

Doktori (PhD) értekezés

Kiss Gabriella

2009

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
Kossuth Lajos Hadtudományi Kar
Hadtudományi Doktori Iskola

Kiss Gabriella

**INTERKULTURÁLIS KIHÍVÁSOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓS
KOMPETENCIÁK KOORDINÁLÁSA A NATO ÉS EGYÉB
KATONAI MISSZIÓK TEVÉKENYSÉGÉBEN**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Prof. Dr. Vincze Lajos

Budapest, 2009

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ GONDOLATOK, A TÉMA AKTUALITÁSA	5
A KUTATÁSI TÉMA HÁTTERE, KIDOLGOZÁSÁNAK MÓDJAI	8
A kutatás céljai	8
A kutatás hipotézise	9
A vizsgálat alkalmazott munkamódszerei	9
1. A KULTÚRA TERMÉSZETE ÉS SAJÁTOSSÁGAI	11
1.1 A kultúra elméleti megközelítései	11
Részkövetkeztetések	17
1.2 A kultúra szintjei, konfliktusai, Hofstede- modell alapján	17
Részkövetkeztetések	19
1.3 Kultúrák találkozási pontjai, megélni a multikulturalizmust	20
Részkövetkeztetések	25
1.4. A társadalmi befolyás alapjai: tények, hiedelmek, sztereotípiák	26
Részkövetkeztetések	29
1. 5. Az interkulturális félreértések alapvető formái	30
Részkövetkeztetések	34
1.6. Néhány fontosabb elméleti elemzés a kultúrák közti kommunikációs kihívásokról	34
Részkövetkeztetések	40
2. A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMI ÉRTELMEZÉSE	41
2.1. A nonverbális kommunikáció formái és jelentősége	42
2.2 Nonverbális kommunikáció, amerikai mintára	44
2.3. A kultúrák közti kommunikáció alkalmazásának jelentősége a hadseregben	48
Részkövetkeztetések	50
2.4. Kulturális sokk, mint konfliktus forrás	51
Részkövetkeztetések	55
2.5 Az interkulturális kompetenciára való felkészítés stratégiája	56
Részkövetkeztetések	59
2.6. A kulturális jártasság normái	59
Részkövetkeztetések	63

3. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	64
3.1 A kérdőíves kutatás és elemzés célja és felépítése	65
3.2. A kérdéscsoportok alapvető területei.....	67
3.3 A felmérés kérdéseinek analízise.....	70
Az empirikus kutatások következtetései.....	85
4. A DIVERZITÁS KÉPESSÉG-FEJLESZTÉSÉNEK MÓDSZEREI.....	87
4.1. Kultúra-tudatos kompetenciák	90
Részkövetkeztetések	95
ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK.....	96
AJÁNLÁSOK, JAVASLATOK.....	98
ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	100
ZÁRÓ GONDOLATOK.....	101
FELHASZNÁLT IRODALOM	103
FÜGGELÉK.....	109

BEVEZETŐ GONDOLATOK, A TÉMA AKTUALITÁSA

Egy olyan komplex világban, mint amilyenben élünk, természetünk és jellemünk megformálásában számos tényező vesz részt, amelyek közül a kultúra az egyik legerőteljesebb befolyásoló tényező. Mivel globalizált világunkban emberek sokasága vállalja az idegen közegben való létezést vagy munkát, óhatatlanul szembesülnek a kultúrák különbözőségeivel és az abból adódó konfliktusokkal. Kultúránk különbözőségeiből, kommunikációs eszköztáraink félreértelmezéséből adódóan csúszhatnak el egyébként jobb sorsra érdemes kapcsolatok, külföldi munkavállalások, továbbképzések vagy akár kezdődő barátságok. A konfliktusok kialakulásának egyik lényeges eleme, hogy a résztvevők nem hajlandók észrevenni, vagy komolyan számításba venni, hogy a problémáik alapja és egyúttal kerékkötője a más kultúrák átélésének és megélésének különbözőségéből fakad. Nincs konkrét embertől, közösségtől független kultúra. Az információ, az érzelmek, képzeleteink csak akkor válnak a másik számára felfoghatóvá, ha azok láthatóan, hallhatóan, verbálisan, nonverbálisan jelennek meg. Az egyén vagy bármely közösség megjelenési formája csak akkor lesz a kultúra része, ha azt a közösség (a másik) számára is érthető jelrendszer felhasználásával kifejti és továbbadja. A kultúra legfontosabb jellemvonása a „mi” és az „ők” közötti különbségtétel, vagyis a kultúrának nem is annyira természettől, mint inkább a többi kultúrától való megkülönböztetése. Így a kultúra felfogható úgy is, mint egy végtelen kommunikációs folyamat, melynek felső pontján a felhalmozott tradíciók (szokások, normák, hiedelmek, magatartássémák), alsó pontján pedig az az egyén áll, aki a szocializáció összetett folyamatában maga is részévé, alkotójává válik a kultúrának. Ebben az értelemben a *kultúra különböző elemeinek elterjedése, átvétele, fennmaradása voltaképpen nem más, mint kommunikáció.*

A kultúra és a kommunikáció kapcsolatának vizsgálatában külön irányzatot jelent a *multikulturalitás*, illetve a *kultúraközi* (cross cultural / intercultural) *kommunikáció* kutatása. A globális és regionális folyamatok, a különböző kultúrák érintkezése, az egységes világpiac kialakulása, a tömegkommunikációs eszközök széles körű elterjedése, a multinacionális konszernek, az európai integrációs folyamatok stb. – a különböző kultúrák közötti kommunikáció intenzívvé válásának folyamatát teremtették meg. A sokszínű kultúrák érintkezésében a teljesebb megértés elengedhetetlen feltételei között meg kell említeni a más területi, történelmi

közösségben élő emberek nemzeti, vallási, etnikai, erkölcsi sajátosságainak, személyközi és társas érintkezési szokásainak, előítéleteinek stb. pontos ismeretét és kutatását.

