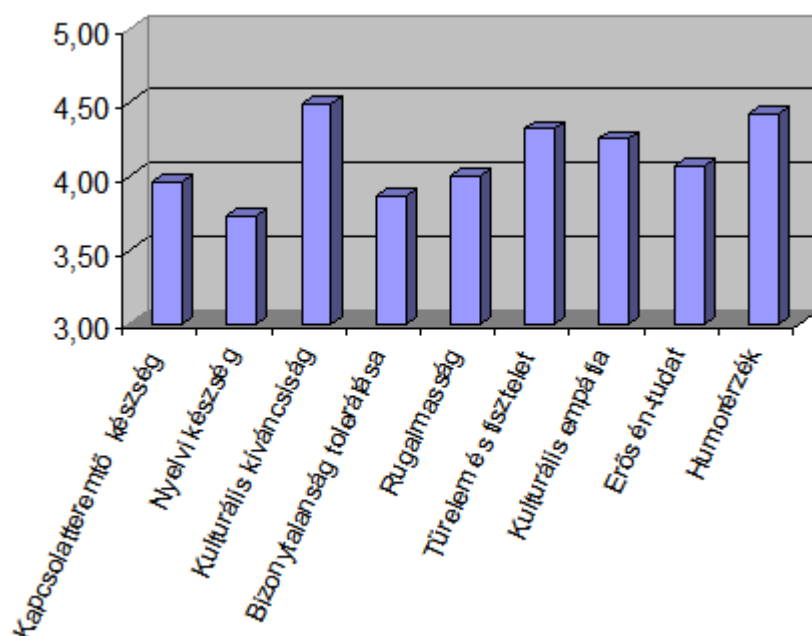
A kérdéssor 2. része két részből áll, mindkettőben a válaszadónak saját magát kellett jellemeznie. Az első fele a kitöltő beilleszkedést segítő kompetenciáiról szólt, a második pedig a kulturális intelligenciájáról. Az interkulturális kompetenciát ötös skálán kellett jellemezni, a kulturális intelligenciánál hét fokozatú skála volt. Az eltérés abból adódott, hogy az interkulturális kompetenciát felmérő tesztet a 2012-ben írt „*A külföldi és magyar vezetői kompetenciák vizsgálata a beosztottak szemszögéből*” című szakdolgozatomból vettem át változtatás nélkül, és nem akartam módosítani, hogy az eredmények összevethetők legyenek a későbbiek során, ha felmerül annak szükségessége. A kulturális intelligencia felmérésére pedig a Cultural Intelligence Center által kifejlesztett és egyetemi kutatási engedélyezett

Cultural Intelligence Scale (CQS) – Self-Report kérdőívet használtam (<http://www.culturalq.com/20itemscale.html>), melyet nem módosíthattam.

I. Interkulturális kompetenciák

Az interkulturális kompetenciákat felmérő kérdőív 9 kérdésből állt, melynek az alapja Schneider & Barsoux könyvében leírt beilleszkedést segítő kompetencia leírása volt, melyet Rudnák Ildikó fejtett ki doktori disszertációjában és melyet előző szakdolgozatomban már használtam vezetőik jellemzésére.

Az interkulturális kompetenciákra adott válaszok összesített átlaga ötös skálán 4,12 lett, vagyis a válaszadók nagyrészt inkább jónak ítélik meg a saját beilleszkedést segítő kompetenciáikat.



31. ábra Interkulturális kompetencia átlagok

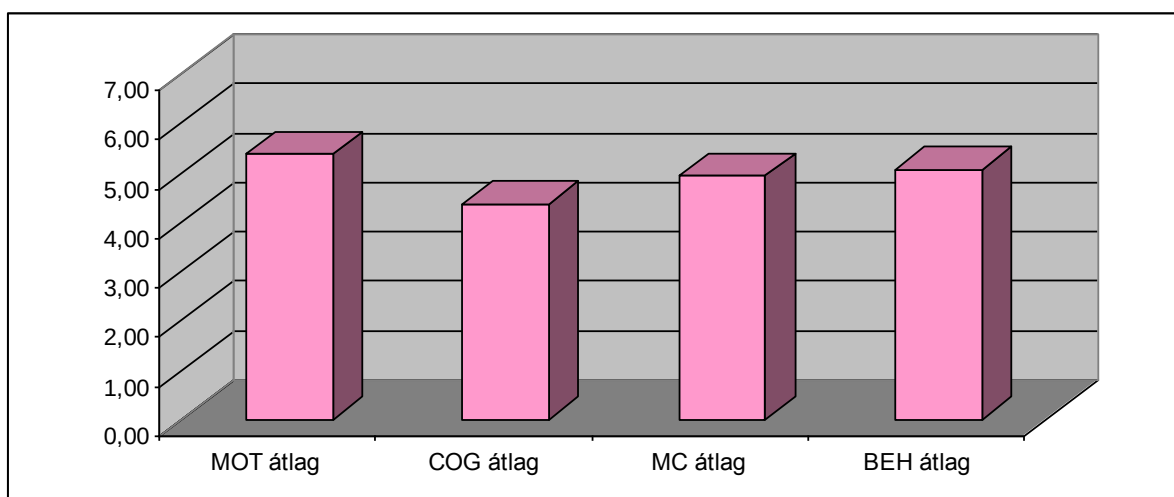
A 9 készség közül a legmagasabb átlag a kulturális kíváncsiságra (4,49) jött ki a legalacsonyabb pedig a nyelvi készségre (3,73). E szerint a válaszadók általánosságban érdeklődnek más kultúrák iránt, de többnek problémája akad a nyelvek megtanulásával.

8. táblázat Interkulturális kompetencia átlagok

Interkulturális kompetencia	Átlag
Kapcsolatteremtő készség	3,95
Nyelvi készség	3,73
Kulturális kíváncsiság	4,49
Bizonytalanság tolerálása	3,87
Rugalmasság	4,00
Türelem és tisztelet	4,32
Kulturális empátia	4,25
Erős én-tudat	4,07
Humorérzék	4,42

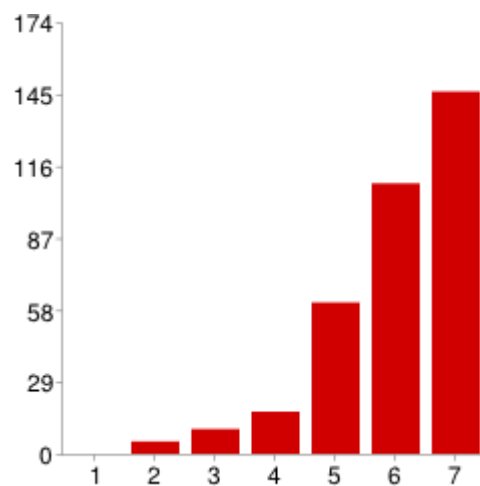
II. Kulturális intelligencia skála (CQS) – Önjellemzés

A kérdőívben, négy csoportban összesen 20 kérdésre kellett választ adni a kulturális intelligencia felméréséhez. A kognitív CQ-ra jött ki a legalacsonyabb átlag, a legmagasabb pedig a motivációs CQ-ra, melyből a négy kategória átlagai hetes skálán, motivációs (MOT) CQ 5,36, kognitív (COG) CQ 4,8, metakognitív (MC) CQ 4,94 és viselkedési (BEH) CQ 5,05 lettek.



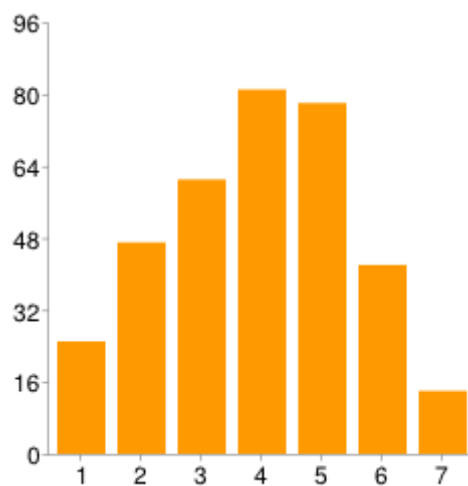
32. ábra Kulturális intelligencia átlagok

Az összes kérdésre számított átlag 4,9 lett, ami hetes skálán közepesnél jobbnak számít, de nem magasnak. A legmagasabb értéket a válaszadók a motivációs CQ első kérdésére adták „Élvezem, amikor más kultúrából származó emberekkel kerülök kapcsolatba”,



33. ábra MOT1 Élvezem, amikor más kultúrából származó emberekkel kerülök kapcsolatba.

a legalacsonyabbat pedig a kognitív CQ első kérdésére „Ismerem más kultúrák jogi és gazdasági rendszereit”.



34. ábra COG1 Ismerem más kultúrák jogi és gazdasági rendszereit.

A 9. számú táblázat a CQS kérdéseire adott válaszok átlagait tartalmazza, csoportonként csökkenő sorrendbe rendezve a kapott átlagokat.

9. táblázat Kulturális intelligencia átlagok kérdőív kérdésenként

Kulturális intelligencia kérdések	Átlag
MOT1 Élvezem, amikor más kultúrából származó emberekkel kerülök kapcsolatba.	6,01
MOT5 Biztos vagyok benne, hogy hozzá tudok szokni más kultúra vásárlási szokásaihoz.	5,49
MOT3 Biztos vagyok benne, hogy kezelni tudom a stresszt, amit az okoz, hogy számomra új kultúrához kell alkalmazkodnom.	5,44
MOT2 Biztos vagyok abban, hogy sikeresen tudok kapcsolatba lépni helyiekkel olyan kultúrában, amit nem ismerek.	5,22
MOT4 Szeretek számomra ismeretlen kultúrában élni.	4,65
Motivációs CQ átlag	5,36
COG3 Ismerem más kultúrák kulturális értékeit és vallási hiedelmeit.	4,80
COG5 Ismerem más kultúrák művészetét és műalkotásait.	4,51
COG2 Ismerem más nyelvek szabályait (szókincs, nyelvtan).	4,50
COG4 Ismerem más kultúrák házassági rendszereit.	4,37
COG6 Ismerem más kultúrák nem-verbális kifejezéseinek szabályait.	4,06
COG1 Ismerem más kultúrák jogi és gazdasági rendszereit.	3,92
Kognitív CQ átlag	4,36
MC2 Folyamatosan frissítem a kulturális tudásomat, amikor számomra ismeretlen kultúrából származó emberekkel találkozom.	5,23
MC4 Más kultúrákkal való találkozásaim során ellenőrzöm a kulturális tudás pontosságát.	4,97
MC3 Tudatában vagyok a kultúrák közötti interakció során általam használt kulturális tudásnak.	4,80
MC1 Tudatában vagyok a kulturális tudásnak, melyet más kultúrából származó emberekkel való interakció során használok.	4,74
Metakognitív CQ átlag	4,94
BEH3 Megváltoztatom a beszédsebességemet, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során.	5,47
BEH1 Megváltoztatom a verbális viselkedésemet (kiejtés, hangsúlyozás), amikor kultúrák közötti interakció során szükség van rá.	5,26
BEH4 Megváltoztatom a nem-verbális viselkedésemet, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során.	5,11
BEH2 Másként használok a szüneteket és csendet, hogy jobban megfeleljen kultúrák közötti interakció során.	4,74
BEH5 Megváltoztatom az arckifejezéseimet, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során.	4,69
Viselkedési CQ átlag	5,54

3.4 HIPOTÉZISVIZSGÁLAT ÉS JAVASLATOK

3.4.1 1. hipotézis

Több kutatás foglalkozott azzal és erősítette meg a hipotézist, hogy a magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek sikeres beilleszkedése valószínűbb és könnyebb lehet az idegen kultúrába, azoknál, akiknek a kulturális intelligenciájuk alacsonyabb (Early & Ang, 2003). Ezen kívül számos kutatás foglalkozott azzal, hogy milyen kompetenciák szükségesek a beilleszkedéshez, ezeket hívják interkulturális kompetenciáknak. E két fogalom, az interkulturális kompetenciák és a kulturális intelligencia összefüggését szeretném vizsgálni kutatásomban.

