



# Közszolgálati Nemzetközi Képzési Központ

## Interkulturális tárgyalások

Dr. Jenei Ágnes

## Oktatási segédanyag

Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2013.





## Tartalomjegyzék

|  |    |
|--|----|
| 1. Bevezetés: tárgyalás, interkulturális kompetencia ..... | 3  |
| 2. A tárgyalás fogalma, síkjai.....                        | 5  |
| 3. Tárgyalási típusok .....                                | 6  |
| 4. A konfliktus .....                                      | 7  |
| 5. Tárgyalási stratégiák .....                             | 8  |
| 6. A tárgyalás menete, szakaszai.....                      | 9  |
| 7. Felkészülés interkulturális tárgyalásokra .....         | 10 |
| 8. A kultúra fogalma .....                                 | 11 |
| 9. Kultúrák különbözősége (Hofstede) .....                 | 12 |
| 10. Kultúrák különbözősége (Hall) .....                    | 13 |
| 11. Kultúrák különbözősége (Hofstede).....                 | 15 |
| 12. A sikeres interkulturális kommunikáció .....           | 17 |
| 13. Tanácsok interkulturális tárgyalásokhoz .....          | 21 |
| 14. Források.....  | 24 |



## 1. Bevezetés: tárgyalás, interkulturális kompetencia

Bár a tárgyalásokról általában a versenyszféra jut az emberek többségének eszébe, valójában még a magánéletünknek is szerves részét képezi a tárgyalás (arról, hogy mi legyen a vacsora, hol tanuljon tovább a gyerek, hová menjünk nyaralni, stb.). Az állam- és közigazgatás is tele van tárgyalási helyzetekkel. Ezek egy része a protokoll szigorú szabályrendszere szerint történik, míg egy másik, jelentős része ugyanazt a koreográfiát követő, de nem formálisan szabályozott tárgyalási helyzet, mint az üzleti életben. Sőt, egy része kifejezetten üzleti természetű. A tárgyalási kultúra kialakítása, az eredményes tárgyaláshoz szükséges készségek fejlesztése a közigazgatásban épp olyan fontos, mint a versenyszférában.

Az Interkulturális tárgyalások kurzus fókuszban az eltérő nemű, korú, eltérő szokású tárgyalópartnerek mellett a markánsan eltérő kultúrájú, különböző országokat képviselő felek által bonyolított tárgyalások állnak.

Egymás megértése még egyazon kultúra tagjai számára sem egyszerű. Tapasztalatból tudjuk, hogy minden egyes verbális megnyilatkozás több jelentésre nyitott („poliszémikus”). Épp ezért, a beszélgetőpartnerünk szándékának megértéséhez, ahhoz, hogy valójában mit akar mondani, nem is annyira az ad támpontot, amit mond, hanem ahogyan mondja, a beszélgetés nonverbális síkja hitelesíti a verbális síkon elhangzottakat. Interkulturális tárgyalásokon alapvető probléma lehet a közös nyelv, illetve annak eltérő használata. Értjük is, hogy az illető „igent” mond, de nem értjük, miért nem teljesíti kérésünket (ha nem tudjuk, hogy az ő kultúrájában illetlenség „nem”-et mondani. További nehézséget jelenthet, hogy a partner nonverbális kommunikációja félrevezető lehet (pl. a kerüli tekintetünket, hozzánk képest túl intenzíven vagy egyáltalán nem gesztikulál; a miénktől eltérő a térközszabályozása, stb.) A kommunikáció értelmezéséhez szokásosan támpontot nyújtó kontextus nem kellő ismerete további zavar forrása lehet (nem tudjuk, az ajándékot mi célból kapjuk egy tárgyaláson: ez a szokás, vagy megvesztegetési kísérlet).

A bizonytalanság ilyen helyzetekben magas fokú: nem tudjuk, mi az adekvát viselkedési mód. Míg a saját kultúránkban tele van a fejünk kész forгатókönyvekkel bizonyos helyzetekről, szerepekről, ilyen helyzetben – ha nincs korábbi tapasztalatunk - nem tudhatjuk, mikor

viselkedünk helyesen (nem tudjuk, hogy a távol-keleti kultúrákban két kézzel illik átvenni és fogni a névjegykártyát és hosszasan, figyelmesen nézegetni, stb.). Ez természetes, hiszen mi egy másik kultúrában szocializálódunk, azaz egy másik kultúra szabályrendszerét sajátítottuk el; annak a kultúrának a közös jelentéstartalmi háttérét osztottuk meg másokkal, a kultúránk többi tagjával (akikkel „fél szavakból is értettük egymást”).

Sztereotípiáink, illetve az a „kulturális szűrő, „kulturális szemüveg”, amelyen a másik fél megnyilvánulásait próbáljuk értelmezni, komoly akadályokat gördítenek a megegyezés elé. Előfordulhat, főleg, ha valóban távoli kultúrához tartozik a tárgyalópartnerünk, hogy nem leszünk képesek értelmezni a kommunikációs viselkedését. Például: bár látjuk, hogy olasz partnerünk élénken „hadonászik”, nem vagyunk képesek beazonosítani az önálló jelentéssel bíró gesztusokat. Egy másik példa: látjuk, hogy a másik fél meghajlással köszön nekünk, de nem tudjuk, hogy pontos jelentése van annak, amilyen szögben meghajol.

Bizonyos nonverbális jelzéseket észre sem vesszünk, mert nem tudjuk, hogy észre kell vennünk; nincs korábbi tapasztalatunk az adott gesztushoz kapcsolódóan, vagy egy adott pillanatban az nem fontos számunkra. Ez azért van így, mert a környezetünkben ránk zúduló ingerek percepciója szelektív. Az, hogy mely ingereket érzékeljük tudatosan és hogyan értelmezzük ezeket, a helyzettel kapcsolatos ismereteinktől, elvárásainktól függ, melyek korábbi tapasztalatainkon alapulnak, attól, hogy mit tanultunk meg észrevenni a külső ingerekből és hozzájuk milyen jelentések társítását sajátítottuk el (ezen túl, aktuális szükségleteink és vágyaink is befolyásolják). A percepció és értelmezési sémák a szocializáció alatt alakulnak ki, egy meghatározott kulturális közegben. Az ember ezért egyfajta kulturális szűrőn, szemüvegen keresztül látja és értelmezi a világot. Az interpretációk természetesen egyénenként eltérő színezettel rendelkeznek. Interkulturális tárgyalásokon épp ezért fontos a tárgyalópartner kultúrájának alapos ismerete, valamint a nyitott gondolkodás, a mentális rugalmasság, a kíváncsiság megőrzése és az udvariasság. A szelektív percepció jelenségének demonstrálására célszerű megnézni a „Szelektív percepció” című videót (Youtube).