Vajon azt várjuk-e, hogy más kultúrák alkalmazkodjanak a mienkhez, vagy esetleg hajlandóak vagyunk mi idomulni másokhoz? Ezt vizsgálhatjuk pusztán az idegennyelvi ismeretek szintjeként, de a különböző kultúrák közötti hatékony kommunikáció túllép a nyelvi kereteken és éppen ezt teszi olyan nehezzé, kihívássá, amivel szembesülünk. Kultúránk meghatározza gondolkodásmódunkat, a módot, ahogyan megtapasztaljuk, halljuk, látjuk, interpretáljuk a körülöttünk lévő világot. Egy szónak különböző jelentése lehet a különböző kultúrából érkezők számára, még akkor is, ha “ugyanazt” a nyelvet beszéljük. Ha nem vagyunk képesek ennek jelentőségét megérteni, akkor elveszhetünk a kultúrák közötti játszmákban, tisztában kell tehát lennünk, hogy a kultúrák-közötti kommunikáció sokkal több, mint a közös nyelv ismerete.

Amióta hazánk a NATO és később az Európai Unió szövetségébe lépett, a kultúrák által generált kihívások talán még élőbbek, mint valaha. Ezt még külön hangsúlyossá teszi a Magyar Honvédség jelenléte a nemzetközi hadszíntereken, a béketámogató és egyéb missziókban. Maga a szándék, hogy a külföldön szolgáló hivatásos és szerződéses állományunk a lehetőségekhez képest a legjobban teljesítsen nagyon fontos, de önmagában még kevésnek mutatkozhat. Számptalan tanulmány és kutatómunka támasztotta már alá annak jelentőségét, hogy a feladat teljesítésének eredményessége nagy mértékben függvénye az egyén általános közérzetének, szocializációs képességeinek. Talán fokozottan igaz ez a multinacionális környezetben tevékenykedő állomány esetében, akiket több oldalról is kihívások érnek, és ezek közül csak az egyik az, hogy nem a hazájukban tevékenykednek. Sokan úgy vesznek részt a missziós szerepvállalásban, hogy nincsenek igazán tisztában azzal, hogy mi vár rájuk.

Természetesen számtalan pozitív tapasztalatra, ismeretre és kapcsolatokra is szert tesznek, de a kulturális sokk befolyásoló ereje vitathatatlan. A kommunikációs nehézségeken túl meg kell küzdeniük a problémák helyes kezelésével, a konfliktusok optimális feloldásával egy olyan közegben, ahol a velük együttműködők más és más értékekkel, hiedelmekkel, perspektívával, munka és életstílussal rendelkeznek.

A helyzet negatív hatásai azonban, megfelelő felkészítés mellett, csupán időlegesek, ami és lehetővé teszi a külhonban szolgálatot teljesítők számára, hogy viszonylag könnyedén adaptálódjanak az új helyzethez, ami megnöveli a feladatokra való teljes koncentrálás esélyét, ezzel biztosítja a misszió sikeres és biztonságos teljesítését. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül,

hogy a 21. századi katonai missziók koncepciója sokkal inkább a diplomácia és kommunikációs eszközök finoman megválasztott módozataira épül semmint a konfliktusok kényszerítő erővel történő alkalmazására. Az újszerű elvárásoknak azonban csak úgy tudunk megfelelni, amennyiben elfogadjuk a kulturális tudatosság relevanciáját is, annak érdekében, hogy katonáink felkészültsége semmilyen irányban ne szenvedjen hiányt.

A KUTATÁSI TÉMA HÁTTERE, KIDOLGOZÁSÁNAK MÓDJAI

A KUTATÁS CÉLJAI

Szándékaim szerint körbejárom azt a területet, ahol integrálódik a kommunikáció, a nyelv, a viselkedési normák és mindazon elemek, melyek megmagyarázzák, de legalábbis rávilágítanak a kulturális különbözőségeinkből fakadó konfliktusainkra. Úgy vélem, hogy a mai, „világfaluvá” formálódó közegünkben nem tekinthetünk el egymás jobb megértésétől, az alkalmazkodás és a tolerancia képességének kifejlesztésétől, a közös küldetésben résztvevő nemzetek esetében.

Célom a felderítő vizsgálatok során:

- bemutatni a multikulturális alegységekben való szolgálatteljesítés kihívásait, különös tekintettel az emberi interakciókra,
- rávilágítani a jelenség közérzetre és egyúttal a teljesítményre gyakorolt hatásának és hátterének jelentőségére,
- olyan stratégiákat kialakítani, melyek segítségével megkönnyíthetjük a különböző kultúrákhoz való adaptációt,
- létrehozni egy olyan tansegédletet, melyet az oktatók és külszolgálatosok is haszonnal forgathatnak és alkalmazhatnak a felkészítési folyamatok során.

Disszertációm megpróbál olyan vitára ösztönző, egyéb kutatási területet is bevonó dolgozattá válni a tudományos munkák sorában, amely továbbgondolásra készíti a terület szakértőit, valamint illetékeseit annak érdekében, hogy a külszolgálatot teljesítők még biztonságosabb felkészítésben részesülhessenek. Ez a felmérés nem kívánja feltárni az összes jelenség milyenségét, — ez egy további, alaposabb kutatás témája lehet — csak szeretnék rávilágítani a feltételezett kulturális különbségekből fakadó akadályok és nehézségek jellegére és relevanciájára az adott többnemzeti együttműködések során, valamint teret engedni a további mérlegeléseknek a lehetséges megoldások, a felkészítések tökéletesítésére.

A KUTATÁS HIPOTÉZISE

Egy katonai multikulturalitást vizsgáló dolgozat alapvető hipotézise, hogy elsősorban a különböző nemzeti karakterű katonai kultúrákból adódhatnak nézeteltérések, meg nem értések, félreértések. Az adott katonai kultúra mint az attitűdök és viselkedési formák kollektív mintáinak koncepciója, alapértelmezettnek tekinthető, hiszen mindenki rendelkezik a saját kultúrájából fakadó társadalmi, intézményi és hagyományos normákkal. Ezek megnyilvánulási formái különböző szabályok, kódok, mechanizmusok, gyakorlatok és tapasztalatok alapján realizálódnak a katonai szubkultúrákra jellemzően. Vannak olyan kulturális különbségek, amelyek áthidalásához nem elegendő a nyelvi készségek fejlesztése, mert tudunk nélkül is befolyásolják mindennapi kommunikációnkat, többletinformációt közölhetünk anélkül, hogy tudnánk róla. Ezek a verbális és nonverbális üzenetek konfliktushelyzetekhez vezetnek. Feltételezem, hogy az interkulturális konfliktusok meg- és feloldása az egyik legfontosabb tényezővé válhat a missziós küldetés során, mind a feladatok sikeres végrehajtása, mind az állomány biztonsága érdekében.