Feltételezem, hogy aki nagyobb mértékben rendelkezik interkulturális kompetenciákkal, annak magasabb lesz a kulturális intelligencia értéke.

Az interkulturális kompetenciák átlaga 5-ös skálán 4,12 volt, 2,22-es legalacsonyabb és 5-ös legmagasabb értékkel. Az interkulturális kompetenciák közül ötös skálán a legmagasabb átlaga a kulturális kíváncsiságnak volt (4,49), ezt követte a humorérzék (4,42), a legalacsonyabb pedig a nyelvi készség átlaga volt (3,73). A legmagasabb érték 4 esetben fordult elő. Általában kevésbé tartom hihetőnek és érvényesnek, ha valaki a legjobb osztályzatot adja saját magának minden kérdésre, de az adatokat megvizsgálva megállapítottam, hogy a négy személyből három két anyanyelvű, többnemzetiségű volt így elképzelhetőnek tartom, hogy az interkulturális kompetenciáik ilyen magas szintűek. Az interkulturális kompetenciák közül ötös skálán a legmagasabb átlaga a kulturális kíváncsiságnak volt (4,49), ezt követte a humorérzék (4,42), a legalacsonyabb pedig a nyelvi készség átlaga volt (3,73). A nyelvi készségre kapott alacsony érték származhat abból, hogy az objektíven mérhető, ezért arra az emberek valószínűbb, hogy reális osztályzatot adnak maguknak, a humorérzék kérdésében viszont az emberek szeretik magukat humorosnak gondolni. Ugyanez igaz a kulturális kíváncsiságra is, nem túl elfogadott dolog kijelenteni, hogy nem vagyunk kíváncsiak más kultúrákra, ezért erre a kérdésre adott válasznál a kérdezettek részben egy feltételezett elváráshoz igazodnak.

A kulturális intelligencia átlaga 7-es skálán 4,9 volt, 1,95 legalacsonyabb és 6,75 legmagasabb értékkel.

Megvizsgáltam az interkulturális kompetenciákra adott értékek átlagát és a kulturális intelligencia átlagokat és megfigyeltem, hogy közepesen erős, szignifikáns összefüggés van a két érték között. A kapott eredmények alapján megfigyelhető, hogy minél magasabb szintű interkulturális kompetenciával rendelkezik valaki, annál magasabb a kulturális intelligencia

átlaga is. A növekedés mértéke több, mint egy egész osztályzat volt (1,33). Ez az eredmény megerősíti a hipotézisemet. A kérdőívben eredményül kapott értékekből átlagokat számoltam az interkulturális kompetenciákra, ezeket úgy vettem össze a CQ átlagokkal, hogy a kapott interkulturális kompetencia átlagokat osztályzat csoportokba rendeztem, figyelembe véve az átlagot és az értékek számát, törekedve arra, hogy lehetőleg egyforma darabszámú csoportok alakuljanak ki és a csoportokra vizsgáltam meg a CQ átlagokat.

10. táblázat CQ átlagok interkulturális kompetencia értékenként

Csoportosított kompetencia átlagok	CQ átlag
3	4,34
4	4,96
5	5,67
Növekedés	1,33

A legnagyobb emelkedés a rugalmasság, a nyelvi készség és a kulturális kíváncsiság kompetencia esetében tapasztalható a CQ átlagban, a legkisebb pedig a humorérzék és a kapcsolatteremtő készség kompetenciánál. Meglepő, hogy a kapcsolatteremtő készség ilyen kis mértékben, majdnem legkevesbé hat a kulturális intelligenciára, amikor a legtöbb felmérésben az került az első helyre, mint a legfontosabb interkulturális kompetencia.

11. táblázat Interkulturális kompetenciák hatása a kulturális intelligenciára

Interkulturális kompetencia	CQ növekedés
Rugalmasság	0,90
Nyelvi készség	0,87
Kulturális kíváncsiság	0,85
Kulturális empátia	0,82
Erős én-tudat	0,76
Türelem és tisztelet	0,65
Bizonytalanság tolerálása	0,62
Humorérzék	0,56
Kapcsolatteremtő készség	0,56

12. táblázat Interkulturális kompetenciák fontossági sorrendje

Interkulturális kompetencia	Fontossági pontszám
Kapcsolatteremtő készség	231
Türelem és tisztelet	171
Nyelvi készség	159
Kulturális empátia	132
Kulturális kíváncsiság	110
Rugalmasság	100
Humorérzék	72
Bizonytalanság tolerálása	55
Erős én-tudat	11

1a. Feltételezem, hogy a motivációs CQ-t különösen a kulturális kíváncsiság, a kapcsolatteremtő készség, a bizonytalanság kerülés és a kulturális empátia értékei befolyásolják.

A kapott értékek megerősítették a hipotézist, hogy a kulturális kíváncsiság, a kapcsolatteremtő készség, a bizonytalanság kerülés és a kulturális empátia kompetenciák magas értéke magasabb motivációs CQ értéket vetít előre. A növekedés mértéke 1,13 volt. Aki nagyobb mértékben kíváncsi más kultúrákra és könnyebben teremt kapcsolatot, jobb beleérző képessége van és a bizonytalan helyzetben nem stresszel, annak a motivációja is magasabb lesz arra, hogy idegen kultúrákat ismerjen meg.

13. táblázat Motivációs CQ átlag alakulása az arra ható kompetenciáknként

Motivációs CQ-t befolyásoló kompetenciák értéke	Motivációs CQ átlag
3	4,75
4	5,31
5	5,88
Növekedés	1,13

Megvizsgáltam külön-külön a kérdéses kompetenciákra vonatkozóan a motivációs CQ átlagok változását. A legmagasabb motivációs CQ átlag növekedés a kulturális kíváncsiság értékének az emelkedésénél figyelhető meg, mely egy egész osztályzat volt, 1,01.

14. táblázat Motivációs CQ átlag alakulása kulturális kíváncsiság emelkedésével

Kulturális kíváncsiság érték	Motivációs CQ átlag
3	4,6
4	5,05
5	5,61
Növekedés	1,01

1b. Feltételezem, hogy a kognitív CQ-t a nyelvi készség és a kulturális kíváncsiság kompetencia értékei befolyásolják.

A kapott értékek szerint a CQ kognitív (tudás) része közepesen erős, szignifikáns kapcsolatban áll a nyelvi készség és a kulturális kíváncsiság kompetenciákkal, mivel jobb nyelvi készséggel rendelkező személyek jobban és több nyelvet tudnak megtanulni, emellett kulturális kíváncsiságra szükség van ahhoz, hogy más országok, kultúrák szokásait, hasonlóságait és különbségeit, jogi rendszerét, vallását megismerje.

15. táblázat Kognitív CQ átlag alakulása az arra ható kompetenciáknaként

Kognitív CQ-t befolyásoló kompetenciák értéke	Kognitív CQ átlag
3	3,55
4	4,23
5	4,87
Növekedés	1,32

A két kompetencia közül nagyobb súllyal a nyelvi készség hat a kognitív CQ értékére a kapott eredmények alapján.

16. táblázat Kognitív CQ átlag alakulása kulturális kíváncsiság emelkedésével

Nyelvi készség	Kognitív CQ átlag
3	3,82
4	4,49
5	5,11
Növekedés	1,29

1c. Feltételezem, hogy a metakognitív CQ-ra pedig az erős én-tudat kompetencia van hatással.

Az erős én-tudat pozitív hatással van a metakognitív CQ átlagra, minél magasabb az erős én-tudat kompetenciára adott érték, annál magasabb metakognitív CQ átlag jött ki. A metakognitív CQ átlagok különbsége az erős én-tudat legalacsonyabb és legmagasabb értékű csoportja között majdnem egy egész osztályzattal magasabb, ami jelentős emelkedés, tehát erősnek tűnik az összefüggés az erős én-tudat kompetencia és a metakognitív CQ értéke között. A korrelációt vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy a két érték közötti korreláció gyenge-közepes (.231) és 0,01 szinten szignifikáns. Az átlag emelkedése megerősítette a hipotézist.

17. táblázat Metakognitív CQ átlag alakulása Erős én-tudat érték emelkedésével

Erős én-tudat	Metakognitív CQ átlag
3	4,47
4	4,85
5	5,39
Növekedés	0,92

1d. Feltételezem, hogy a viselkedési CQ-ra a rugalmasság, a humor, a kapcsolatteremtő készség, és az erős én-tudat kompetenciák vannak hatással.

A rugalmasság, humor, kapcsolatteremtő készség és erős én-tudat beilleszkedést segítő kompetenciák szignifikáns kapcsolatban vannak a viselkedési CQ értékével, minél magasabb szinten rendelkeznek a kitöltők ezekkel a kompetenciákkal, annál magasabb a viselkedési kulturális intelligenciájuk is. A viselkedési CQ tartalmazza a képességet arra, hogy megváltoztassuk saját viselkedésünket, arckifejezésünket, testtartásunkat és egyebeket, hogy igazodjunk más kultúrákhoz, ehhez egyértelműen szükség van nagyfokú rugalmasságra, mert a nélkül nem tudunk önmagunkat megváltoztatni és erős én-tudatra, hogy eközben ne veszítsük el önmagunkat.