Eltérő kulturális háttérrel rendelkező tárgyalófelek találkozása tehát mindig kifinomult interkulturális kompetenciát igényel. Ide tartozik az említett nyelvi kompetencia, de annál jóval szélesebb területről van szó: az adott kultúrával kapcsolatos (kognitív) ismeretekről, és azon a készségekről (megfigyelés, közvetítés, megértés), attitűdökről (érdeklődés, nyitottság, előítélet mentesség), amelyek segítségével a tárgyalófelek képesek egymás kultúrája között „közlekedni”.

Az Interkulturális tárgyalások elnevezésű tárgy célja interkulturális kompetenciafejlesztés, melyet a résztvevők tárgyalások során hasznosítanak. Eredményes interkulturális tárgyalások lebonyolításához természetesen nélkülözhetetlen, hogy a hallgatók megismerkedjenek a tárgyalás fogalmával, típusaival, szintjeivel, a tárgyalásokon gyakran jelenlévő konfliktus természetével, a fő konfliktuskezelési stratégiákkal, valamint a tárgyalások menetével, egyes szakaszaival.

A jegyzet először ezekre a témákra fókuszál, majd interkulturális érzékenységfejlesztés érdekében kitér a kultúra fogalmára és azokra az eszközökre, dimenziókra, amelyek szempontokat adnak a kulturális különbözőségek megértéséhez. Végül, megfogalmazza a sikeres interkulturális kommunikáció feltételeit, valamint tanácsokat az interkulturális tárgyalások előkészítéséhez és bonyolításához.

## **2. A tárgyalás fogalma, síkjai**

A tárgyalás időben strukturált folyamat, kölcsönös tevékenység – interakció -, amelynek célja egy vitatott ügy szabad beleegyezésen alapuló elintézése. A felmerülő problémák megoldásának egy speciális eszközéről van szó, amely sikeresen egységesíti az egyéni érdekeket a kölcsönös függőségekkel. Problémamegoldó, döntéshozó, egyeztető, konfliktuskezelő, konfliktust lezáró, konfliktust elkerülő eszköz.

### **A tárgyalás síkjai**

A tárgyalási folyamat minden kultúrában két síkon mozog: intellektuális síkon (előre elgondoljuk, mit mondunk síkja) és lélektani síkon (kapcsolati síkon). Az intellektuális sík logikus (rendezett gondolkodáson alapul), stratégiai (előre meghatározott cél alá rendeli a

folyamatot) sík, melyen a taktikáink, azaz a célnak megfelelő módszereink, eljárásaink jelennek meg.

A lélektani síkon az érzelmek vannak jelen. Ez a tudatalatti síkja, a pszichológiai sík, amely, ha sérül, komoly következményekkel járhat, hiszen itt a tét az emberi méltóság, a tisztelet. A tárgyaló felek akkor működnek szívesen együtt, ha pszichológiailag egyenrangúnak érzik magukat.

### 3. Tárgyalási típusok

A tárgyalásoknak **két fő típusa** létezik, a szakirodalom különféle terminusokkal illeti ezeket. Az **egyik** fő típus a

- **disztributív (kompetitív, azaz győztes-vesztes kimenetelre törekvő) pozícióvédő, azaz bebetonozott pozíciókból történő tárgyalás, míg a másik**
- **az integratív (kooperatív, azaz a győztes-győztes kimenetelre törekvő, a valós érdekeket feltárni és összeegyeztetni kívánó) érdekalapú tárgyalás.**

A következőkben a disztributív – integratív kifejezéseket használjuk, Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán (2007) könyve nyomán.

A disztributív / kompetitív tárgyalás során a cél egy fix vagy oszthatlan összegű érték elosztása a „győztes mindent visz” alapon történik: az egyik fél nyer, a másik veszít. Mindkét fél ugyanazt a „tortát” szeretné megkapni, legalábbis minél nagyobb szeletét kiharítani. A tárgyalás folyhat ingatlaneladás, vagy bértárgyalás, vagy munkahelyi elbocsátás ügyben, a téma irreleváns, a lényeg a megközelítés módja: a torta lehető legnagyobb részét hazavinni. Ezt a stratégiát nem a hosszú távú kapcsolatokra berendezkedő felek alkalmazzák, hanem azok, akik egyszeri tárgyalást folytatnak. Nem fontos számukra a kapcsolat, ez alatt az egy alkalom alatt próbálnak meg minden előnyre szert tenni.

A tárgyalások másik típusa az integratív / kooperatív tárgyalás, melynek során a felek a tortáról úgy vélekednek, hogy mérete nem meghatározott, akár bővíthető is, ráadásul a torta szerkezete sem feltétlen homogén (lehet, hogy mindenféle krém, gyümölcs is van benne, így könnyebben szétoszthatóvá válik). Az ilyen típusú tárgyalás során a felek a közös pontokra

fókuszálnak, nem a különbségekre. Deklarálják, hogy meg kívánnak egyezni, és a közös célok irányába kívánnak elmozdulni. Azzal, hogy ezt explicit megfogalmazzák, kimondják, máris pozitív színben tűnnek fel, és valóban tesznek egy lépést az adott irányba. Mindent megtesznek azért, hogy feltárják egymás érdekeit és azért, hogy kölcsönösen minden igényt és érdeket kielégítsenek. Ennek érdekében a tárgyaláson nem alku és vita, hanem információ- és ötletcsere folyik. A felek alternatívákat dolgoznak ki a kölcsönös eredményesség jegyében, a teljesítmény méréséhez semleges kritériumrendszert állítanak fel.

Gyakran lehetőségünk van a disztributív tárgyalás integratívra alakítására, ehhez azonban idő kell és kölcsönös szándék. Próbálkozásunk akkor lesz sikeres, ha nem kötelezzük el magunkat egy stratégia mellett, ha nem betonozzuk be magunkat egy tárgyalási pozícióba, ha képesek vagyunk a rugalmas, nyitott, sémáktól mentes gondolkodásra, a másik fél érdekeinek megértésére. Ennek érdekében mindkét oldalnak a – kezdetben még nem nyilvánvaló – közös érdekek feltárására kell törekedniük. Ezt leginkább egy kiegyenlített, szimmetrikus kommunikációs helyzetben tudjuk megtenni, amelynek a kialakításáért mi vagyunk a felelősök.