A VIZSGÁLAT ALKALMAZOTT MUNKAMÓDSZEREI

Hipotézisem igazolása többértékű megközelítést igényel, éppen ezért az egyik munkamódszerem a hazai és külföldi szakirodalom saját szempontú másodelemzése, elsősorban a jelenség hátterének bemutatása, nevezetesen a fogalmak — kultúra, multikulturalizmus, interkulturalizmus — teoretikus ismertetése, valamint ezek hatásának tisztázása az emberi interakciókra, ami elengedhetetlen a teljes megértéshez. Idetartozik a nyelv, mint eszköz és lehetőség mint az emberi érintkezés alapfeltétele, ugyanakkor alapvető konfliktus teremtő helyzetét is feltárom, más egyéb motívumokkal egyetemben.

Dolgozatomban az alkalmazott módszerek felölelik a tudományok különböző területeinek látásmódjait, rámutatva a megközelítések sokszínűségére, ugyanakkor összefonódására is. Az interdiszciplinaritás jelentőségét hangsúlyoztam témám kidolgozása során, ahol a filozófia, a kulturális antropológia, a pszichológia, a szociológia, nyelvi és pedagógia különböző megközelítései kerültek összehasonlításra, egymást kiegészítve, a jobb megértést, szélesebb körű rálátást elősegítve.

A kommunikáció formái — verbális, nonverbális — már számtalan kutatás témájaként szerepeltek, így én nem vizsgálom mélyrehatóan ennek elméleti háttérét, viszont ahhoz, hogy képet tudjunk kapni a multinacionális interakciók során felmerülő kihívásokról, szándékomban áll bemutatni és kiemelni azon specifikus területeket, melyek elengedhetetlenek céljaim teljesítéséhez.

Dolgozatom másik fő egysége magában foglalja az általam összeállított szociológiai típusú kérdőív elemzését, melyet kutatásaim alátámasztásának érdekében szerkesztettem, bizonyítva részben hipotéziseim megalapozottságát és céljaim relevanciáját. A kérdések típusai célzottan azokat a területeket mutatják be, melyek hatással lehetnek következtetéseim kialakítására. A kérdőív kitöltése mellett szóbeli interjúkat is készítettem, annak érdekében, hogy feltételezéseim ezáltal is megerősítést nyerjenek.

A megfelelő módszertani eszközök segítségével ajánlásokat teszek mind nyelveket oktató kollégáimnak, mind a missziókba készülők felkészítését magukra vállaló szervezeteknek, ami egyúttal dolgozatom harmadik fő elemét tartalmazza. A céljaim között említett tematika létrehozásában szerepet játszik a korábbi és jelenlegi kutatásaim, tanulmányaim által nyújtott háttér, illetve a feldolgozásra kerülő téma alapos ismeretében kialakított koncepciók. Az angol és magyar nyelven is elkészült tansegédletet a dolgozatom Függelék című fejezetében helyeztem el.

1. A KULTÚRA TERMÉSZETE ÉS SAJÁTOSSÁGAI

1.1 A KULTÚRA ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI

A kultúra fogalma nagyon átfogó és számos meghatározása ismert. Az Idegen szavak és kifejezések kéziszótára¹ szerint kultúra alatt „*az emberi társadalom által létrehozott anyagi és szellemi javakat*” értjük, illetve ezeknek „*egy adott korszakban való jellegzetes állapotát.*” Önmagában ez a meghatározás is a kultúra számos aspektusára utal. A szó hétköznapi értelmében a kultúrával kapcsolatban a civilizáció olyan tárgyi, illetve tárgyiasult termékeire gondolunk, mint az irodalmi, zenei, képzőművészeti, vagy építészeti alkotások, illetve egy adott kultúrára jellemző ételek, italok, öltözködés, hajviselet stb. Antropológusok ezt „*1-es kultúrának*” nevezik, köztük Hofstede munkássága tekinthető a legjelentősebbnek². A fent említett definíció alapvetően a kultúra kézzel fogható, közvetlenül érzékelhető részeire utal, de ezek csak a jéghegy csúcsát jelentik. A felszíni jelenségek mélyben zajló mozgatórugóinak, valamint az egyes kultúrákra jellemző szimbólumrendszerek megértéséhez már az adott kultúrában elfogadott értékrendszer és az ennek megfelelő viselkedésformák elsajátítási mechanizmusának megértése szükséges. Ez a rész a „*2-es kultúra*”, amely az interkulturális kommunikáció tanulmányozásának egyik alapfeltétele.

„Egy-egy társadalom történelmi kultúrájának színvonalát az határozza meg, hogy mennyiben képes ezt a történelmi megközelítést alkalmazni, az eredmények, erőfeszítések, adottságok, nehézségek, tapasztalatok történelmi mérlegét elkészíteni, a jövőbe vezető út jelen állomásán a kollektív emlékezést és vele a pozitívumok megbecsülését gondozni, káros motívumoktól tisztán tartani, és továbbadni a felnövő, ifjú nemzedékeknek is, egyebek közt a múlt intellektuális és tárgyi, művészi emlékeinek megbecsülésével, megőrzésével és szakszerű megismertetésével is.”

¹ BAKOS, F.: *Idegen szavak és kifejezések kéziszótára*. Budapest, Akadémia Kiadó, 1994

² HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations, Software of the Mind*. Paperback edition, London, HarperCollins Publishers, 1994