18. táblázat Viselkedés CQ átlag alakulása az arra ható kompetenciáinként

Viselkedési CQ-t befolyásoló kompetenciák	Viselkedési CQ átlag
3	4,59
4	5,13
5	5,64
Növekedés	1,05

A legnagyobb mértékben a rugalmasság kompetencia van hatással a viselkedés CQ értékére.

19. táblázat Viselkedési CQ átlag alakulása a rugalmasság értékeinek emelkedésével

Rugalmasság	Viselkedési CQ átlag
3	4,76
4	4,95
5	5,49
Növekedés	0,73

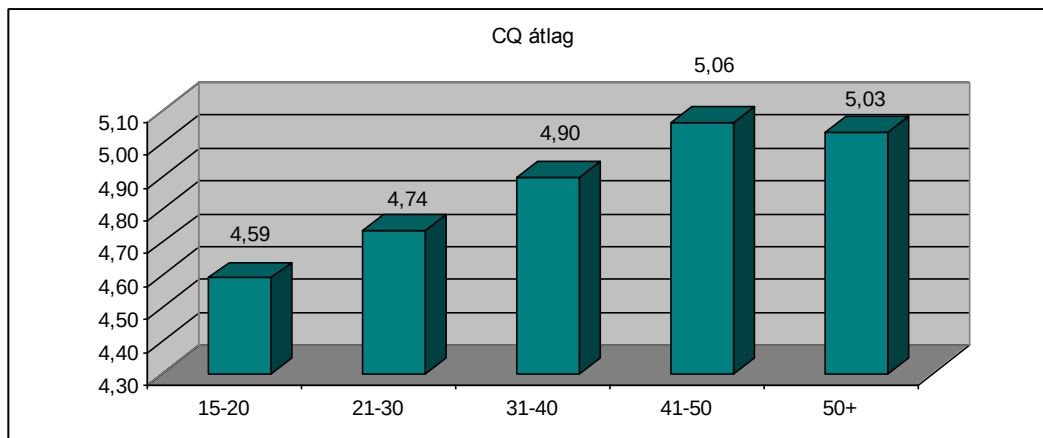
3.4.2 2. hipotézis

Feltételezem, hogy az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok szintén hozzájárulnak a kulturális intelligencia magasabb értékéhez. A kulturális intelligencia átlaga 7-es skálán 4,93 volt, 1,92 legalacsonyabb és 6,76 legmagasabb értékkel.

Feltételezem, hogy a kulturális intelligencia szintje nő

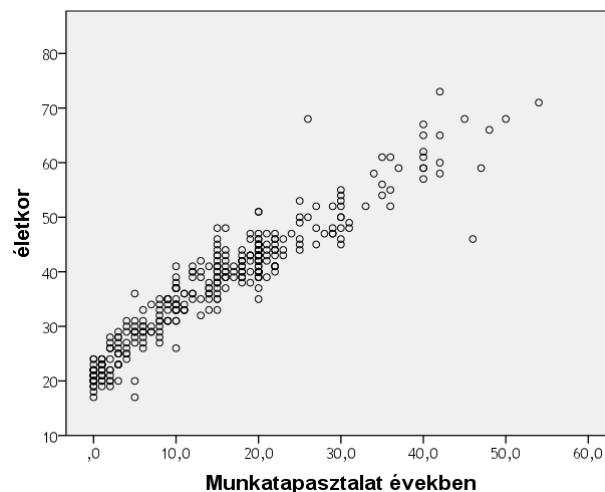
2a. az életkorral

A válaszadók között 50 éves korig nőtt a CQ mértéke minél idősebb korú volt, attól kezdve már csak a motivációs CQ átlaga nőtt, a többi CQ vagy nem változott, vagy kis mértékben csökkent.



35. ábra Kulturális intelligencia átlag korcsoportonként

A kitöltők életkora és a munkában töltött éveik száma érthető okokból, 0,01-es szinten szignifikánsan, nagyon erősen korrelál ($r = 0,949$), ezért a következő, 2b. alhipotézisnél tárgyalt okok az életkorra is vonatkoznak.

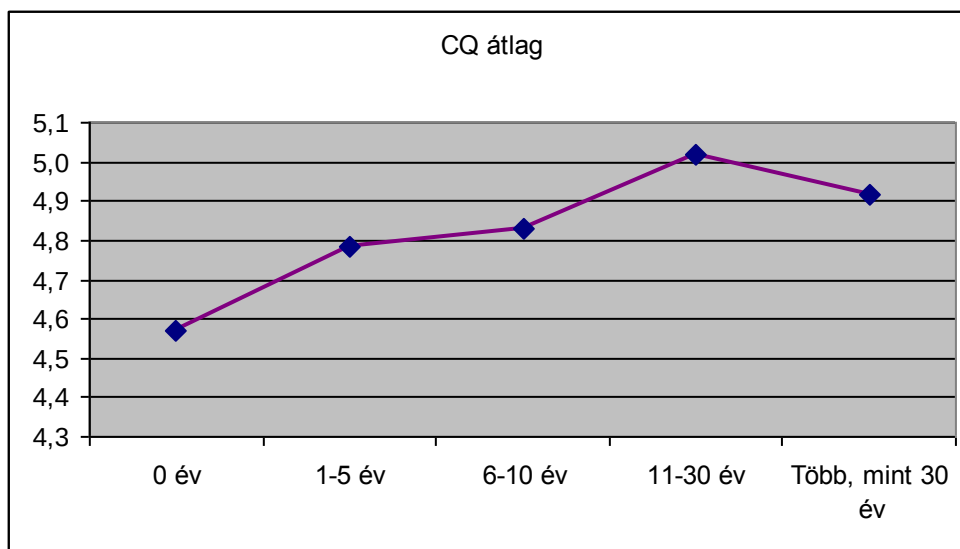


36. ábra Életkor – munkatapasztalat években korreláció

2b. Feltételezem, hogy a kulturális intelligencia szintje nő a munkában eltöltött évek számával.

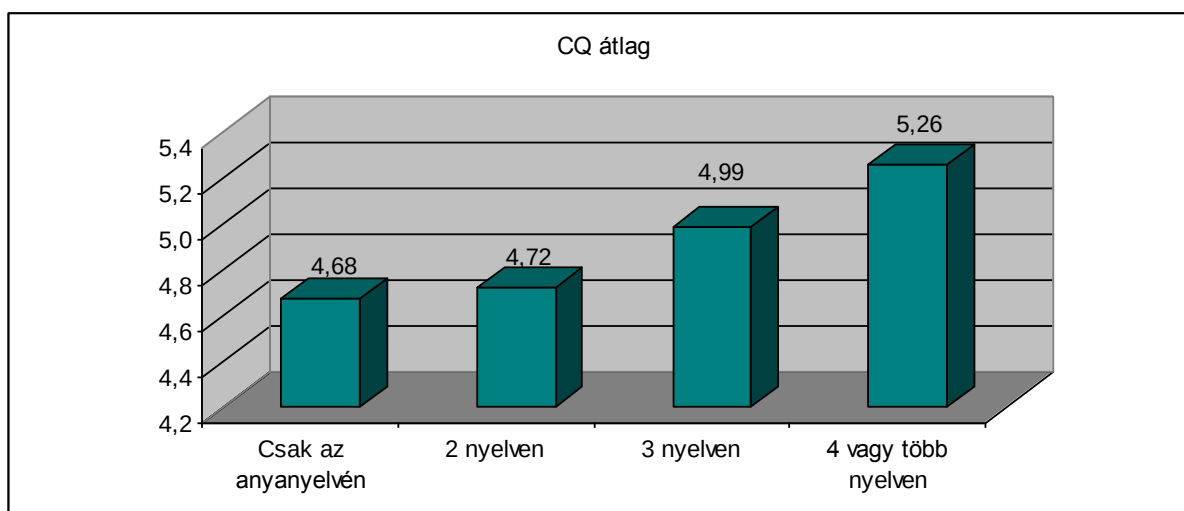
A munkával eltöltött évek számától legnagyobb mértékben a motivációs CQ értéke függ, ennél folyamatos növekedést találtam. A CQ átlag és a másik három típus értéke 30-nál több év munkatapasztalat fölött már csökken, ha kismértékben is. Ez egybe vág az életkornál talált eredménnyel, ott is ugyanilyen tendenciát figyeltem meg. A vizsgálat a hipotézist részben erősítette meg, a munkatapasztalat egy ideig emeli a CQ értéket, de 30 év munkatapasztalaton felül már csökkent a CQ átlag értéke. A CQ értékek különbsége a legkevesebb és legtöbb munkatapasztalattal bíró személyek között így is 0,34 volt, tehát emelkedett, de az emelkedés nem volt folytonos, a 10-30 és a 30+ év munkatapasztalatú csoportok között már egy tizedet csökkent a CQ átlag. Ennek az oka a generációkban és a globalizációs történelmében

keresendő talán. Akik 10-30 éve dolgoznak, azok a munkája nagy része már a rendszerváltás utánra esik, amikor a külföldi vállalatok bejöttek Magyarországra, sokkal többet utaztunk külföldre, akár turistaként, akár munkaügyben és innentől kezdve léteztek multinacionális munkahelyek itthon. A 30+ év munkatapasztalattal rendelkező személyeknél a legmagasabb azoknak az aránya, akik csak az anyanyelvükön beszélnek (29,7%), és kisebb arányban dolgoztak multikulturális munkahelyen, mint a 6-10 és a 11-30 éve dolgozók (65% vs. 81% és 83%).



37. ábra CQ átlag korcsoportonként

2c. Feltételezem, hogy a kulturális intelligencia szintje nő a beszélt nyelvek számával. Megfigyeltem, hogy az egy idegen nyelvet beszélők viselkedési, motivációs és metakognitív CQ átlagai nem, hogy nem nőttek, hanem kicsit csökkentek is, a csak az anyanyelvüket beszélőkhöz képest, kivéve a kognitív CQ átlagokat, melyek növekedése olyan mértékű volt, hogy az összesített CQ átlagot kismértékben növelték. Innentől kezdve az átlagok nőttek, mely azt a benyomást kelti, hogy az igazi különbség a csak egy vagy kettő és az ennél több nyelvet beszélők között van. Ennek talán az az oka, hogy egy idegen nyelv tudása, ami leggyakrabban az angol, már annyira alapkövetelmény, hogy nem számít különlegesnek az életben, viszont további nyelvek megtanulása egyrészt jelez bizonyos érdeklődést, motivációt más kultúrák iránt, másrészt a nyelvtanulás során óhatatlanul találkozunk még egy további kultúrával, ezzel is növelve a kulturális kompetenciánkat.