#### 4. A konfliktus

A tárgyalás szempontjából **konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, melyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek.**

#### Konfliktuskezelési stratégiák

Egy konfliktusos helyzetben egy személy viselkedése alapvetően két dimenzió mentén írható le:

- versengés - a saját szándékok és érdekek érvényesítése
- együttműködés – segítség abban, hogy a másik fél szándékai, érdekei is érvényesülhessenek.



A viselkedésnek e két alapvető dimenziója felhasználásával Thomas és Kilmann (1974) öt különböző stílust, úgynevezett konfliktuskezelési stratégiát határolt el egymástól:

#### 1. Együttműködő (problémamegoldó)

Az együttműködő stratégiát megvalósító tárgyaló a személyes kapcsolatok fenntartásával törekszik a konfliktus megoldására.

#### 2. Kompromisszumos (megegyező)

Aki ezt a stratégiát követi, lemond arról, hogy győztes-győztes megoldást találjon, és úgy látja, hogy valamiért az egyoldalú győzelem sem lehetséges.

#### 3. Alkalmazkodó

Az alkalmazkodó stratégia legfőbb jellemzője a saját érdekek érvényesítéséről való egyoldalú lemondás.

#### 4. Versengő

A konfliktusban versengő stratégiát megvalósító fél megragadja és alkalmazza a szükséges eszközöket, hogy biztosítsa céljainak elérését.

#### 5. Elkerülő

Az elkerülő a konfliktust mindenáron elkerülendőnek tekinti, vagy pedig nem veszi észre az ellentétet.

### 5. Tárgyalási stratégiák

A tárgyalási stratégiák – a fent bemutatott konfliktuskezelési módok alapján – az alábbi kategóriákra oszthatók. Egy adott tárgyalás során többféle stratégia is érvényesíthető a két fél közötti kommunikáció dinamikájának megfelelően.

A **“puha” tárgyalási stratégia (alkalmazkodó vagy kompromisszumkereső)** esetében a résztvevők számára a cél a megegyezés. A lényeg: a kapcsolat fenntartása, ezért még



egyoldalú engedmények tétele is lehetséges. egyoldalúan kell engedményeket tenniük a megegyezés érdekében.

**A „kemény” (versengő) tárgyalási stratégiát** folytató fél legyőzendő ellenfélnek tekinti a másikat, célja a partner lehengerlése, a győzelem. Nem a kapcsolat a lényeges, hanem a problémának az egyoldalúan meghatározott, egyik fél számára előnyös megoldása. A tárgyalást presztízsharcként fogja fel. Bebetonozza magát egy számára előnyös pozícióba, és onnan nem hajlandó elmozdulni egy tapodtat sem (pozícióvédelem).

**A „hatékony” (együtműködő, problémamegoldó) tárgyalási stratégiát** folytató felek egymást partnernek tekintik egy együttműködő folyamatban. A cél: győztes-győztes - megoldást találni. Fontos leválasztani a tárgyaló felet a problémától. Lényeg: feltárni egymás valódi érdekeit, majd azokra és nem a pozícióvédelemre koncentrálni. Elkövető tárgyalási stílus: nyitott az érvekre, de ellenáll a nyomásnak.

## 6. A tárgyalás menete, szakaszai

A szakirodalom abban egységes, hogy több szakaszra tagolja a tárgyalás menetét; abban nem, hogy hány szakaszt jelöl meg. Mi a Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán (2007) korábban már idézett művére támaszkodva hat szakaszt különböztetünk meg.

### 2. Táblázat: A tárgyalás szakaszai

| A tárgyalás szakaszai  |
|--|
| 1. Előkészítés   |
| Konkrét, mérhető célok (maximális, minimális, reális cél)  |
| Információ, dokumentáció beszerzése  |
| Másik fél célja  |
| Várható közös területek, engedmények   |
| TÁMLA (tárgyalásos megoldás / egyezés legjobb alternatívája, BATNA: best alternative to negotiated agreement) <sup>1</sup> |

<sup>1</sup> FISHER, Roger - URY, William (1998) A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár, Budapest.

Időpont, időtartam, helyszín, tárgyalódelegáció összetételének, szabályoknak, napirendnek az összeállítása.

### Egymásra hangolódás megtervezése

2. Légtérteremtés

### Egymásra hangolódás

3. Nyitás

| Disztributív (versengő) tárgyalás       | Integratív (Együttműködő) tárgyalás   |
|---|---------------------------------------|
| 4. Álláspontok tisztázása, ajánlattétel | 4. Probléma és érdekek beazonosítása  |
| 5. Alku (vitafolyamat)                  | 5. Alternatívák keresése, kidolgozása |
| 6. Megállapodás, ratifikáció            |                                       |

Forrás: saját szerkesztés Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán (2007) alapján

## 7. Felkészülés interkulturális tárgyalásokra

A legegyszerűbb interkulturális tárgyalás is zátonyra futhat, ha a tárgyalópartnerek nem rendelkeznek interkulturális érzékenységgel, ha nem képesek elszakadni a korábban kialakított sztereotípiáiktól, nem ismerik egymás kultúráját, azt a belső logikát, amely a felszínen megjelenő cselekvéseknek, esetleg bizarr vagy nehezen elfogadható szokásoknak a háttérében áll.

### A sztereotipizálás

A sztereotípiák szó görög eredetű, a *stereós* (szilárd) és a *týpos* (forma, sablon) szavak összetételéből áll; a modern pszichológiába 1922-ben Walter Lippmann vezette be. A sztereotípiák az agyunk számára a gyors és hatékony információfeldolgozást teszi lehetővé: séma, kognitív struktúra, leegyszerűsített mentális kép, amely nélkül sokkal kevesebb információt tudnánk feldolgozni és elraktározni.

A sztereotipizálás ugyanakkor gyakran egyfajta kognitív torzítás: az észlelő úgy kezeli a másik személyt, mint egy társas kategória bárkivel felcserélhető tagját, mint a csoport

tökéletes reprezentációját<sup>2</sup>. A sztereotípiák ártalmatlanok, ha képesek vagyunk módosítani őket (ha azonban rögzülnek, előítélletté válnak). Ahhoz, hogy az automatikusan alkalmazott kognitív sémákat módosítsuk, tudatosan kell törekednünk arra, hogy kitörjünk a leegyszerűsítések képekből.