Ez segítheti elő egy-egy közösség identitástudatának, önismeretének, belső kohéziójának, önkéntes morális fegyelmének zavartalanabb működését. ... A történelmi kultúra elősegítése minden társadalomnak érdeke, de különösen érdeke azoknak a kisebb nemzeteknek, amelyek jelentőségét nem annyira anyagi súlyuk, létszámuk, földrajzi kiterjedtségük, mint inkább a belső 'minőségi' tényezők intenzívebb kimunkálása tudja biztosítani.” Kosáry Domokos ebben az idézetben nem csak a nemzeti kultúra jelentőségére, de magára a *nemzetre*, mint kohéziós erőre is rámutat, hangsúlyozva identitástudat jelentőségét, a multikulturális, globális világunkban. Kosáry Domokos abból az alaptézisből indult ki, hogy a különböző kultúrákat az emberi viselkedés lokális kialakulásának, azaz olyan önmagukban álló, körül- és (másoktól) elhatárolt, homogén entitásoknak tekintették, melyek saját különálló földrajzi, fizikai helyekhez és terekhez kötődtek. Azt a tételt fogalmazták, hogy a csoport, a kultúra és a tér fogalmi kölcsönösen és teljes mértékben lefedik egymást, s a csoporthoz tartozás érzése a csoporttal való identifikáció ebben a megfelelésben gyökerezik.³ Ebből arra a következtetésre jutottak, hogy a nemzet, a kollektív nemzeti kultúra és a tér, azaz az ország, a „haza” fogalmi kölcsönösen és teljes mértékben lefedik egymást, s a nemzethez való tartozás érzése, a nemzettel való kulturális identifikáció ebben a megfelelésben gyökerezik, a nemzeti mentalitás, a nemzeti sajátosságok ebben a „háromszögben” szerveződnek.

A nemzeti lét kritériumai a következők: közös nyelv, közös intézmények, közös kultúra, egyazon fajta történelemtudat, a területi határok tudata, származási kötelékek, állandó letelepülés, nemzet gazdaság. Ezek nem kategorikus követelmények, nem minden esetben jelenik meg együtt minden alkotóelem, de a többségnek valahogy mégis össze kell állnia, hogy létrejöhessen az európai értelemben vett nemzetiség. A meglévő nemzetállamok heterogénebbek, mint valaha. Megállapodtak mostani helyükön, nem sok elintézetlen határkérdés maradt. Lehet, hogy a szuverén és független nemzetállam ideje lejárt, de a nemzeti lét tovább működik, talán új módon, a történelmi textúra-változásának megfelelően.

³ NIEDERMÜLLER Péter.: *A kultúraközi kommunikációról.* – In. BÉRES István., HORÁNYI Özséb (szerk.): *Társadalmi kommunikáció.* - Budapest, Osiris 2001. (Egyetemi tankönyv) – p. 97-111

Az ember részben genetikailag meghatározott vonásokkal jön a világra, bizonyos hajlamokat örököl, és élete során másfélékre tesz szert. Ezek némelyike erőteljes és tartós, mások mulandók. Az embert alakítják a részben apjától, részben anyjától örökölt vonások, másrészt a világban elfoglalt helyzetéről alkotott elképzelései, tapasztalatai, félelmei és kötődései formálják jellemét, cselekedeteit. Ugyanez igaz a nemzet történetére is. Az emberi és a történelmi lét választások sorozata, amelyekre minden tudatos ember minden pillanatban rákényszerül. Ezek a választások gyakran árulkodnak az egyén jelleméről és meghatározza a jövőjét, de ez a jövő semmiképpen sincs előre megírva, hiszen az illető felülkerekedhet hajlamain, öröklötteken és szerzetteken egyaránt. A döntés és a felelősség az övé: erkölcsileg szabadon cselekvő lény, elszámolással tartozik a saját tetteiért.

Új remények és veszélyek jelentek meg a 21. század kezdetére. Nem tudhatjuk, hogy a veszélyek borítják el majd a horizontot vagy a remények terjednek el. Ez utóbbi esetben valóban beköszönhet egy új kor, mely a múltból is építkezve, a korábbi kulturális rendszerek értékeinek szintézisét alkotná. Mint mindig, ma is ellentétes erők határozzák meg a történelem alakulását, de egyre jobban körvonalazódik, hogy melyek azok az értékek, melyek érvényesülését az új kultúráért cselekvőknek segíteni érdemes.⁴

A kultúra fogalmának meghatározásakor a következő vonásokat tartom a legfontosabbnak:

- a kultúra tanult, nem örökölt, nem veleszületett
- a kultúra kollektív, az adott közösség tagjaira jellemző, ebből következik, hogy
- a kultúra csoportspecifikus
- a kultúra relatív.

Falkné Bánó Klára a következőképpen határozza meg a *kulturális relativizmust*: „*A kulturális relativizmus azt jelenti, hogy egyik kultúra sem állíthatja magáról, hogy magasabb szinten van a többinél, a kultúrák között nincs hierarchikus viszony, minden kultúra csak saját rendszerében értelmezhető, és ezek a rendszerek jelentősen eltérhetnek egymástól.*”⁵ Éppen ez a meghatározás mutatja, hogy mennyire nehéz megragadni a kultúra mibenlétét, és hogy csak ahhoz a kulturális háttérhez viszonyítva érthetjük meg, amelyből származik. A kulturális relativizmus ellentéte a *kulturális etnocentrizmus*, ami Falkné szerint azt jelenti, hogy egy kultúra különbnek tartja magát

⁴ FÖLDIÁK András.: *A kultúra kis krónikája*. – Salgótarján: Magyar Művelődési Intézet – Mikszáth Kiadó, 1994. – p. 132. - ISBN: 963-7929-44-4

⁵ FALKNÉ BÁNÓ Klára: *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, 2008.(p.: 20) ISBN 978-963-394-747-0

a többinél, valamilyen szempontból fölébe helyezi magát a többi kultúrának. Ezen a ponton vitatkozom a meghatározás sarkos kijelentésével, mert véleményem szerint az etnocentrikus látásmód valóban feltételez egyfajta különbségtételt a kultúrák között, ugyanakkor az eltérések nem feltétlenül fakadnak felsőbbrendűség-tudatból, számomra sokkal inkább a nézőpont szűklátókörűségét, ha tetszik korlátoltságát, jelzi a másik kultúra felé fordulás során. Bizonyos fokú etnocentrizmus minden kultúrára jellemző, minden társadalom tagjai úgy érzik, az az etalon, a minta, ahogyan ők látják a világot, az összes többi világlátás „más”. Ezen a szinten akár egészséges lokálpatriotizmusnak is tekinthetjük a jelenséget.⁶

A kultúra fogalma a modern társadalomtudományok egyik központi s ugyanakkor nagyon sokféle módon értelmezett kategóriája. A különböző definíciók azonban számos hasonlóságot is mutatnak a magától értetődő eltérések mellett. A kultúra fogalmát csoportosíthatjuk típusai szerint, melyet Niedermüller Péter határozott meg⁷:

- a) valamely csoport vagy társadalom egészének életstílusát;
- b) azt a társadalmi és/vagy kulturális „örökséget”, amelyet valamely individuum vagy csoport az előző generációktól átvesz;
- c) a gondolkodásnak, a világ szemléletének egy meghatározott módját, amely az ún. „primitív” társadalmakat jellemzi;
- d) valamely csoport vagy társadalom megfigyelhető viselkedési mintáit;
- e) valamely csoport vagy társadalom közös tapasztalatait
- f) a társadalmi szocializáció folyamatában megtanult viselkedést;
- g) valamely csoport vagy társadalom konfliktuskezelő eljárásait és mechanizmusait;
- h) a normatív viselkedést szabályozó mechanizmusokat
- i) valamely tudományterületnek egyes csoport vagy társadalom viselkedéséről felállított elméletét.