38. ábra Kulturális intelligencia átlag nyelvtudás szerint

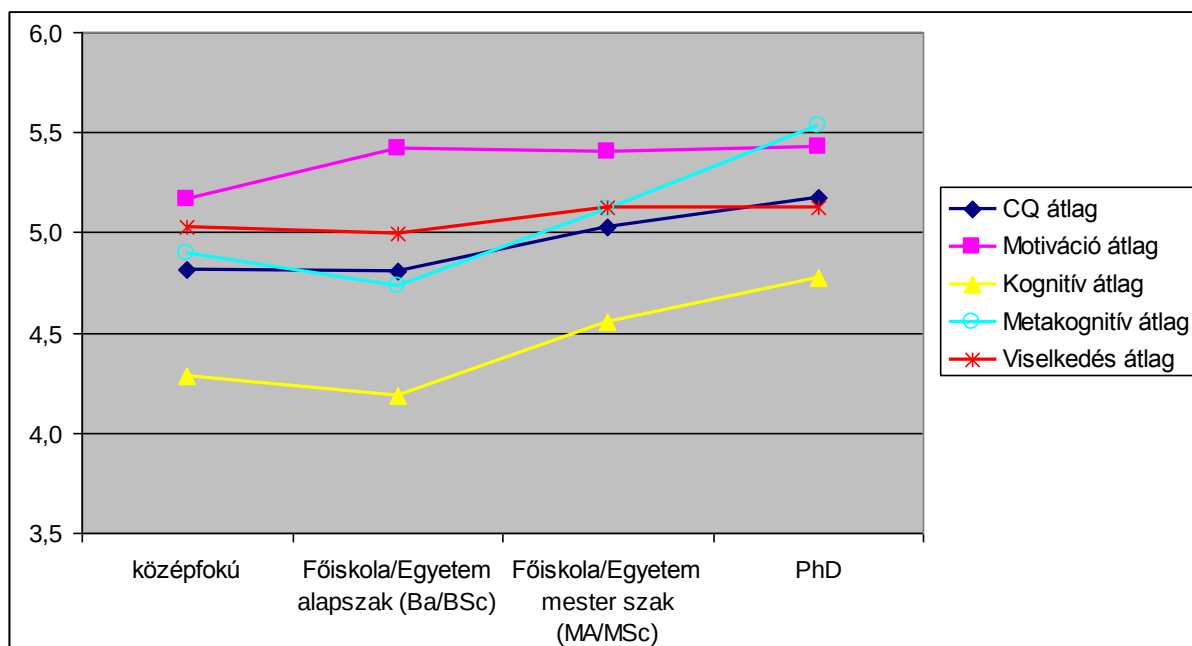
T próbával ellenőriztem, hogy szignifikáns-e a különbség az átlagok között, és azt találtam, hogy a legerősebb kapcsolat a nyelvtudással a kognitív CQ-nak van és a leggyengébb pedig viselkedési CQ-nak. Ugyanezt mutatja az az eredmény, hogy a legnagyobb különbség a csak az anyanyelvüket beszélő személyek és a 4 vagy több nyelvet beszélő személyek átlagai között a kognitív CQ-nál volt, a legkisebb pedig a viselkedési CQ-nál, melyet a motivációs CQ különbség szorosan követ.

20. táblázat CQ értékek nyelvtudás szerint

Hány nyelven beszél?	CQ átlag	Motiváció átlag	Kognitív átlag	Metakognitív átlag	Viselkedés átlag
Csak az anyanyelvén	4,68	5,36	3,80	4,75	4,98
2 nyelven	4,72	5,21	4,09	4,73	4,98
3 nyelven	4,99	5,39	4,57	5,02	5,08
4 vagy több nyelven	5,26	5,63	4,93	5,36	5,21
Növekedés	0,58	0,27	1,13	0,61	0,23

2d. az iskolai végzettség szintjével

Az iskolai végzettség emelkedésével nincs folyamatos emelkedés a CQ értékében, mind a négy faktornál előfordul esés az értékben magasabb végzettségnél. A viselkedési CQ és a motivációs CQ esetében csak minimális az emelkedés, a végzettség inkább a kognitív és metakognitív CQ-ra hat. A visszaesés 3 CQ faktornál és az összesített CQ értéknél a Főiskola/Egyetem alapszak (Ba/BSc) szintnél volt tapasztalható. A hipotézist az eredmények csak részben erősítették meg, mert a CQ emelkedés, összesítésben, nagyon kis mértékű volt.



39. ábra Kulturális intelligencia átlagok végzettség szerint

Illetve feltételezem azt is, hogy a CQ értéke

2e. annál magasabb, minél több országban élt egy személy.

Az adatok vizsgálatakor azt figyeltem meg, hogy a CQ értékek emelkednek, ha valaki külföldre költözik és ezeket az értékeket tovább növeli, ha további országokba is költözik. Minél több kultúrát ismer meg, annál magasabb kulturális intelligenciára tesz szert. A legkisebb emelkedés a viselkedés CQ-nál figyelhető meg, a legnagyobb pedig a kognitív CQ-nál.

21. táblázat CQ átlagok alakulása országok száma szerint

Hány országban élt?	CQ átlag	Motiváció átlag	Kognitív átlag	Metakognitív átlag	Viselkedés átlag
Nem élt külföldön	4,59	5,02	3,95	4,60	4,94
1 külföldi országban élt	5,11	5,56	4,69	5,21	5,07
1-nél több külföldi országban élt	5,34	5,90	4,9	5,36	5,31
Növekedés	0,75	0,89	0,95	0,76	0,37

2f. A CQ értéke magasabb azoknál, akik dolgoztak már multikulturális munkahelyen.

A vizsgálatban kapott adatok alapján egyértelműen megállapítható, hogy azok, akik dolgoztak már multikulturális munkahelyi környezetben, magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek azoknál, akik soha nem dolgoztak más kultúrából származó emberekkel. A legnagyobb különbség a kognitív CQ átlagoknál volt (0,77) a legkisebb pedig a viselkedési CQ átlagoknál.

22. táblázat CQ átlagok alakulása munkahely szerint

Dolgozott multikulturális munkahelyen?	CQ átlag	Motiváció átlag	Kognitív átlag	Metakognitív átlag	Viselkedés átlag
Nem	4,49	4,89	3,83	4,47	4,89
Igen	5,09	5,58	4,60	5,15	5,13
Növekedés	0,60	0,69	0,77	0,68	0,24

2g. A CQ értéke magasabb azoknál, akik részt vettek már életük során multikulturális helyzetekre felkészítő tréningen.

A kérdőívet kitöltők közül azok, akik részt vettek multikulturális helyzetekre felkészítő tréningen, magasabb CQ átlaggal rendelkeznek azoknál, akik soha nem vettek részt. Gyenge, 0,05-ös szinten szignifikáns kapcsolat létezik a tréningen való részvétel és a magasabb CQ átlag értékei között. A többi faktorhoz képest sokkal kevésbé van hatással a CQ-ra a multikulturalitással foglalkozó tréning, a legnagyobb emelkedés a metakognitív CQ-nál volt tapasztalható (0,37) a legkisebb megint csak a viselkedési CQ-nál (0,23).

23. táblázat CQ átlagok alakulása tréningen való részvétel függvényében

Vett-e részt valaha tréningen	CQ átlag	Motiváció átlag	Kognitív átlag	Metakognitív átlag	Viselkedés átlag
Nem	4,87	5,29	4,32	4,87	5,01
Igen	5,17	5,65	4,55	5,24	5,24
Növekedés	0,30	0,36	0,23	0,37	0,23

Más oldalról vizsgálva a különbségeket az állapítható meg, hogy legtöbbször a kognitív CQ átlagában okozták a legnagyobb növekedést a különböző vizsgált faktorok. A végzettség, az életkor és a tréningen való részvétel kivételével az összes faktor legnagyobb mértékben ennek az átlagát befolyásolta. A végzettség és a tréningen való részvétel a metakognitív CQ-ra hatott, az életkor pedig a motivációs CQ-val van leginkább összefüggésben.

24. táblázat Legmagasabb átlagkülönbségek vizsgálati faktoronként

Vizsgálati faktor	Motiváció átlag	Kognitív átlag	Metakognitív átlag	Viselkedés átlag	CQ átlag
Munka	0,53	0,60	0,53	0,10	0,34
Végzettség	0,26	0,49	0,64	0,10	0,36
Nyelvek száma	0,26	1,11	0,56	0,21	0,58
Tréning	0,35	0,24	0,37	0,23	0,29
Multikulturális munkahely	0,68	0,77	0,68	0,24	0,60
Országok	0,89	0,95	0,76	0,37	0,75
Életkor	0,70	0,39	0,27	0,38	0,44

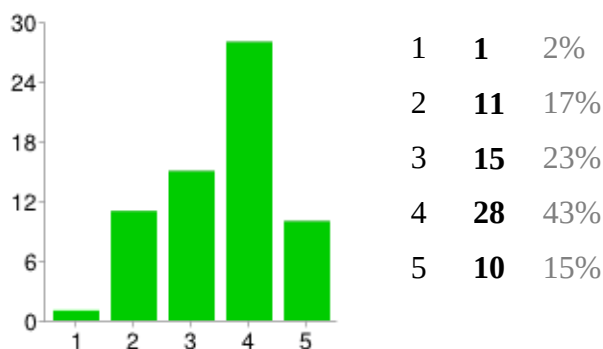
A motivációs és a metakognitív CQ átlagánál az számított legjobban, hogy hány országban éltek a válaszadók, a kognitív CQ-nál a beszélt nyelvek száma, a viselkedési CQ esetében pedig az életkoruk. Az egész CQ átlagot nézve ugyancsak az okozta a legnagyobb különbséget, hogy hány országban laktak életük során a kitöltők, ahol pedig nem ez okozta a legnagyobb emelkedést, ott a második helyen állt, kicsivel lemaradva az első helyről.

25. táblázat Legmagasabb átlagkülönbség CQ faktoronként

Vizsgálati faktor	Motiváció átlag	Kognitív átlag	Metakognitív átlag	Viselkedés átlag	CQ átlag
Munka	0,53	0,60	0,53	0,10	0,34
Végzettség	0,26	0,49	0,64	0,10	0,36
Nyelvek	0,26	1,11	0,56	0,21	0,58
Tréning	0,35	0,24	0,37	0,23	0,29
Multikulturális munkahely	0,68	0,77	0,68	0,24	0,60
Országok	0,89	0,95	0,76	0,37	0,75
Életkor	0,70	0,39	0,27	0,38	0,44

3.4.3 3. hipotézis

A válaszadók közül 65-en vettek részt kultúrák közötti különbségekkel foglalkozó tréningen. A tréningek megítélése általánosságban közepes volt 3,54-es átlaggal, a legalacsonyabb értékelés 1-es volt a legmagasabb 5-ös, legtöbben (43%) 4-es osztályzatot adtak az értékelése.