## 8. A kultúra fogalma

A kultúra meglehetősen összetett fogalom; egységes és mindenki által elfogadott meghatározása a mai napig nem létezik a társadalomtudományokban. Geert Hofstede szerint a kultúra “a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy kategória tagjait másoktól... a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége”<sup>3</sup>

Goodenough szerint<sup>4</sup> a kultúra az a know-how, amelyet az egyénnek birtokolnia kell ahhoz, hogy megoldja a problémáit. Fons Trompenaars hasonlóan vélekedik, de a közösségre helyezi a hangsúlyt, definíciója szerint "A kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit."<sup>5</sup>

Edward T. Hall megközelítésében a kultúra szokásrendszer; szabály és normahalmaz; az, amit egy személynek tudnia kell ahhoz, hogy a kultúra tagjai számára elfogadható módon cselekedjen.<sup>6</sup>

Richard Dawkins elmélete szerint<sup>7</sup> nem egy ember hordozza magában ezt a tudást, a know-how-t, hanem egy közösség, amely a szocializációval adja tovább a kulturális géneket, a mémeket.

<sup>2</sup> FISKE 2006 InKorpics Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar.

<sup>3</sup> Geert HOFSTEDE In FALKNÉ BÁNÓ Klára 2008:21

<sup>4</sup> In FALKNÉ BÁNÓ Klára 2008:19

<sup>5</sup> In FALKNÉ BÁNÓ Klára 2008:19

<sup>6</sup> KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar.

<sup>7</sup> Richard DAWKINS: Az önző gén. Budapest: Gondolat, 1976

Egy adott jelenség, esemény csak az adott viszonyrendszerben, azaz kultúrában értelmezhető igazán, a kultúra tehát relatív. Egy társadalom nem egy kultúra, elég az Amerikai Egyesült Államokra gondolni, vagy akár egy olyan kis államra, mint Belgium vagy Svájc. Ennek ellenére a legtöbb esetben egyfajta „makro- kultúra”-ként tekintünk az egyes társadalmakra, melyeken belül több kultúra él egymással együtt. Életünk különböző szakaszaiban különböző kultúráknak – a nemzeti kultúrához képest mikro- vagy szubkultúráknak – vagyunk egyidejűleg a tagjai és egyben hordozói is.

A kultúránk értékeit, normáit a szocializációnk során sajátítjuk el, általában nem vagyunk a tudatában, észrevétlenül hat a viselkedésünkre.

## 9. Kultúrák különbözősége (Hofstede)

**Hofstede dimenziói** Geert Hofstede holland kultúrantropológus kutatásai alapján azt állítja, hogy az egyes kultúrák a következő dimenziók mentén különböznek egymástól: Hatalmi távolság; Bizonytalanságkerülés; Individualizmus – kollektívizmus; Férfiasság (Maszkulinitás) – Nőiesség (Femininitás); Hosszú távú orientáció. (A kutatások eredményeit az 1980-ban megjelenő Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values és az 1997-ben megjelenő Culture and Organization: Software of the Mind című kötetekben publikálta.)

A hatalmi távolság a "a hierarchia eltérő szintjein elhelyezkedő egyének közötti távolság, és annak mértéke, hogy a társadalom kevesebb hatalommal rendelkező tagjai, mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását". Néhány kultúrában a természetes fizikai és szellemi különbségek óriási gazdasági, politikai és szociális különbségek forrásaivá válnak, amelyek akár örökletes különbségekké is alakulhatnak. Más társadalmakban mindent megtesznek az ilyen különbségek csökkentésére.

A bizonytalanságkerülés arra vonatkozik, hogy egy adott közösségben az egyének mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, mennyire tartanak az újtól, a kiszámíthatatlantól, a „más”-tól, az „idegen”-től és mennyire próbálják

ezeket a helyzeteket aktívan elkerülni, illetve kivédeni. Minden kultúra különböző mértékben tolerálja a bizonytalanságot, és különböző módszereket fejlesztett ki annak csökkentésére.

Az individualizmus – kollektívizmus az egyén és a csoport, illetve a csoport és tagjai közötti kapcsolatot jellemzi, az összetartás, felelősség, döntéshozatal és lojalitás egymáshoz való viszonyát. Az individualista társadalmakban a gondolkodók elsősorban a társadalom egészével kapcsolatos kérdésekkel foglalkoznak, a mindenkivel szembeni igazságosság elve terjedt el általánosan.

A férfiasság (maszkulinitás) kontra nőiesség (femininitás) az értékek és szerepek megoszlását a társadalomban, azt, hogy a női, illetve férfi szerepek milyen mértékben merevek vagy kölcsönösen felcserélhetőek.

A hosszú távú orientáció: a dinamikus jövőorientáltságot állítja szembe a statikus múlt, jelen orientációval. A hosszú távú orientáció azt mutatja meg, hogy egy kultúra tagjainak jellemzően milyen képe van a világról, saját életükről és sorsukról.

## 10. Kultúrák különbözősége (Hall)

**Edward T. Hall dimenziói** a kultúrák összevetésére az alábbi dimenziókat alakított aki<sup>8</sup>: magas kontextusú és az alacsony kontextusú kultúrák. A kultúrák egy részében – ezek a magas kontextusú kultúrák - a közösség tagjai nagyon erősen kötődnek a közös kontextushoz. A magas kontextusú kultúrák tagjai születésüktől fogva folyamatosan tanulják helyesen értelmezni a rejtett kódokat. Nem illik megmagyarázni azt, amit mindannyian tudnak. A kultúra tagjai közötti kommunikáció tehát jelentős mértékben épül közös tudásra, gyors, hatékony és gazdaságos. Számos ilyen nyelvben (pl. arab, japán) nagyra értékelik az indirekt üzenetekkel történő kommunikációt, és annak értelmezési képességét. Az emberi kapcsolatok hosszantartóak, és mély érzelmi kötődésre épülnek. A tárgyalások végén a megállapodások jellemzően szóban kötődnek, ahol a hangsúly a felek szándékán és nem a konkrét

<sup>8</sup> Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011:43-44. Germany.

megállapodáson van. A kultúrák ezen csoportjába sorolható többek között Japán, Kína, Korea, a többi ázsiai ország és a Földközi tenger partjai mentén fekvő államok, illetve a Közel-Kelet.

A kultúrák egy másik részében – ezek az alacsony kontextusú kultúrák - a közösség tagjai nem kötődnek erősen a környezetükhöz, sőt, erénynek számít a mobilitás; ahová rendeli a munkahelye a munkavállalót, oda költözik, akár két évente az egész családjával. Nincsenek mély gyökerek, mély kötődések. Nagyon fontos a korai specializáció a munka szempontjából, de a társadalmi környezet, a háttér, a szokások mély ismerete nem várható el, félszavakból, utalásokkal nem lenne egyszerű a kommunikáció, ezért ilyen kultúra tagjai ahhoz szoktak, hogy mindent explicit kifejtsenek, megmagyarázzanak. A verbális üzenetek sokkal direkttebbek, és jóval több információt kell tartalmazniuk, hogy pótolni tudják a környezet értelmező jeleinek hiányát. Ez egy magas kultúrában szocializálódott egyéneknek az ilyen típusú kommunikáció „szájbarágós” tűnhet.