Ebben a felsorolásban azonban látnunk kell, hogy ezek az elméletek a kultúrákat önmagukban, nem pedig más kultúrákkal való dinamikus kölcsönhatásukban vizsgálják.

Nem ad eligazítást a szó hétköznapi használata sem, mert a „kultúrcikk” cégtől a nemzeti kultúráig, a mezőgazdasági kultúrától a „kulturálatlan ember” kifejezésig vagy a „kulturterem”

⁶ A kultúra további természetét, szintjeit és modelljeit Hofstede, 1994; Trompenaars, 1995 munkái részletesen mutatják be kiváló elméleti és gyakorlati háttérrel biztosítva a terület további kutatásaihoz.)

⁷ NIEDERMÜLLER Péter.: *A kultúrák közti kommunikációról.* – In. BÉRES István., HORÁNYI Özséb (szerk.): *Társadalmi kommunikáció.* - Budapest, Osiris 2001. (Egyetemi tankönyv) – p. 97-111

elnevezéstől a kulturális forradalomig sok pontatlan jelentéssel találkozunk. Sokan hisznek a kultúra emberformáló erejében, mások cirkalmas díszítménynek tekintik. A sokféleképpen magyarázott fogalmat egyszerűen is értelmezhetjük: „*a kultúra az emberi lét különleges, nem ösztönök útján öröklődő eszközrendszere, mindaz, amivel az ember több, mint csak biológiai lény.*” – ahogy ezt Földiák András megállapítja a kultúra fogalma kapcsán.⁸ Szerinte mindaz, ami csak az emberi tevékenység révén létezik, az általunk teremtett szavak, tárgyak, épületek, viselkedési formák, társadalmi törvények és az egész, kultúra révén létrejövő bonyolult társadalmi rendszer. Tovább nehezíti a kérdés tanulmányozását, hogy a kultúra fogalma több tudomány megközelítésében írható le. Interdiszciplináris jellegét világosan mutatja, hogy a fogalmat gazdaságtörténeti, szociológiai, axiológiai, kultúrtörténeti, szociálintropológiai, művészettörténeti, kommunikációelméleti aspektusokból is vizsgálják.

A szó közismerten latin eredetű, s jelentése *művelni, ápolni, megművelni, gondját viselni*. Eredetileg a rómaiak a föld megművelésével kapcsolatban használták a szót (*agricultura*) Később kezdték az emberi lélek művelésére irányuló tevékenységre is alkalmazni. Az antik ember a lélek ápolására kilenc mesterséget jelölt meg: történelem, szerelmi költészet, tánc, színészet, líra, szomorújáték, zene, epikus költészet és csillagászat. Ahogy Vincze Lajos⁹ is kifejti munkájában a „kultúra” szó eredeti jelentése egyértelműen utal e fogalom aktív, cselekvő jellegére, mely az eredeti természetivel szemben jelenti a „természet humanizálását” vagy a „második természet” létrehozását, az ember vonatkozásában pedig az állattól megkülönböztető, ösztönvilágból kiemelő többletet, mely a megszerzett ismeretek és készségek által vezérelt előrelátó *cselekvésben* realizálódik.

Ágh Attila ontológiai kultúrelmélet értelmezése szerint a kultúra az az ontológikus közeg, melyben az ember él: „*a humanizált természet, a társadalmi viszonyok rendszere és a sajátosan humanizált emberi szubjektumok világa.*”¹⁰ Továbbá a kultúra lényegi vonása az érték, „*mely nem lehet más, mint a természet és az ember történelmi fejlődése által nyújtott értékek összessége.*”

⁸ FÖLDIÁK András.: *A kultúra kis krónikája*. Salgótarján: Magyar Művelődési Intézet, Mikszáth Kiadó, 1994. - p. 9. ISBN: 963-7929-44-4

⁹ VINCZE Lajos (szerk.): *Bevezetés az európai kultúra és bölcsélet történetébe I.-II.* Budapest: ZMNE, 2001. – p.31

¹⁰ ÁGH Attila.: *Humanizmus és kultúra*. In. *A kultúra fogalmáról*. Budapest: Kossuth Kiadó, 1980. – p. 33. - ISBN: 963-091-684-3

Az „értékrendek harca” ma nem ideológiai és zömében nem is hatalmi eszközökkel zajlik, sőt az európai ember hajlamos humánus együttműködésnek feltüntetni fölényét, de ettől még a tét ugyanúgy az életben-maradás, mint régen. E riasztó kép felvázolása ellenére vallom, hogy bízunk kell a kultúrában és segítenünk kell létrejönni valós értékeinek, a mindennapi élet visszaigazolásának segítségével keresnünk kell azokat az értékeket, melyek megoldást jelenthetnek a mai kor tartalmatlanságaira. A 20. századot a különösen felgyorsult, intenzív változások korszakaként jellemezhetjük. Számos társadalomtudós az egyetemes kultúrtörténet új korszakáról beszél, amelyet posztcivilizációs, posztindusztriális, posztmodern kornak vagy éppen az informatika korának nevez. ¹¹ A kor embere már szinte képtelen követni és feldolgozni a 20. században bekövetkezett társadalmi változásokat, az eszmék, értékek és magatartásformák eróziójának és újrakeletkezésének felgyorsult ütemét. A jövősokk, a kulturális sokk az új század emberének is alapélménye. *„Az irányvesztettség érzése, az, hogy mind gyakrabban kell döntést hoznia számtalan új és szokatlan probléma kapcsán morálisan és pszichésen egyaránt megviseli az egyént. A változás azonban mindezzel együtt mégiscsak az élet lényegét adja jelenti.”* Az európai történelemben — éppúgy, mint nemzeti történelmünkben — hányszor kellett felismerni, hogy irreális célokat nem lehet rákényszeríteni a valóságra, hogy a türelmetlenség nem old meg semmit, mert a történelem „felülvizsgálja” az önkényes célokat és objektív korrekciót hajt végre. De szükség van a szubjektív korrekcióra is, mivel így vizsgálhatjuk felül a be nem vált módszereket, hamis ideálokat, utat nyitva az újabb lehetőségeknek, változásoknak. A legtöbb, amit tehetünk, alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez a kultúra, a nevelés, a lehetőség szerint irányított szocializáció segítségével. A tágabb értelemben vett kultúra szerepe döntő és meghatározó, ez hozza létre, ápolja és alakítja át a társadalmi értékrendszert. Ebből ered a fogalom végtelen sokrétűsége és emiatt mondják egyesek, hogy tudományosan nem értelmezhető kategória, mert túl tág, túllontúl általános a tartalma.