Feltételezem, hogy a válaszadók magasabbra értékelték azokat a tréningeket, amelyek

3a. több kultúrával is foglalkoztak, mint amelyek csak eggyel

E. T. Hall munkája során a Foreign Service Intstitue interkulturális tréningjeinél tapasztalta, hogy egy kultúra bemutatása helyett több kultúra összehasonlítása hasznosabb és eredményesebb a külföldi szolgálatra való felkészülésnél (Chen & Starosta, 1997). A vizsgálatomban a kapott értékek között nem volt szignifikáns a különbség és a hipotézist sem erősítette meg a kapott eredmény, mivel a több kultúrát bemutató tréningek megítélése majdnem 4 századdal alacsonyabb volt az egy kultúrát bemutató tréningekénél.

26. táblázat Egy kultúrát vagy több kultúrát mutatott be?

	Egy kultúrát vagy több kultúrát mutatott be?	Átlag
A tréningek értékelése	Egy	3,82
	Több	3,47

3b. gyakorlati ismereteket is közvetítettek és nem csak elméleti tudást adtak át.

Ugyancsak E. T. Hall kezdeményezte a Foreign Service Institute interkulturális tréningek során a gyakorlati szükségletek és problémák megoldására segítséget nyújtó ismeretek átadását. A vizsgálatomban a gyakorlati ismereteket is adó tréningek megítélése magasabb volt a csak tényekre szorítkozó tréningekénél, ami megerősítette az erre vonatkozó hipotézist. A kapott eredmény a T-próba szerint 0,05-ös szinten volt szignifikáns.

27. táblázat Tények vagy gyakorlat?

	Tények vagy gyakorlat?	Átlag
A tréningek értékelése	Tények	3,25
	Gyakorlat	3,90

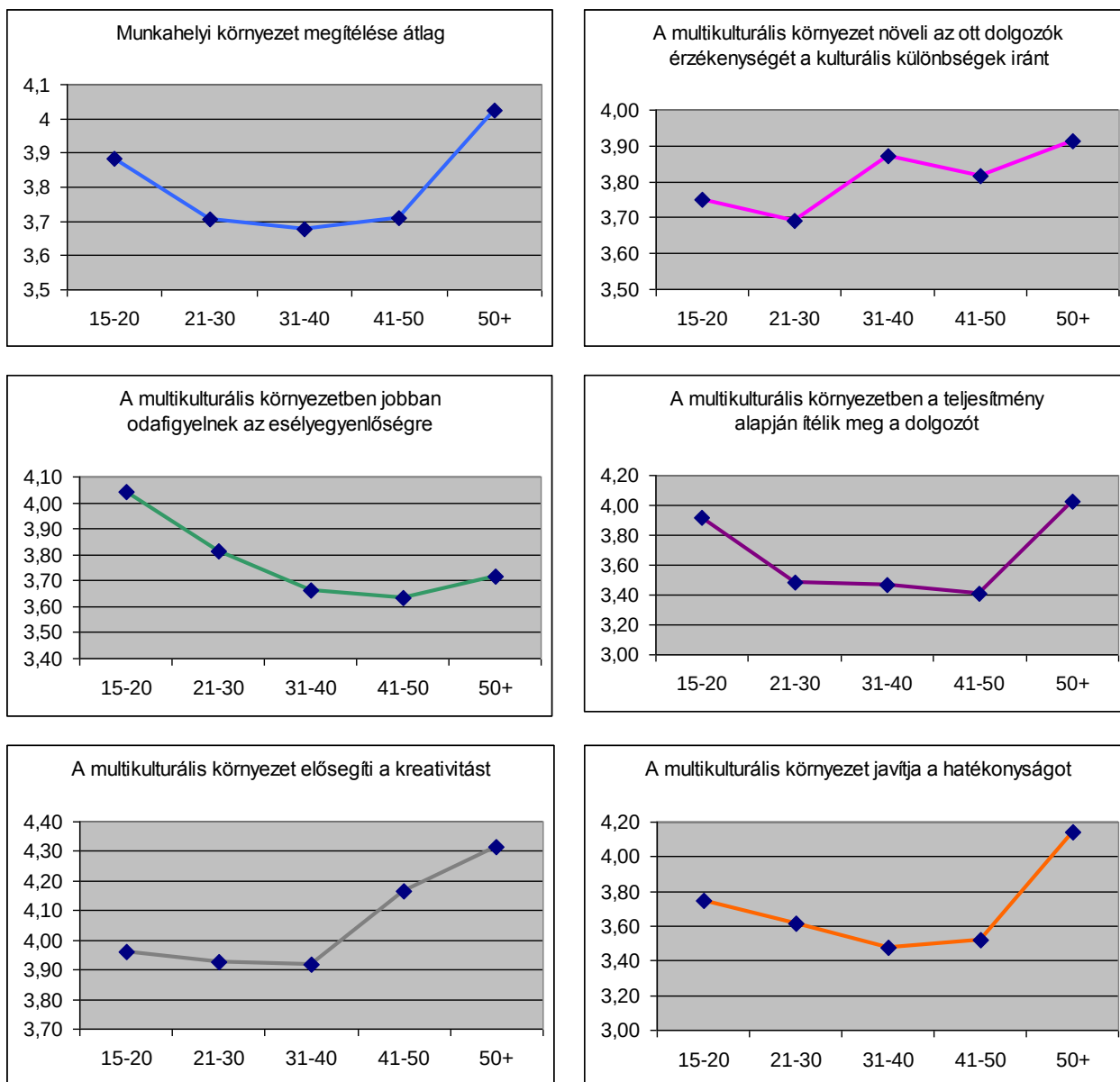
3.4.4 4. hipotézis

A multikulturális munkahelyek megítélése ötös skálán általánosságban közepes (3,74) volt a kérdőívet kitöltők között. Az öt kérdésre adott válaszok átlagának legalacsonyabb értéke 1,8 a legmagasabb 5 volt.

Feltételezem, hogy összességében, pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet azok, akik

4a. Idősebbek

Arra számítottam, hogy az idősebbek több tapasztalattal rendelkeznek, és pozitív élményeik vannak a multikulturális munkahelyekkel kapcsolatban. Az eredmények alapján nincs szignifikáns összefüggés és nincs folyamatos emelkedés vagy csökkenés a multikulturális munkakörnyezet megítélése értékében, az életkor növekedésével, tehát a hipotézisemet az eredmények nem támasztják alá. A munkahelyi kreativitás, hatékonyság és a kulturális különbségek iránti érzékenység kérdésében az ötven éven felülieknél tapasztalható volt emelkedés az értékekben és ez magasabb volt a legfiatalabb korosztály csoportja által adott értékelésnél, de a köztes értékek először csökkentek. Bár a legidősebb csoport értékei magasabbak voltak a legfiatalabb csoport értékeinél a legtöbb kérdésben, az esélyegyenlőség esetében ez pont fordítva volt.



40. ábra Életkor és a multikulturális munkahely megítélése

4b. Pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet, akik dolgoztak már ilyen helyen.

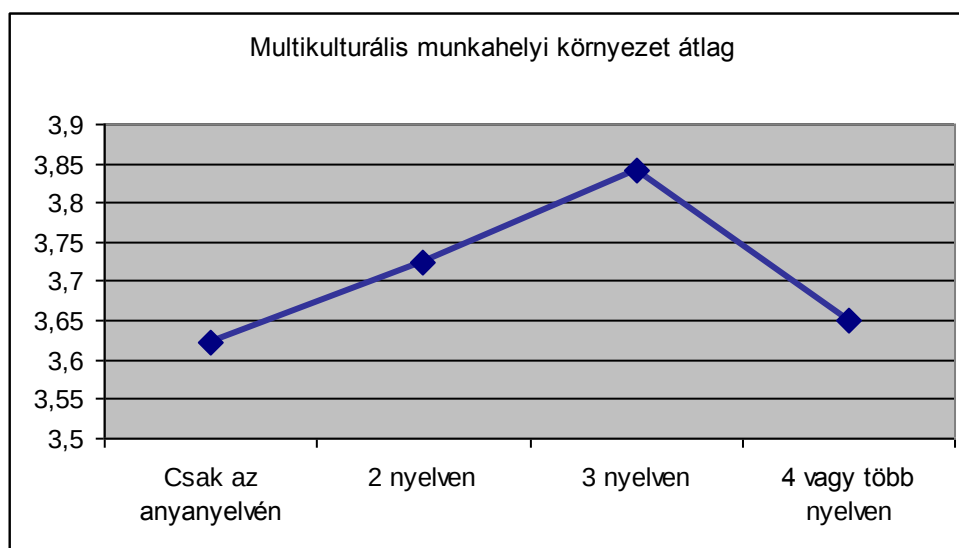
A hipotézist a kapott eredmények nem erősítették meg, nincs, vagy csak nagyon kismértékű a különbség az értékek között. Az értékek átlagának különbsége mindössze 0,04 volt és a hatékonyság kérdésében még alacsonyabb is volt a kapott érték azoknál, akik dolgoztak már multikulturális munkahelyi környezetben, mint akik még nem. A kapott értékek szerint a multikulturális munkahelyeken nincsenek olyan pozitív tapasztalatok, ami miatt magasabb értékeket kaphatnánk, függetlenül attól, hogy dolgozott-e már valaki multikulturális környezetben vagy sem, bár rosszabb megítélése sincsen azok körében, akik tudják, milyen multikulturális munkahelyen dolgozni.

28. táblázat Multikulturális munkahely megítélése munkahely szerint

Dolgozott már multikulturális munkahelyi környezetben	Nem	Igen	Növekedés
Multikulturális munkahelyi környezet átlag	3,71	3,76	0,04
Teljesítmény	3,54	3,54	0,00
Esély- egyenlőség	3,66	3,75	0,09
Kreativitás	3,96	4,06	0,10
Hatékonyság	3,68	3,58	-0,10
Érzékenység kulturális különbségek iránt	3,72	3,85	0,13

4c. Pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet, akik több nyelven beszélnek

A kérdőívet kitöltők között a multikulturális munkahelyek megítélése 3 beszélt nyelvig növekszik, az annál több nyelvet beszélők között már romlik és az érték megközelíti a csak az anyanyelvüket beszélő személyek értékelését. Az anyanyelvén kívül 2-3 nyelvet beszélők között megerősítette a hipotézist, az annál többet beszélőknél már kevésbé. A munkanyelv az anyanyelven kívül általában 1 maximum 2 nyelv szokott lenni, tehát a mérvadó az anyanyelv plusz 1 vagy 2 nyelvet beszélők csoportja.