Hall kutatásai során arra is rávilágított, hogy egyes kultúrák időfelfogásában és az idő kihasználásában is jelentős eltérések érhetők tetten. Az időhöz való viszony alapján megkülönbözteti a monokróm és polikróm kultúrákat<sup>9</sup>.

A monokróm kultúrák jellemzően feladatorientált (és nem kapcsolatorientált) kultúrák, azaz a feladatoknak, a határidők pontos betartásának van prioritása. A monokróm kultúrák tagjai egy időpontban egy dologgal foglalkoznak: az egyes feladatok egymást követik. Tiszteletlenség késni, hiszen visszaélünk a másik idejével. Tárgyaláson az idő pénz, a konkrét tényeken, adatok a lényegesek, az egymásra hangolódás, a kontextus, a „körítés” nem lényeges. Tárgyalás közben nem elképzelhető, hogy mások telefonhívására válaszolunk. A hatékonyság fontos, az idő eredményes kihasználása, a zavaró körülmények kiiktatása. A csoport tagjai szakmai és magánéletüket szigorúan elkülönítik.

A polikróm kultúrák jellemzően kapcsolatorientált (és nem feladatorientált) kultúrák, azaz az emberi kapcsolatoknak, és nem pedig a feladatoknak van prioritása. A polikróm kultúrák tagjai gyakran egyszerre, azaz párhuzamosan több tevékenységet is folytatnak, több interakcióban is benne vannak (beszélgetnek, telefonálnak), a határidők pontos betartásának

---

<sup>9</sup> Edward T. HALL koncepciójának magyar nyelvű összefoglalását lásd in FALKNÉ BÁNÓ Klára: Kultúraközi kommunikáció (2008)



nincs prioritása; amikor az interakciók véget érnek, akkor jöhetnek a feladatok. A polikróm kultúrák általában békésebben élnek a természettel, nem feltétlen akarják kizsákmányolni. Az időfelfogás ezen társadalmakban nem olyan szigorú, a határidők, a pontosság nem olyan fontos követelmény, mint a monokróm társadalmakban. Tiszteletlenség pontosan érkezni, hiszen ezzel zavarba hozzuk a másikat, azt érzékeltetjük, hogy vele, hogy tiszteletlen, visszaél az időnkkel. A lényeg máson van, nem a stresszen, hogy pontosak legyünk. A „vonalasság” nem erény. Tárgyaláson nagyon fontos a közös hullámhossz, hogy a partnerek egymással emberileg kompatibilisek legyenek, hosszútávra tervezünk, a kapcsolat a lényeg. A tárgyaláson a találkozás, maga az élmény legalább olyan fontos, mint maga az üzlet. Mivel egyszerre több idősíkot üzemeltetünk, tárgyalás közben minden további nélkül válaszolhatunk egy fontos telefonra; kávézunk, teázunk a partnerrel, elmegyünk vele ebédelni, üzletről még véletlenül sem beszélünk. A szakmai és magánélet nem különül el élesen.

## 11. Kultúrák különbözősége (Hofstede)

**Fons Trompenaars dimenziói** Fons Trompenaars holland kultúráközi problémákkal foglalkozó szakember Kluckhohn és Strodtbeck antropológusok kategóriából kiindulva a Riding of Waves of Culture című művét 1993-ban. Trompenaars<sup>10</sup> a kultúrák összevetésének saját elemzési rendszerét állította fel, amely azonban részben megfeleltethető a Hofstedei dimenzióknak. Az alábbiakban részletezett szempont(pár) közvetlenül az üzleti gyakorlathoz kötődik<sup>11</sup>.

„Univerzalizmus – partikularizmus: az univerzalista felfogás szerint a jogok és kötelességek mindenkire, mindenhol és minden helyzetben egyaránt vonatkoznak; a partikularista szerint a jogok és kötelességek alkalmazása az emberi kapcsolatok, viszonyok függvénye.

Kollektívizmus – individualizmus: Individualista kultúrákban az egyéni érdekek élveznek elsőbbséget és ezek meghatározása után tárgyalással, kompromisszumkereséssel jutnak közös álláspontra; a kollektívizmusban a csoport vagy közösség érdeke, jóléte feljebbvaló az egyénnél, így prioritást élvez az egyéni érdekek rovására is.

<sup>10</sup> [http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio\\_Tromp.html](http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Tromp.html)

<sup>11</sup> Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011:30-42. München, Németország.



Neutrális (semleges) – Affektív (érzelmes, emocionális): ezen szempontpár alapján különíthetők el azok a kultúrák, amelyekben az érzelmek nyilvános kifejezése elfogadott, így a társadalom tagjai egymással szemben akár rövidtávon is relatíve mély és őszinte kapcsolatokat építenek ki, illetve azok a társadalmak, amelyek szigorúan ügyelnek az egyéni érzelmek „pókerarc” mögé rejtésére, és kapcsolataik hosszabb ideig hidegek, tartózkodóak. Ez a szempontpár Hofstede férfias-nőies dimenziójának része, és megfeleltethető egy konkrét kérdésnek az általa használt kérdőívben.

Konkrét – diffúz: üzleti szemüvegen át vizsgálva a kultúrákat Trompenaars megkülönböztetett olyan kultúrákat, amelyeknél a főnök-beosztotti viszony mindenek felett áll, és így bármely környezetben abszolút meghatározza a két egyén interakcióit, valamint olyanokat, ahol a munkahelyen kívül a főnök és beosztottja, mint magánember, teljesen egyenrangú egymással. A specifikus üzleti kultúra: minden lényeges a szerződésben van. A diffúz üzleti kultúra esetében a kultúrák tagjai teljes személyiségükkel vesznek részt az üzletben, a személyes ismeretség előfeltétele az üzletnek.

Státusz: a megkülönböztetés arra vonatkozik, hogy a társadalomban a hatalom, az elismerés kiérdemlésének alapja az elért eredmények, sikerek, vagy a kor, nem, esetleg társadalmi osztály.

Idő: szintén más kutatóktól vette át Trompenaars a szekvenciális és a szinkron idő fogalmát, melynek elsősorban a munkavégzés ütemezésére vonatkozik. A szekvenciális időfelfogású kultúrákban az egyének a különböző feladatokat egymás után végzik el, míg a szinkron kultúrákban nincs előre elkészített beosztás, a dolgozók egy időben több feladattal foglalkoznak és rugalmasan alkalmazkodnak a váratlanul jelentkező eseményekhez.