¹¹ VINCZE Lajos (szerk.): *Bevezetés az európai kultúra és bölcsélet történetébe* I-II. Budapest: ZMNE, 2001. – p.11.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A kultúra számtalan definíciójából az iméntieket kiragadva is világosan kitűnik, hogy a kultúrakommunikációs tanulmányok folytatása során tanult viselkedésformákról, illetve adott kultúrák csoport specifikus értékrendszereiről van szó, ezeket próbáljuk különböző kulturális dimenziók mentén összehasonlító elemzésnek alávetni.

Neves hazai és külföldi kutatók fogalmazták meg sajátos kultúra-értelmezésüket tanulmányok, tudományos kutatások alkalmával. Ezen írásnak sem célja, sem lehetősége e terület teljes körű, nagyon gazdag eredményeinek bemutatása.

1.2 A KULTÚRA SZINTJEI, KONFLIKTUSAI, HOFSTEDE- MODELLJE ALAPJÁN

Az emberek többsége élete bármely szakaszában egyidejűleg hordozója a kultúra külső, „látható”, és belső, rejtett rétegeinek. Mivel az egyén egyszerre több csoport tagja, (család, munkahely, baráti kör, sportkör, klub stb.) elkerülhetetlenül több szubkultúra hordozója is a kultúra különböző szintjein. Ezek közül a következő szinteket tartom a legfontosabbnak, Hofstede írása alapján:¹²

Nemzeti kultúra: az előző fejezetben már részletesen kifejtettem a nemzeti kultúra sajátosságait, melyet röviden úgy összegezhetünk, hogy a kultúra képviselőjének nemzeti hovatartozását állapítja meg. Ügyelni kell azonban a *nemzetiség* szerinti hovatartozás megkülönböztetésére, mert a kettő nem ugyanaz. Például a svájci kultúrában legalább három nemzetiséget különíthetünk el.

Regionális kultúra: egy országban belül különböző területeken jelentős kulturális eltérések találhatóak, pl. Olaszország vagy Németország egyes területei között. De még egy olyan kis országban is mint a mienk, tájegységként más és más kulturális sajátosságot figyelhetünk meg. Azonban azt is figyelembe kell vennünk, hogy nem határozható meg egyértelműen, hogy mi a regionális kultúra, hiszen egy olyan hatalmas országban, mint pl. az USA, az egyes tagállamok

¹² HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations, Software of the Mind*. Paperback edition, London, HarperCollins Publishers, 1994

kultúrája regionálisnak minősül, kulturális sajátosságai úgy viszonyulnak egymáshoz, mint Európában mondjuk a svéd és a magyar, melyek nemzeti kultúrákat képviselnek.

Etnikai/vallási hovatartozás szerinti kultúra.

Nyelvi hovatartozás szerinti kultúra.

Nemi kultúra: a nemek elkülönülésének fontos kulturális manifesztációi vannak, mivel más viselkedési modelleket követnek a nők és a férfiak, másként reagálnak a különböző élethelyzetekre is.

Generációs hovatartozás szerinti szint: egy társadalom különböző nemzedékei lényeges kulturális eltérést mutatnak, más viselkedési formát, viszonyulást, értékeket képviselnek, melyből fakadó ellentétek sokszor „kibékíthetetlenek” tűnhetnek.

Társadalmi osztály/réteg kultúra: a kultúra tagjainak más osztályba vagy rétegbe való tartozása alapján való elkülönüléséről beszélünk.

Szervezeti kultúra: ezt a szintet tekinthetjük az egyik legfontosabbnak, hiszen elég, ha arra gondolunk, hogy életünk számottevő részét a munkahelyen töltjük, az ehhez való viszonyunk kihat egész életünkre. *A szervezetek belső életét átható értékek, normák, hagyományok, viselkedésmódok, kommunikációs jellegzetességek stb. egyfajta kultúrává állnak össze.* A szervezeti kultúra a benne dolgozó emberek tevékenységét, gondolkodásmódját határozza meg, így működésének megértése kiemelt jelentőséggel bír.¹³ A szervezeti és nemzeti kultúra összefüggéseinek elemzése szintén fontos szerepet a kultúraközi kommunikáció alkalmazásában.

Ezeknek az egymással bonyolultan összefüggő kulturális szintek, amelyeket egyidejűleg hordozunk magunkban, nem biztos, hogy összhangban vannak. Lehet valaki egymással ellentmondó értékek hordozója, és ez problémákhoz vezethet, pl. a vallási hovatartozás értékei összeütközésbe kerülhetnek a szervezeti kultúra értékeivel, generációs vagy nemi kultúrák sajátosságaival. Az értékrendszerek konfliktusai, a kultúra különböző szintjeinek ellentmondása feszültségeket kelthet az egyéneken, amely viselkedésüket, reagálásukat kiszámíthatatlanná teszik. Hofstede a következő probléma-köröket figyelte meg a konfliktusok kialakulása során:

1. a társadalmi *egyenlőtlenségek*, a *tekintély*hez való viszonyulás;
2. az *egyén* kapcsolata a *csoporthal*;
3. a *maszkulinitás*, illetve *feminitás* koncepciója;

¹³ KANYÓ M., KISS Z. L., DOBAI P.: *Szociológia. Egységes egyetemi jegyzet.* Budapest, ZMNE, 2008. p.111
ISBN 978-963-7060-53-3

4. a *bizonytalanság* kezelésének módszerei, az agresszió és az érzések kifejezésének viszonylatában.¹⁴

Az eredmények alapján négy, más kultúrákkal összevetve mérhető *kulturális dimenziót* állított fel. Ezek képezik a nemzeti kultúrák közötti különbségek – a kultúraközi kommunikációval foglalkozó tudományos világban – jól ismert *négy dimenziós modelljét*.