41. ábra Multikulturális munkahely megítélése nyelvtudás alapján

4d. Pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet, akik több országban éltek.

Első körben megvizsgáltam a kapott értékeket az alapján, hogy a kitöltő élt-e valaha külföldön és azt az eredményt kaptam, hogy a multikulturális munkahelyi környezet megítélésének az átlaga kis mértékben inkább csökkent, mint nőtt volna. Csak a kreativitás és

kulturális különbségek iránti érzékenység kérdésében ítélték jobbnak, igaz csak minimális mértékben, a multikulturális környezetet azok a válaszadók, akik már éltek külföldön.

29. táblázat Multikulturális munkahely megítélése az alapján, hogy élt-e valaki külföldön

Élt valaha külföldön?	Multikulturális munkahelyi környezet átlag
Nem	3,75
Igen	3,74
Növekedés	0,01

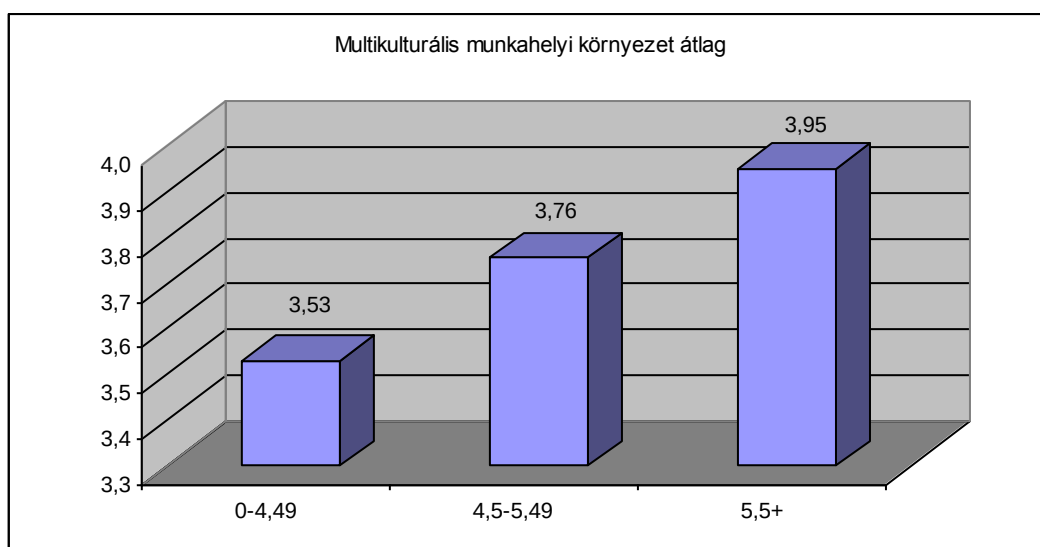
Megvizsgáltam az átlagokat az alapján, hogy a kitöltő hány országban élt élete során és azt találtam, hogy minimális volt a növekedés az átlagos megítélésben azok között, akik nem éltek soha külföldön és azok között, akik egy külföldi országban éltek már a hazájukon kívül, viszont ez a növekedés csökkenésbe váltott át, a több, mint egy külföldi országban élt személyek esetében. Ezek szerint nincs összefüggés, abban hogy hány országban lakott valaki az élete során és a multikulturális munkahely megítélése között.

30. táblázat Multikulturális munkahely megítélése az alapján, hogy hány országban élt

Hány országban élt?	Multikulturális munkahelyi környezet átlag
Nem élt külföldön	3,75
1 külföldi országban élt	3,77
1-nél több külföldi országban élt	3,70

4e. Pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet, akik magasabb CQ-val rendelkeznek.

Hatékony, kreatív, relatívan stressz mentes munkához a multikulturális munkahelyeken szükség van arra, hogy kulturális különbségekből fakadó előnyöket kiaknázzák, a kulturális távolságokat sikeresen áthidalják (Thomas & Inkson, 2009), ehhez pedig magasabb kulturális intelligenciára van szükség, ezt erősítették meg a vizsgálatomban kapott eredmények is. CQ átlagokat csoportosítottam alacsony, közepes és magas értékek szerint, 4,49-ig alacsony, 4,5-től 5,49-ig közepes és a felett magasra értékeltem a kulturális intelligencia átlagokat. A CQ átlagok és a multikulturális munkahelyi környezet megítélése között szignifikáns kapcsolatot találtam. Az átlagok csoportosítása során látható az egyértelmű emelkedés a megítélés kérdésében, ebből látszik, hogy akinek magasabb a kulturális intelligenciája, az jobbnak ítéli meg a multikulturális munkahelyeket is, ez megerősítette a hipotézisemet. Valószínűleg számukra könnyebb multikulturális munkahelyen dolgozni, mert kevesebb problémát okoz napi szinten az együttműködés más nemzetiségű munkatársakkal azoknál, akiknek alacsonyabb a CQ-juk.



42. ábra Munkahelyi környezet megítélése CQ átlagok alakulásával

4f. Pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet, akik részt vettek tréningen

A kapott eredmények alapján, a tréningen való részvétel nem befolyásolja a multikulturális munkahelyek megítélését, minimális eltérés volt az értékekben minden kérdésre vonatkozóan és az átlagok pedig kevesebb, mint egy századdal tértek el egymástól.

31. táblázat Vett-e részt valaha tréningen?

Vett-e részt valaha tréningen?	Nem	Igen	Növekedés
Multikulturális munkahelyi környezet átlag	3,74	3,75	0,01
Teljesítmény	3,58	3,38	-0,20
Esélyegyenlőség	3,71	3,75	0,04
Kreativitás	4,00	4,18	0,18
Hatékonyság	3,59	3,68	0,09
Érzékenység kulturális különbségek iránt	3,83	3,74	-0,09

Az eredmények alapján azt állapítottam meg, hogy kizárólag a kulturális intelligencia nagysága volt összefüggésben a multikulturális munkahelyek megítélésével, méghozzá pozitív kapcsolatban állnak egymással. Mivel a kulturális intelligencia szintje pedig a vizsgálataim alapján összefügg a beszélt nyelvek számával, a munkatapasztalattal, hány országban élt valaki az élete során, hogy dolgozott-e már multikulturális munkahelyen, ezért úgy gondolom, hogy 4. hipotézis eredményei azt mutatják, hogy nem egyenként hatnak a megítélésre a különböző faktorok, hanem együttes meglétük szükséges a magasabb értékeléshez.

Javaslataim:

Az interkulturális kompetencia a vizsgálatom szerint egyértelműen összefügg a kulturális intelligenciával és egyértelmű, hogy a globalizált világban ezeknek a magas szintje mind gazdasági, mind társadalmi értelemben a hatékony működés egyik záloga, a vállalatoknak hasznos, ha kulturálisan intelligens munkavállalóik vannak és az egyének is akkor boldogulnak, amennyiben magasabb szinten rendelkeznek ezekkel. Ebből következően kívánatos a kulturális intelligencia minél magasabb szintre való fejlesztése, így a kutatásaim alapján az alábbi javaslatokat lehet megfogalmazni:

- Mindenkinnek érdekében áll minél fiatalabb korától kezdve nyelveket tanulni, legyen ez minél szélesebb körben támogatva a köz- és felsőoktatásban.
- Külföldre való utazások, nyaralások során minél többet kellene megtudni az ország kultúrájáról. Az erre való motiváltság, az eziránti érdeklődés szintje ossztársadalmi szinten is fejleszthető, például a kulturális érzékenyítés támogatásával az oktatásban, de akár a fiatalokat megcélzó kampányok formájában is. Már középiskolában is érdemes lenne foglalkozni a multikulturalitással, ami még a kisebbségek elfogadását is segítené.
- Akár a tanulmányok során vagy azok befejezése után érdemes hosszabb időt más országban eltölteni tanulással vagy munkával, mert ezzel lehet a legjobban fejleszteni a kulturális intelligenciánkat. Fontos annak társadalmi támogatása (pl. ösztöndíjak, gyakornoki programok, lehetőségek kiterjesztése), hogy az ilyen lehetőség ne kizárólag a családok anyagi lehetőségeitől függjön.
- Multikulturális tréningek elterjedése még nem túl gyakori, és a tapasztalat szerint nem túl hatékonyak. Vizsgálni kell, hogy mi lenne a leghasznosabb tartalom és forma, és ennek alapján az eddiginél sokkal szélesebb körben bevezetni ezeket. Ehhez kapcsolódóan elképzelhetőnek tartom, hogy a széles körben elterjedt csapatépítő tevékenységekhez érdemes lenne szorosabban hozzákapcsolni vagy ezekbe beépíteni a multikulturális kérdésekkel foglalkozó tréningeket is.
- Munkahelyeken legyen mérve a munkavállalók és a munkáltató szempontjából is a hatékonyság, esélyegyenlőség, kreativitás, kulturális érzékenység. Szükséges az ehhez használható hatékony eljárások kifejlesztése és széleskörű elterjesztése.
- A munkahelyeken segítsék elő és promotálják a rövidebb-hosszabb kiküldetéseket, hogy az anyavállalattal és más leányvállalatokkal gördülékenyebben menjen a munka, akár az ugyanolyan beosztásban dolgozók szerepcseréjével. Ez nem csak a cégek

együtműködését könnyítené meg, de a munkavállalók kulturális intelligenciájának emelkedésén keresztül az egyes cégek hatékonyságára is pozitívan hatna.

- A munkahelyeken alkalmazzanak széles körben a kulturális intelligencia fejlesztését elősegítő célzott felméréseket és tréningeket.
- A multikulturális vállalatoknál a felvételi folyamatba építsék be az interkulturális kompetenciák felmérését.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom témája az kulturális intelligencia és a multikulturális munkahelyek vizsgálata volt.

Munkám első részében a szakirodalmat tekintetem át bemutatva a kultúrakutatás történetét, a kultúra fogalmát, modelljeit és ezen belül különösen a kultúrák összehasonlításához használható dimenziókat. A szakirodalom bemutatását a kultúraközi kommunikáció, multikulturális csoportok, interkulturális kompetencia, az intelligencia, azon belül az általános intelligencia (IQ), az érzelmi intelligencia (EQ) és további intelligenciák bemutatásával folytattam, végül a kulturális intelligenciát és annak kutatásának történetét, mérését, és fejlesztési lehetőségeit fejtettem ki.