Természet: Külső irányítottságúnak nevezi Trompenaars azokat a kultúrákat, amelyekben nagy hangsúlyt kap a belső egyensúly megteremtése, a külső stabilitás biztosítása és az általános harmónia a környezettel. Belső irányítottságúak azok a kultúrák, amelyek magukat fejebbvalónak érzik a környezetnél, és igyekeznek korlátozni, irányítani a természetet.

## 12. A sikeres interkulturális kommunikáció

A kultúrák közötti kommunikációban szándékunk eredményes megértetése és a pozitív kapcsolat kialakítás- és menedzselés szempontjából nagyon fontos szerepe van az érzelmi intelligenciának, valamint a nyitottságnak, a mentális rugalmasságnak és az együttműködési hajlandóságnak. Míg az érzelmi intelligencia a korral együtt nő (egyre érettebbek, tapasztaltabbak leszünk, megtanulunk higgadtan kezelni helyzeteket, másokra is odafigyelni), a rugalmas gondolkodás fejleszhető. Edward De Bono<sup>12</sup> például azt javasolja, hogy ahelyett, hogy ugyanazokkal a gondolatokkal, észlelésekkel és koncepciókkal dolgozunk még többet, törekedjünk arra, hogy lecseréljük őket; könyvében ehhez számos gyakorlattal segít hozzá.

Együttműködésünket nyitott testtartással tudjuk kifejezni. Ne kulcsoljuk össze a karunkat a mellkasunkon és a ne keresztezzük a lábunkat (zárt tartás). Tartsuk a szemkontaktust. Gesztikuláljunk természetesen, de ne túl szélesen, hacsak nem mediterrán országokban vagyunk. Erősítsük meg mondanivalónk tartalmát a mimikánkkal. Próbálkozzunk derűs és nyílt kifejezéssel, amely azonban ne legyen mesterkéltné. Figyeljünk a másokra.

Az is az együttműködés jele, hogy megjelenésünkkel (frizúra, öltözet, cipő, testápolási szokások) nem hozzuk zavarba a másik felet, jelezzük, hogy elfogadjuk az adott kultúra konvencióit. Fontos, hogy öltözetünk legyen összhangban a személyiségünkkel, ugyanakkor az is szempont, hogy illeszkedjen az adott kultúrában az adott helyzetben elvárható feltételekhez, ha szükséges, tartsuk be a „dress code”-ot, azaz az adott helyzetre, alkalomra vagy adott társadalom kultúrájára vonatkozó öltözködési – és ezzel együtt a viselkedési - szabályokat.

Az érzelmi intelligencia, nyitottság, együttműködés mellett kiemelt szerepe van az udvariasságnak ügyekben folytatunk megbeszéléseket, illetve veszünk részt különféle rendezvényeken. Egy pillanatig se feledjük: „ekkor nemcsak magunkat képviseljük, hanem egy országot, egy intézményt, közigazgatási szervet, saját szakmánkat és természetesen saját magunkat is. Minden egyes interkulturális találkozás során felkészültségünket, kulturáltságunkat, alkalmasságunkat bizonyítjuk a vállalt pozíció betöltésére. (...) Az

<sup>12</sup> Edward De BONO (2009) A kreatív elme. HVG Könyvek. Budapest.

udvariasság segít az emberek jóindulatának megnyerésében, épp ezért a társasági élet alapja. Kultúránként változhat a formája és jelentősége, ez ügyben tájékozódnunk kell. Az előzékenység, figyelmesség, tapintat mindenképp a kulturált magatartás része.”<sup>13</sup>

„A társasági formák, udvariassági és illemszabályok nem pusztán a királyi udvarokból kikopott cafrangok, hanem a nyugodt, feszültségmentes, jól szabályozott együttélés magatartásmintái is. Tekintettel vagyok a másokra, hogy ő is tekintettel legyen rám.”<sup>14</sup> Dr. Nagy György felhívja a figyelmet arra, hogy a jó modor, az illem szabályai általában nemzetközies. „Az európai országok illemszabályai közel azonosak, az alapvető cél mindenütt az, hogy az egymás közötti érintkezést minél gördülékenyebbé tegyünk. A formalitások betartását tekintjük eszköznek az idegenekkel való megfelelő szintű kapcsolatteremtésre úgy a hivatalos, mint a magánéletben; egyúttal megvéd bennünket attól, hogy olyan hibát, sértést kövessünk el, amely megronthatja a kialakulóban levő, vagy már kialakult kapcsolatokat. Hatása kölcsönös, bennünket is megvéd mások hibáitól. Olykor taktikai segítőeszköz is lehet, figyelemelvonásra, időhúzásra, a tényleges szándék elrejtésére. Az elvárt viselkedésmódok, viselkedéstechnikák ismeret és készségszintű alkalmazásának elsajátítása magabiztossá tesz.”<sup>15</sup>

Ha nem tudjuk, milyen viselkedési szokások uralkodnak egy adott környezetben, figyeljük tudatosan a másik fél testbeszédét és próbáljuk utánozni, ha hasonló korú, nemű, státuszú partnereinket: hogyan öltözködnek, viselkednek, étkeznek. Ha kételyeink vannak, kérjünk bátran segítséget. A legegyszerűbb, ha már itthon érdeklődünk a külképviseleti szerveknél, de külföldön élő kollégánktól is tanácsot kérhetünk; valakitől, aki jól ismeri mindkét kultúrát és képes a kulturális közvetítő szerepében tanácsokkal ellátni bennünket.

"Tájékozódjunk a nyelvi szokások, a nemzeti szokások, a hivatalos élet és a társasági viselkedési szabályok, az öltözködési kultúra, az étkezési szokások, az italfogyasztás, a dohányzás és a borralaló, a nonverbális kommunikáció, a vallási hovatartozás tekintetében. Hasznos, ha a legalapvetőbb udvariassági kitételeket megtanuljuk a látogató vagy a fogadó fél

<sup>13</sup> Dr. NAGY György László (2002) Illem, etikett, protokoll kisokos sok nézőponttal. Széchenyi Egyetem. Győr.

<sup>14</sup> SILLE Istvánt idézi Dr. NAGY (2002), i.m.