Ezeket a kulturális aspektusokat a következőképpen nevezte el:¹⁵

1. kis, illetve nagy *hatalmi távolság*;
2. *individualizmus*, illetve *kollektívizmus*;
3. *maszkulinitás*, illetve *feminitás*;
4. gyenge, illetve erős *bizonytalanságkerülés*.

Kutatásai kimutatták, hogy az egyes nemzeti kultúrák a dimenziókon egymáshoz viszonyítva valahol a két jelzett véglet között helyezkednek el. A későbbiekben a négy dimenziós modellhez egy *ötödik kulturális dimenzió* is került, amely azt fejezi ki, hogy egy kultúra a *hosszú távú orientáció*, vagy a *rövid távú orientáció* felé hajlik-e.¹⁶

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Mint az előzőekben láttuk, a kultúra számos szinten manifesztálódik és ezek a szintek egymással szorosan összefüggnek, hatással vannak egymásra. Ügyelnünk kell, azonban, a kategóriákra. Egy országban több nemzetiség is élhet egymás mellett, ugyanakkor a fordítottja is igaz, miszerint egy nemzet képviselői több országban is élhetnek. A magyar kultúra, mint fogalom, nemcsak a magyarországi magyarokra, hanem a környező országokba kerülő, sőt a tengeren túli magyarságra is vonatkozik.

¹⁴ HOFSTEDÉ, G.: Cultures and organisations, Software of the Mind. Paperback edition, London, HarperCollins Publishers, 1994 p. 13-14.

¹⁵ HOFSTEDÉ, G.: Cultures and organisations, Software of the Mind. Paperback edition, London, HarperCollins Publishers, 1994 p. 13-14.

¹⁶ A hofstedei kulturális dimenziók részletes elemzése számos hazai és külföldi kötetben megtalálható. Többek között Hidasi Judit, 2004 vagy Falkné Bánó Klára, 2008[munkáiban is.]

1.3 KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSA, MEGÉLNI A MULTIKULTURALIZMUST

Homi Bhabha a Nagy-Britanniában élő filozófus mutat rá arra, hogy a monokulturális tapasztalatot felváltó multikulturális tapasztalat eredendően személyközi. *„Hirdessenek bármit az egyes eredetmítoszok és vallásalapítók, az általánosított 'másik' határai az emberiséggel azonosak, mely tagjaiban él, akiknek paradox módon ellenfele az általánosítás”* – írja Csepeli György a kultúrák egymásra hatásáról.¹⁷ Ha elfogadjuk Herder állítását a kultúráról, miszerint: „Semmi sem bizonytalanabb ennél a szónál”, ez talán még inkább vonatkozik a multikulturalizmus fogalmára. Sokszálú demográfiai, gazdasági, politikai, jogi, szociális, migrációs és kulturális folyamatok egymást támogatva vezettek a multikulturális tendenciák erősödésére.¹⁸

A 21. század embere számára természetes, hogy mindennapi élete során idegen kultúrákból származó külföldiekkel találkozik. Míg a „régiben” sok ember élete telt úgy el, hogy szülővárosa határát se lépte át, nemhogy országáét, számunkra ez már szinte elképzelhetetlen. A régi időkben külföldivel találkozni egzotikus élménynek számított. Ma az utcán járva gyakran látunk más földrészekről érkezőket, hallunk idegen nyelven beszélgetőket, hiszen megnőtt a hazánkba látogató turisták száma, s az üzleti életben is mindennapossá vált a külföldiekkel való érintkezés. Nem véletlen, hogy „multikulturális” világunk elengedhetetlen részévé vált az idegennyelvtudás. Egy ország nyelvének ismerete azonban nem jelenti feltétlenül azt, hogy az ott élő emberek kultúráját is megismertük, elsajátítottuk. Nyelvtanulás közben, az iskolapadban még nem érezzük, de amint szembe találjuk magunkat az adott ország szülöttjével, rögtön tapasztalhatjuk: létezik valami többlet, amit szavakkal nem lehet kifejezni, nyelviskolában nem lehet megtanulni, mégis nélkülözhetetlen tartozéka a boldogulásunknak az adott közegben. Ez a többlet a kommunikáción túl az adott kultúra és társadalom megfelelő szintű ismerete.

¹⁷ CSEPELI GYÖRGY: *Kultúrák keresztüztüében, avagy a népek közötti kommunikáció esélyei.* – In: Jel-Kép, Kommunikáció, közvélemény, média. A Magyar Médiaért Alapítvány és az MTA-ELTE Kommunikációelméleti Kutatócsoport folyóirata, 1995.3-4. sz. p-6.

¹⁸ FÖLDIÁK András.: *A kultúra kis krónikája.* Salgótarján: Magyar Művelődési Intézet – Mikszáth Kiadó, 1994. - ISBN: 963-7929-44-4 p.130.

A multikulturalizmus mint társadalmi forma, globális világunk egyik fontos, megvitatásra érdemes jelensége. Kezdetben a társadalom sokszínűségére adott elméleti reflexiókat, illetve ideológiákat és az ezekből adódó gyakorlati ajánlásokat foglalta magába. A multikulturalizmus hívei a kulturális sokszínűséget pozitívumként értékelik, a másság elfogadásának és a toleranciának a fontosságát hangsúlyozzák. Célként tűzik ki, hogy a különböző kisebbségi csoportok kulturális gyökereik feladása nélkül válhassanak a társadalom egyenlő esélyű tagjaivá. A kilencvenes évek közepére az amerikai értelmiségi életben a kommunizmusról szóló, aktualitását veszített vita helyébe a multikulturalizmusról szóló diskurzus lépett. Az Egyesült Államok mellett máshol is nagy teret kaptak ezen eszmék, így például a 20. század második felében a tömeges migráció célpontjaivá váló nyugat-európai országokban, valamint a hagyományosan soknemzetiségű bevándorló-országokban, Ausztráliában és Kanadában.¹⁹