A saját vizsgálat bemutatásában először a négy hipotézist állítottam fel. Ezekben arra kerestem a választ, hogy milyen összefüggés van az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia szintje között, milyen más faktorok hatnak a kulturális intelligenciára és milyen a megítélése a multikulturális munkahelyeknek. A használt kutatási módszerek és a minta bemutatás után rátértem a kutatásom eredményeinek részletes kifejtésére.

Az általam feltett hipotézisekre a vizsgálat alapján az eredmények a következők:

Az első hipotézisem, melyben feltételeztem, hogy a magasabb interkulturális kompetenciával rendelkező személyek magasabb kulturális intelligenciára tesznek szert, beigazolódott.

A második hipotézisem melyben azt vizsgáltam, hogy mi hat a kulturális intelligencia szintjére, beigazolódott. Az életkor és a munkával töltött évek száma, a nyelvtudás, a külföldön élés, multikulturális munkahelyi tapasztalat, egyértelmű pozitív hatással van a kulturális intelligenciára, kevésbé hat rá a multikulturalitással foglalkozó tréningen való részvétel.

A harmadik hipotézisem, melyben azt vizsgáltam, hogy mitől függ a multikulturalitással foglalkozó tréningek hasznossága, a vizsgálat alapján csak részben igazolódott be. A hipotézisem részben igazolódott be. A multikulturalitással foglalkozó tréningek megítélése közepes volt, és a résztvevők hasznosabbnak ítélték meg, ha gyakorlati példákkal is foglalkozott a tréning száraz tények helyett, de nem lett magasabb a megítélése a tréningeknek akkor, ha több kultúrát hasonlítottak össze egymással.

A negyedik hipotézisem a multikulturális munkahelyi környezetek megítéléséről szólt és nagyrészt nem igazolódott be. A multikulturális munkahelyi környezet megítélése egyedül

a kulturális intelligencia esetében javult a magasabb értékkel rendelkezők körében, vagyis a magasabb kulturális intelligencia összefügg a multikulturális munkahely jobb megítélésével, a többi vizsgálati szempont esetében, kor, multikulturális munkahelyi tapasztalat, nyelvtudás, több országban éltek, részt vettek a multikulturalitással foglalkozó tréningen, nem tapasztaltam szignifikáns összefüggést.

A témában további vizsgálatokat lehetne folytatni munkavállalók vagy vezetők 360 fokos jellemzésével, valamint multikulturális csoportok vizsgálatával, az intelligencia, érzelmi intelligencia és kulturális intelligencia együttes elemzésével. Lehetséges vizsgálati téma lehetne még a kulturális intelligencia és a vállalati kultúra összevetése és a kulturális intelligencia fejlesztésének hatása a munkahelyi hatékonyságra is.

5. IRODALOMJEGYZÉK

- Adler, N. J. (1991): International Dimensions in Organizational Behaviour, Boston: Kent Publishing
- Andorka R. (2006): Bevezetés a szociológiába, Osiris Kiadó, Budapest
- Ang, S. – Van Dyne, L. – Koh, C. (2006): Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*; Feb 2006; 31, 1;
- Ang, S., – Van Dyne, L., – Koh, C.K.S., – Ng, K.Y., – Templer, K.J., – Tay, C., – Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. In: *Management and Organization Review*, 3: 335-371 p..
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M.L. (2011). Cultural intelligence. In: R.J. Sternberg & S.B. Kaufman (Eds.), In: *Cambridge Handbook on Intelligence*, New York: Cambridge University Press 582-602. p.
- Ang., S. – Van Dyne, L., (2007): Conceptualization of Cultural Intelligence – Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In: *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: M.E. Sharpe 3-15. p.
- Balázs L., (2013): A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában – Doktori (PhD) értekezés
- Balogh Á., (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori (PhD) értekezés.
- Benedek T. Milyenek a magyar vezetők? In: *Vezetéstudomány XXXIII évf. 2002. 11. szám* 53-59. old.
- Chen, G-M. – Starosta, W., J. (1997): *Foundations of Intercultural Communication*. Pearson
- Csath M. (2008): *Interkulturális menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Earley, P., C., - Ang, S., (2003): *Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Earley, P., C., - Mosakowski, E., (2004): Cultural Intelligence. *Harvard Business Review* October 2004. pp. 139-146.
- Xxxx, x. (2012): A külföldi és magyar vezetői kompetenciák vizsgálata a beosztottak szemszögéből – szakdolgozat.
- Gardner, H. (1999): *Multiple Intelligences*. Atlantic Monthly May, 1999
- Geher, G. – Kaufman, S., B. (2011): Mating Intelligence. In: *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, New York 603-620. p.
- Goleman, Boyatzis, McKee, (1992): *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Hall, E. T. (1960): The Silent Language in Overseas Business – *Harvard Business Review* May 01, 1960
- Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture* – Anchor Books- New York

Heidrich B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális management – Budapest, Human Telex Consulting Kiadó

Hofstede G. - Hofstede G.- Minkov M. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind. Kindle Edition

John O. Willis, Ron Dumont, and Alan S. Kaufman (2011): Factor-Analytic Models of Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 39-57. p.

Kihlstrom, J., F. – Cantor, N. (2011) Social Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 564-581 p.

Klein B. – Klein S. (2006): A szervezet lelke, Budapest, Edge 2000 Kiadó

Klemp, G. O., McClelland, D. C., (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? In: Practical Intelligence by Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner (Ed.) Cambridge University Press 31-50. p.

Komor L. (2005): Gazdaságpszichológia Egyetemi jegyzet Szent István Egyetem Gödöllő

Komor L. (2011): Személyes vezetés Egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem Gödöllő

Livermore, D., (2011): The Cultural Intelligence Difference. Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy. Amacom, New York.

Mackintosh, N. J (2011): History of Theories and Measurement of Intelligence In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 3-18. p.

Magzumova, (2014): <http://www.slideshare.net/magzumovaalua/paraverbal-communication> Universidad de Cadiz letöltve: 2014-09-08 11:19

Matsumoto, D., & Hwang, H.C. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence: A review of available tests. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, 44:849.

Mayer, J. D., – Salovey, P., – Caruso, D. R. – Cherkasskiy, L. (2011): Emotional Intelligence In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 528-549. p.

Mayer, J., D. – Caruso, D., R. – Salovey, P. (2000): Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. In: Intelligence 27(4) pp. 267-298

McClelland, D. C. (1973): Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”. In: American Psychologist, Vol 28(1), Jan 1973, 1-14. p.

Mintzberg H. (1980): . Structure In 5's: A Synthesis Of The Research On Organization Design. In: Management Science Vol. 26. No. 3. March 1980, 322-341 p.

Mintzberg H. (1998): Covert Leadership: Notes on Managing Professionals In: Harvard Business Review November–December 1998 140-147. p .

Mintzberg, H. (2004): Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development

Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete, Budapest, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium

Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A.M. Ryan, F.T. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace Washington, DC: American Psychological Association. 29-58. p.

- Rockstuhl, T.- Hong, Y. – Ng, K., Y. – Ang, S., and Chiu, C., (2010): The culturally intelligent brain: from detecting to bridging cultural differences In: *Neuro Leadership Journal* 2010/3 1-15. p.
- Rockstuhl, T., – Seiler, S., – Ang, S., – Van Dyne, L., – Annen, H. (2011): Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. In: *Journal of Social Issues*, 67: 825-840. p.
- Rudnák I. (2010): A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében, doktori (PhD) értekezés
- Schneider S., C., - Barsoux, J-L. (2003): *Managing Across Cultures*. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Sternberg, R. – Kaufman, S. (Ed.) (2011): *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, New York.
- Szelestey J.: Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere, www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf letöltve 2012. február 1. 18:07
- The Cultural Intelligence Center (2012) – Academic Construct Validity <http://www.culturalq.com/papers/Academic%20Validity%20of%20Cultural%20Intelligence%20Mar%2019%202012.pdf> letöltve 2014-03-08 22:20
- The Cultural Intelligence Center (2014) *Cultural Intelligence Feedback Report* www.cqdifference.com
- Thomas, D., C., (2009): *Cultural Intelligence: Is there anything new here?* Előadás anyaga - IACCM Annual Conference Vienna
- Trompenaars F. - Hampden-Turner C. (1998): *Riding The Waves Of Culture - Understanding Cultural Diversity In Business*. London, Nicholas Brealey Publishing
- Trompenaars F. – Woolliams P. (2005): *Getting the measure of culture: from values to business performance – Adaptive Options* - Hawai's Pacific University Pages 4-8 August 2005
- Trompenaars F. – Woolliams P. (2011): *Lost in Translation* - Harvard Business Review April 2011 Web exclusive.
- Tylor E. B (1871): *Primitive Culture*. London
- Van Dyne, L. – Ang, S., (2006): A self-assessment of your CQ. In: Earley, P., C. – Ang, S. – Tan, J-S. *CQ: Developing cultural intelligence at work* Stanford CA: Stanford University Press 217-227. p.
- Van Dyne, L., – Ang, S., – Ng, K.-Y., – Rockstuhl, T., – Tan, M.L., – Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence (CQ). In: *Social and Personal Psychology: Compass*, 6/4, 295-313. p.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.) In: *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: M.E. Sharpe 16-38. p.
- Wagner, R., K. (2011): *Practical Intelligence* In: *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, New York 550-563. p.
- Weinshall, T. D. (Ed.) (1993), *Societal Culture and Management* 23-46. old (kiadva előzetesen Adler, N. J. , *International Dimensions in Organizational Behaviour*, Boston: Kent Publishing 1986: 1-28 (1. fejezet)

Zaleznik, A. (1977) Managers and Leaders Are They Different? In: Harvard Business Review March–April 1992 HBR OnPint Article HBR Classic Jan 01, 2004

<http://content.time.com/time/covers/0,16641,19951002,00.html> letöltve: 2014-09-12 10:49

http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_competence letöltve: 2014-06-24 11:13

<http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/> letöltve 2014-09-11 12:53

<http://www.culturalq.com/20itemscalego.html> letöltve: 2014-09-22 13:45

<http://www.intelltheory.com/stern.shtml> letöltve: 2014-09-17 15:12

<http://www.linnvandyne.com/fourfac.html> letöltve: 2014-09-12 18:22

<http://www.linnvandyne.com/specfactor.html> letöltve 2014-09-22 14:51

<http://www.linnvandyne.com/specfactor.html> letöltve: 2014-09-12 18:21

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A MAGYAR NYELVŰ KÉRDŐÍV

Kulturális intelligencia és interkulturális kompetenciák kérdőív

Ez a kérdőív teljes mértékben anonim, a résztvevőket nem lehet beazonosítani, és a gyűjtött információkat kizárólag tanulmányi célra használom és nem osztom meg harmadik személlyel.