<sup>15</sup> Dr. NAGY György (2002)

anyanyelvén, de legalábbis kérjünk elnézést azért, mert nem beszéljük az ő nyelvüket. Társasági eseményen a lehetőség szerint ne a tolmács segítségére támaszkodjunk, hanem „próbálkozzunk az adott nyelven megértetni magunkat. A közös igyekezet erősíti a kapcsolatokat!”<sup>16</sup>

Az első és az utolsó benyomás a legfontosabb. A jólneveltség, a társasági illetman megkívánja, hogy a találkozóinkat a másik üdvözlésével kezdünk és fejezzünk be. „Ha nem beszélünk egy adott közösség nyelvén, akkor is köszönjük, akár magyarul, a fejünk biccentésével. Interkulturális találkozók esetében a tükörcöszönések a legegyszerűbbek. Általános szabály, hogy a férfi a nőnek, a fiatal az idősebbnek, az alacsonyabb rangú a magasabb rangúnak előre köszön. Akit üdvözöltek, annak kötelessége fogadni és viszonzni. A közigazgatásban dolgozó ügyintézőknek a köszönést – tekintet felvételével, mosolygással együtt - elsőként kell kezdeményeznie!

A kézfogás Magyarországon az egyik legelterjedtebb üdvözlési rítus. Kézfogáskor nézzünk egymás szemébe, a félrenézés sértés. Kesztyűben csak akkor illik kezét fogni, ha partnerünk erre lehetőséget biztosít. A kézfogást a nő, az idősebb, a magasabb rangú nyújt először kezét. A nyújtott kéz el nem fogadása sértés. Terjedőben van ennek elmaradása, elsősorban higiéniai okokra visszavezethetően, helyette a szívélyes mosoly kap nagyobb szerepet. Az angolok és a skandinávok kevésbé gyakran fognak keze. Széleskörűen alkalmazható a meghajlás vagy a fejbiccentés. A férfiak mindig felállnak, ha hölgyet köszöntenek, a fiatalabbak az idősebbel, a beosztott a vezetőjével szemben teszi meg ezt ugyanígy. A csók bizalmas kapcsolatok kifejezője, hivatalos érintkezésben csak a keleti országokban elfogadott.

A hivatalos bemutatkozáskor a név mellé hasznos a munkahely és a munkakör, beosztás megnevezése. A névjegykártyák cseréje hozzátartozik a kapcsolatfelvételhez. Társasági rendezvényen, ha nem találunk ismerőst, mi magunk is kezdeményezhetjük bemutatkozás útján a kapcsolatfelvételt. Ilyen esetben nő nőt, férfi férfit szólít meg, hogy ne legyen kínos hatása. Például: „Úgy látom, hogy az Ön ismerősei sem érkeztek még meg.”

---

<sup>16</sup> Dr. NAGY György (2002)

Amennyiben egy harmadik fél segítségével történik meg a bemutatás, fontos ismerni az idevonatkozó protokoll-szabályokat: mindig az alacsonyabb rangút mutatjuk be a magasabb rangúnak, a férfit mutatjuk be a nőnek a fiatalabbat az idősebbnek (férfi és nő esetében azonos), mindig a később érkezőt mutatjuk be a már ott lévőknek. Illik a bemutatás után néhány szót váltani a partnerünkkel! Külföldi partnereinkkel követhetjük a társalgás általános szabályait.”<sup>17</sup>

Soha ne bíráljuk a vendéglátó ország politikai gyakorlatát. „Tiszteletben kell tartanunk a társadalmi, erkölcsi, vallási szokásokat és alkalmazkodnunk kell hozzájuk. A hivatalos beosztás, társadalmi rang, a nemzetközi szokások előírásait betartva, olyan tiszteletet adjunk a másik félnek, amelyet mi magunk is elvárunk másoktól. Legyünk mértéktartóak a hangerő, az öltözködés, a mimika, a gesztusok használata, az étkezés és az italfogyasztás területén. Ha megdicsérünk valamit, ne elvtelenül tegyük. Legyen fontos véleményünk, nézeteink vállalása, nagyképűség és öndicséret, valamint álszerénység nélkül. Ugyanakkor, világnézeti, véleménybeli és ízlésbeli különbségeket sem illik sem hangsúlyozni, sem erőltetni.”<sup>18</sup>

Soha ne essünk a reflexként jövő sztereotipizálás csapdájába. Még kollégáink, felkészítőnk megfigyeléseit is mindig egészítsük ki saját tapasztalatokkal. Bár az első és az utolsó benyomás valóban meglehetősen fontos, mindig tehetünk azért, hogy helyrehozzunk egy esetleges hibát; ezt az esélyt ráadásul a másik félnek is meg kell adnunk. Minden esetben segíteni fog, ha kifejlesztjük magunkban a pozitív gondolkodást, a pozitív testbeszédet és a pozitív szófordulatokat. A mosolynak kifejezetten varázsereje van, ezért a szimpátia elnyerésének legeredményesebb eszköze. Nézzünk figyelmesen és érdeklődve beszélgetőpartnerünkre és mosolyogjunk (ne mesterkélten, hanem természetesen). Ha őszinte, feloldja a konfliktusokat, megnyugtat, jókedvre derít, önbizalmat ad. Mindkét eszközt szinte korlátlanul alkalmazhatjuk.

---

<sup>17</sup> Dr. NAGY György (2002)

<sup>18</sup> Dr. NAGY György (2002)

### 13. Tanácsok interkulturális tárgyalásokhoz

A fentiekben említett mentális rugalmasságra, nyitott, sablonmentes gondolkodásra, érzelmi intelligenciára és a szempontváltás képességére különösen szükség van, amikor távoli kultúrákban tárgyalunk. Korábban részleteztük, hogy vannak olyan kultúrák, ahol a kapcsolatok kialakításának, fenntartásának, ápolásának abszolút prioritása van a feladatokkal szemben. Ezek azok a kultúrák, amelyekben a tárgyalás célja nem elsősorban a szerződés aláírása, hanem köztünk és partnerünk között egy új kapcsolat létrehozása.<sup>19</sup>

A kapcsolatorientált kultúrákban egy-egy tárgyalás előkészítése jóval tovább tart, mint az „idő pénz” mottóval élő amerikai kultúrában. Az előkészítés hosszas fázisa egymás megismerésére nyújt kitűnő alkalmat. E nélkül az erősen kapcsolatorientált kultúrák számára nem lényeges szempont sem a tárgyalás lebonyolítása, sem a szerződés megkötése.

Az időfelfogás kultúránkénti eltérése (az idő monokronikus vagy polikronikus felfogása, amely – ha nem is tökéletesen, de - párhuzamba állítható a feladatorientált, illetve kapcsolatorientált kultúrák életfilozófiájával).következtében különböző országokban különbözőképpen alakultak ki a pontosságra vonatkozó elvárások.

A svájciak és a németek nagyon pontosak, a mediterrán kultúrák képviselői mindig késnek; a japánok meglehetősen lassú tárgyalók, míg az amerikaiak számára a továbbra is az idő a pénz. Franciaországban a rendezvények időpontját tágabban lehet értelmezni, mint Angliában vagy Németországban, de a személyes találkozókra pontosan illik érkezni. A pontosság követelménye Európában északról dél felé haladva egyre lazul. A szokásjogot illik figyelembe vennünk. Amennyiben protokolláris rendezvényről van szó, az előírások egyértelműek lesznek. Bizonyos alkalmakkal percnyi pontosságot (hivatalos tárgyalás, étkezés), megengedett késést (időpontok megadásával jelzik pl. 12.15- 12.30 között); meghatározott időpontok közötti érkezést (pl. koktélparti 18.00-20.00). Az Európai Unió intézményeiben pontosan kell érkezni.

<sup>19</sup> A kultúráközi kommunikációval kapcsolatban részletesen lásd FALKNÉ BÁNÓ Klára Kultúráközi kommunikáció (2008) című könyvét. Perfekt. Budapest és HOFMESTER-TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2007) Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó, Budapest



Az, hogy ki mit gondol egy adott kultúrában a tárgyalásról - versenyhelyzetként értelmezi vagy inkább egy olyan együttműködő folyamatnak, amelyben a kollektív bölcsesség felszínre fogja hozni a legjobb megoldást egy adott problémára – attól is függ, hogy az adott kultúra egy mélyen individualista, az egyéni sikert díjazó, az „én” tudatra szocializáló kultúra vagy egy kollektív szemléletet tükröző, a „mi” tudatra szocializáló kultúráról van szó, ahol a közösség által létrehozott eredmények a hangsúlyosak.

A tárgyalódelegáció összetételénél mindenképp érdemes a kulturális különbségekre odafigyelnünk, hiszen egy olyan kultúrában, ahol a női és férfi szerepkészlet gyakorlatilag felcserélhető, bármikor küldhetünk nőt a férfi helyett tárgyalni. Ahol azonban a szerepek meglehetősen merevek, a nők ritkán jelennek meg a nyilvános szférában, a nőknek egy sor kellemetlenséggel kell szembesülni, mert nem feltétlen fogadják őket el tárgyalópartnernek. További nézeteltérést jelentkezhethet a kor és a rang kultúránkenti eltérő tisztelete, valamint a formális vagy informális tárgyalási stílus, valamint a direkt vagy indirekt kommunikáció, hiszen vannak olyan kultúrák, ahol nem illik visszautasítani ajánlatokat, nem illik „nem”-et mondani még arra a kérdésre sem, hogy vajon a megállapodás akkor így rendben van-e.

További zavart kelthet, hogy a társadalmi érintkezésben markáns különbségek tapasztalhatók a térközsabályozásban. Az úgynevezett intim zóna (amelybe nem szoktunk hivatalos helyzetben senkit sem beengedni) nálunk a 0-46 cm-ig távolságot jelenti. Ha valaki mégis belép ebbe a zónába, frusztrációt, agresszivitást kelt. Az úgynevezett „személyes zóna” 46-122 cm, ez tipikusan az állva társalgás kényelmes távolsága; kinyújtott kezünk elérheti partnerünket, de nem érezzük lehetétét. A következő a „társadalmi zóna: 122-320 cm. Ez az az távolság, amely megnyugtató számunkra, ha ismeretlenekkel találkozunk. Végül, a „nyilvános zóna” 320 cm-től érvényesül. Ehhez képest, a mediterrán kultúrákban a személyes és a társadalmi zóna mértéke jóval kisebb, ez rendkívül zavaróan hathat. A frappáns megoldás: amikor csak lehet, ülünk, még a tárgyalás kezdeti, légkörteremtő fázisánál is.





Ne feledjük: „Ahogy másokkal szemben viselkedünk, abból jól látható saját értékrendünk. Ne használjuk ki mások kiszolgáltatottságát, ezzel növeljük önbecsülésünket és tiszteletet ébresztünk másokban.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Dr. NAGY György, 2002



## 14. Források

- BAKACSI Gyula (2008): Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján). Kutatási beszámoló. [http://real.mtak.hu/1618/1/46897\\_ZJ1.pdf](http://real.mtak.hu/1618/1/46897_ZJ1.pdf). 20-26. oldal De Bono, Edward (2009) A kreatív elme. HVG Könyvek. Budapest.
- Dr. NAGY György László (2002) Illem, etikett, protokoll kisokos sok nézőponttal. Széchenyi Egyetem. Győr.
- FALKNÉ BÁNÓ Klára (2008) Kultúraközi kommunikáció. Perfekt, Budapest.
- FISHER, R.- BROWN, S.1999) KAPCSOLATÉPÍTÉS A TÁRGYALÁSOK SORÁN. BAGOLYVÁR
- FISHER, R.-URY, W.- PATTON, B (1997) A SIKERES TÁRGYALÁS ALAPJAI. BAGOLYVÁR
- GOLEMAN, Daniel (1997) Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó, Budapest.
- GREGOR Katalin Gertrúd (2008) Japán magyar szemmel a 3. évezred elején. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest. Kézirat.
- HIDASI Judit (2008) [Kultúrák@kontextusok.kommunikáció](http://www.kontextusok.hu). Scholar Kiadó. Budapest.
- HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2007) Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémia, Budapest.
- HOFSTEDE, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications
- HOFSTEDE, G. (1997) Culture and Organization: Software of the Mind. McGraw-Hill USA
- [http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult\\_komm/7\\_mellklet\\_1.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/7_mellklet_1.html). Utolsó letöltés: 2012. augusztus 30.
- [http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog\\_jeghegy.html](http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_jeghegy.html). Utolsó letöltés: 2012. augusztus 30.
- [http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/index\\_aNYITO.html](http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/index_aNYITO.html)

- [http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Kutatas\\_Globe.html](http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Kutatas_Globe.html). Utolsó letöltés: 2012. augusztus 30.
- Intercultural Trainer Foundation Course; Assist International HR. 2011. Germany.
- JENEI Ágnes (2012a) New Initiatives in Communication of Local Governments. Foreign Practices and their Reception in Hungary. (In: JENEI Ágnes (ed). Communication with the Public from the Local Government Perspective.) Ad Librum, Budapest
- JENEI Ágnes (2012b) Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. In Magyar Közigazgatás. 2012/1.
- KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar  
([http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult\\_komm/2\\_a\\_kultra\\_fogalma\\_modellek\\_s\\_elmletek\\_a\\_kultrrl.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/2_a_kultra_fogalma_modellek_s_elmletek_a_kultrrl.html))
- PEASE, Allan (1990) Testbeszéd. Park, Budapest.