You can find this questionnaire in English [here:](https://docs.google.com/forms/d/19vNXn1hwjwYeJ234cPhAxi8H06g58dYH139Ks5Oh46s/viewform)

*Kötelező

Az ürlap teteje

Születési év *

Page 10 of 10

Neme *

- ○ férfi
○ ○ nő

Nemzetiség *

--	--

Legmagasabb végzettség *

Munkatapasztalat években *

11/11/2019

Multikulturális munkahelyen dolgozik vagy dolgozott-e valaha? *

Olyan munkahely, ahol külföldi kollégákkal dolgozik együtt és nem csak a vállalat maga multikulturális.

- ☐ ☒ Igen
- ☐ ☒ Nem

Élt valaha külföldön? *

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Melyik országban?

Írja be az összes országot vagy húzza ki a kérdést.

--	--

Vett-e részt valaha olyan tréningen, amely a multikulturalitással vagy külföldön való éléssel foglalkozott? *

- ☐ ☒ Igen
- ☐ ☒ Nem

Ha igen, kérem, röviden írja le a tapasztalatait:

A vállalat szervezte? Milyen témákat ölelt fel? Mennyire segített?



Anyanyelv *

Ha kétnyelvű, kérem, írja be mindkét nyelvet.

11/11/2019

Hány nyelven beszél? *

Anyanyelvvel együtt

Milyen nyelven beszél? *

-  Angol
-  Arab

- ☐ ☐ Kínai
- ☐ ☐ Cseh
- ☐ ☐ Horvát
- ☐ ☐ Dán
- ☐ ☐ Holland
- ☐ ☐ Finn
- ☐ ☐ Francia
- ☐ ☐ Német
- ☐ ☐ Héber
- ☐ ☐ Magyar
- ☐ ☐ Olasz
- ☐ ☐ Japán
- ☐ ☐ Norvég
- ☐ ☐ Lengyel
- ☐ ☐ Portugál
- ☐ ☐ Román
- ☐ ☐ Orosz
- ☐ ☐ Szerb
- ☐ ☐ Szlovén
- ☐ ☐ Szlovák
- ☐ ☐ Spanyol
- ☐ ☐ Svéd
- ☐ ☐ Török
- ☐ ☐ Egyéb:

Válassza ki az 3 Ön szerint legfontosabb interkulturális kompetenciát *

- ☐ ☐ Kapcsolatteremtő készség
- ☐ ☐ Nyelvi készség
- ☐ ☐ Kulturális kíváncsiság
- ☐ ☐ Bizonytalanság tolerálása
- ☐ ☐ Rugalmasság
- ☐ ☐ Türelem és tisztelet
- ☐ ☐ Kulturális empátia
- ☐ ☐ Erős én-tudat
- ☐ ☐ Humorérzék

Mennyire ért egyet a következő állításokkal, adjon 1-est, ha egyáltalán nem ért egyet és 5-öst, ha teljes mértékben egyetért.

Az alkalmazottak általában tartanak a más nemzetiségű főnököktől. *

	1	2	3	4	5
Nem ért egyet	☐	☐	☐	☐	☐
Egyetért					

Mindegy, nemzetisége, az a fontos, hogy szakmailag és emberileg alkalmas legyen a beosztására. *

	1	2	3	4	5	
Nem ért egyet	☐	☐	☐	☐	☐	Egyetért

Fontosabb, hogy egy vezető jól tudjon az emberekkel bánni, mint a szakmai tudásának szintje. *

	1	2	3	4	5	
Nem ért egyet	☐	☐	☐	☐	☐	Egyetért

Ha a vezető és a beosztott azonos nemzetiségű, akkor a vezetőnek kevesebb erőfeszítésbe kerül, hogy elfogadtassa magát. *

	1	2	3	4	5	
Nem ért egyet	☐	☐	☐	☐	☐	Egyetért

A multikulturális környezetben a vezetőkre sokkal inkább jellemző hogy kizárólag a teljesítmény alapján ítélik meg a beosztottakat. *

	1	2	3	4	5	
Nem ért egyet	☐	☐	☐	☐	☐	Egyetért

A multikulturális környezetben az esélyegyenlőségre sokkal jobban odafigyelnek. *

	1	2	3	4	5	
Nem ért egyet	☐	☐	☐	☐	☐	Egyetért

Véleménye szerint...

A multikulturális környezet *

	1	2	3	4	5	
gátolja a kreativitás kialakulását	☐	☐	☐	☐	☐	elősegíti a kreativitást

A multikulturális környezet *

	1	2	3	4	5	
rossz hatással van a hatékonyságra	☐	☐	☐	☐	☐	javítja a hatékonyságot

A multikulturális környezet *

	1	2	3	4	5	
kiélezi az ellentéteket	☐	☐	☐	☐	☐	növeli az ott dolgozók érzékenységét a kulturális különbségek iránt

Ha vett részt valaha is multikulturális tréningen

A tréningek...

	1	2	3	4	5	
formálisak voltak, érdemben az együttműködésen, megértésen nem javítottak	☐	☐	☐	☐	☐	nagy mértékben elősegítették a különböző nemzetiségek együttműködését.

Önértékelés

1. Interkulturális kompetenciák

Melyik állítás jellemző önre?

KAPCSOLATTEREMTŐ KÉSZSÉG *

	1	2	3	4	5	
Távolságtartó	☐	☐	☐	☐	☐	Könnyen teremt kapcsolatokat, barátkozik

NYELVI KÉSZSÉG *

	1	2	3	4	5	
Meg sem próbál a fogadó ország nyelvén bármely szót megtanulni.	☐	☐	☐	☐	☐	Folyékonyan beszél a fogadó ország nyelvét.

KULTURÁLIS KÍVÁNCSISÁG *

	1	2	3	4	5	
Nem érdeklődik más kultúrák iránt.	☐	☐	☐	☐	☐	Érdeklődik más kultúrák iránt.

BIZONYTALANSÁG TOLERÁLÁSA *

	1	2	3	4	5	
Bizonytalan helyzetben pánikol vagy leblokkol.	☐	☐	☐	☐	☐	Képes gyorsan és jól cselekedni/dönteni bizonytalan, nem elegendő információk birtokában is.

RUGALMASSÁG *

	1	2	3	4	5	
Fenyegettség hatására hajlamos többlet ellenőrizni, korlátozni az információáramlást.	☐	☐	☐	☐	☐	Megváltozott körülményekhez alkalmazkodik.

TÜRELEM ÉS TISZTELET *

	1	2	3	4	5	
Elvárja, hogy az ő kultúrájához igazodjon mindenki.	☐	☐	☐	☐	☐	Türelemmel és tisztelettel viselkedik más kultúrájú emberek között.

KULTURÁLIS EMPÁTIA *

	1	2	3	4	5	
Nem figyel másik kultúrájára, ítélkezik.	☐	☐	☐	☐	☐	Képes más kultúrájú emberek bőrébe bújva megérteni a másik ember nézőpontját.

ERŐS ÉN-TUDAT *

	1	2	3	4	5	
Könnyen elveszti identitását, kudarcra, visszajelzésre nem megfelelően reagál.	☐	☐	☐	☐	☐	Más kultúrával való érintkezéskor megőrzi saját identitását, önmagával kritikus, nyitott a visszajelzésre.

HUMORÉRZÉK *

	1	2	3	4	5	
Nincs humorérzéke.	☐	☐	☐	☐	☐	Érti a humort és jól használja a mindennapokban.

2. Kulturális intelligencia skála (CQS) – Önjellemzés

© Cultural Intelligence Center 2005. Used by permission of Cultural Intelligence Center. Olvassa el az állításokat és válassza azt, ami a legjobban jellemzi a képességeit. Válassza azt, ami a LEGJOBBAN jellemzi, AMILYEN ÖN VALÓJÁBAN (1=határozottan nem ért egyet; 7=határozottan egyetért) CQ Factor Questionnaire Items

Motivációs CQ: (CQ ösztönzés)

MOT1 Élvezem, amikor más kultúrából származó emberekkel kerülök kapcsolatba. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

MOT2 Biztos vagyok abban, hogy sikeresen tudok kapcsolatba lépni helyiekkel olyan kultúrában, amit nem ismerek. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

MOT3 Biztos vagyok benne, hogy kezelni tudom a stresszt, amit az okoz, hogy számomra új kultúrához kell alkalmazkodnom. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

MOT4 Szeretek számomra ismeretlen kultúrában élni. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

MOT5 Biztos vagyok benne, hogy hozzá tudok szokni más kultúra vásárlási szokásaihoz. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

Kognitív CQ: (CQ tudás)

COG1 Ismerem más kultúrák jogi és gazdasági rendszereit. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

COG2 Ismerem más nyelvek szabályait (szókincs, nyelvtan). *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

COG3 Ismerem más kultúrák kulturális értékeit és vallási hiedelmeit. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

COG4 Ismerem más kultúrák házassági rendszereit. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

COG5 Ismerem más kultúrák művészetét és műalkotásait. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

COG6 Ismerem más kultúrák nem-verbális kifejezéseinek szabályait. *

	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek

Metakognitív CQ (CQ stratégia):

MC1 Tudatában vagyok a kulturális tudásnak, melyet más kultúrából származó emberekkel való interakció során használlok. *

	1	2	3	4	5	6	7	
--	---	---	---	---	---	---	---	--

határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
MC2 Folyamatosan frissítem a kulturális tudásomat, amikor számomra ismeretlen kultúrából származó emberekkel találkozom. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
MC3 Tudatában vagyok a kultúrák közötti interakció során általam használt kulturális tudásnak. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
MC4 Más kultúrákkal való találkozásaim során ellenőrzöm a kulturális tudás pontosságát. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
Viselkedési CQ: (CQ cselekvés)								
BEH1 Megváltoztatom a verbális viselkedésemet (kiejtés, hangsúlyozás), amikor kultúrák közötti interakció során szükség van rá. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
BEH2 Másként használom a szüneteket és csendet, hogy jobban megfeleljen kultúrák közötti interakció során. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
BEH3 Megváltoztatom a beszédsebességemet, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
BEH4 Megváltoztatom a nem-verbális viselkedésemet, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek
BEH5 Megváltoztatom az arckifejezéseimet, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során. *								
	1	2	3	4	5	6	7	
határozottan nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	határozottan egyetértek