A multikulturalizmust egyrészt egy új, a 20. század második felében meghatározóvá váló jelenség, a globalizáció hívta életre, másrészt az a társadalmi felismerés, hogy a másság kezelésének korábbi módozatai, az asszimiláció, az „olvasztótégely” típusú integráció, a szegregáció kudarcot vallottak.²⁰

A világ lehetőségeinek kitárulásával, az utazás általánossá válásával, az információs és kommunikációs rendszerek fejlődésével átalakultak a jelenségek tér-idő koordinátái. Így mindennapi élménnyé vált a mássággal (más emberekkel, más tárgyakkal, más tájakkal, más ízekkel stb.) való találkozás. A multikulturalizmus a legegyszerűbb megfogalmazásban elkülönülő kultúrák együttélését, együttlétezését jelenti, ám ez még mindig homályban hagyja a minőség-meghatározó volta miatt legizgalmasabb kérdést: milyen a kapcsolat, az érintkezési viszony e kultúrák között? Épp ezért a multikulturalizmus értelmezését nem lehet egyetlen sémába szorítani, mivel az is többoldalú viszonyulást kíván. Jelenthet egymásmellettiiséget, de

¹⁹ MOLNÁR Emília.: *Gondolatok a multikulturalizmusról.* – In. Társadalom és gazdaság, 2000. 22. évf. 2.sz. – p. 136.-152

²⁰ A globalizáció, mint fogalom, egyesülést, eggyé válást, valamilyen, a maga belső elvei alapján kialakított egységes felépítettség létrejöttét jelenti. A globalizáció államtani oldalról nemzetközi integrációt, szabványosodást jelent, mind a gazdaság szereplőire, mind az állampolgárookra nézve. Magába foglalja továbbá azt is, hogy a modern államok kezdenek hasonlatossá válni egymáshoz, tehát az államok strukturáltsága is közeledik egymáshoz. Természetesen ez az álláspont csak némi fenntartással közelíthető meg, mivel tekintettel kell lenni a különféle nemzetek különféle államainak helyi sajátosságaira. Igazság szerint kijelenthető és vállalható az az állítás, mely szerint a globalizáció legjobban a gazdasági szempontok alapján közelíthető meg, ezért a tárgyalt jelenség a maga legtisztább formájában, ebből a nézetből tárgyalható és értelmezhető. De a kultúra, az oktatás, a nyelv, az intézmények, az információáramlás, sőt a katonai kultúra területe is éppoly érintett. A globalizáció jelenségének tanulmányozása már több kutatót is megihletett, a témával bővebben számos publikációban foglalkoznak.

gazdagító vagy szegényítő egymásra hatást is.²¹ Ahogy a különböző nemzetek összetétele folyamatosan változik a jelenkori migrációk következtében, úgy alakul az egy területen osztozkodó népek egymáshoz való viszonya, toleranciájuk foka. Példaként említhetem a Franciaországban egymásnak feszülő arabok és honi lakosság „párviadalát” a békés egymás mellett élés reményében, de hasonló etnikai ellentétekkel és azok következményeivel kell szembesülnie mind a jelenlegi német mind a brit társadalom tagjainak is. Ugyanakkor a Magyarországon zajló konfliktusok kiéleződése, megerősödése is sürgős megoldás után kiállt.

A multikulturalizmus fogalmát sokféleképpen magyarázták a történelem folyamán. Sokan a multikulturalizmust kizárólag egy ország határain belül értelmezik az ott élő többségi és kisebbségi népek vonatkozásában. „*A multikulturális fogalom [...] kölcsönös együttélést és megértést jelent egyazon társadalomban élő különböző kultúrák között.*”²² Véleményem szerint ez elég szűk behatárolás. Egy közös szempontrendszerű, azonos jogokkal rendelkező, hasonló célokat kitűző országokból álló európai közösségben ugyanis ugyanúgy szükség van a kölcsönös együttélésre, mivel a határok politikai és gazdasági értelemben vett megszűnésével a különböző népek egymás mellett élésére kerül sor. A megértés pedig ősidők óta a sikeres együttműködés alapfeltétele. Ha nem egyazon társadalmat, hanem egyazon közösséget, jelen esetben az Európai Uniót vesszük figyelembe, a fogalom kiválóan értelmezhető különböző kultúrájú országok esetében is. A multikulturalitás nem akadály a népek közti közlekedésben, hanem lehetőség az új megismerésre, befogadására, elsajátítására. Lehetőség a tanulásra, a fejlődésre, újszerű kapcsolatok kialakítására. A világ multikulturalitását nem a fejlődés vagy együttműködés gátjának kell tekinteni, hanem meg kell tanulni vele együtt élni, illetve az általa nyújtott lehetőségeket kihasználni.

A multikulturalizmus azonban jelen világunkban nem tud egyértelmű választ adni arra, hogy hogyan oldja fel a kultúrák találkozásából szükségszerűen adódó konfliktusokat!²³

²¹ KISS Gabriella.: *A multikulturalizmus – veszély vagy esély?* – In. Valóság, 1999. 1. sz. – p. 31. (fent említett szerző nem azonos a disszertáció írójával)

²² TUSA Cecília: *A multikulturális nevelés létjogosultsága és szükségessége az Európai Unióban.* – In. Új Pedagógiai Szemle, 2003. 11.sz

²³ CSEPELI György: *A multikulturalizmus kihívása Közép-Kelet Európában (kultúra és identitás a kultúrák kerestüzeiben)* – In. Közművelődési tanulmányok, Janus Pannonius Tudományegyetem és A Magyar Honvédség Humán Főcsoportfőnökség Kulturális Igazgatósága, 1996. – p. 125

„Semmiféle utópikus várakozásnak nincs helye. — állapítja meg Csepeli György — *A multikulturális attitűd nem oldja meg a konfliktusokat, de kezelhetővé teszi azokat, egyúttal rámutatván arra is, ami kezelhetetlen.*” El kell ismernünk, hogy az idegennek éppúgy joga van saját identitásának megjelenítéséhez, mint nekünk magunknak is. Meg kell békülnünk az idegen megismerhetetlenségével, hiszen mi magunk is megismerhetetlenek volnánk. De mindig akadhat egy pillanat, melynek villanásnyi ideje alatt, az adott helyzet kényszerében megérthetjük egymást. Erre kell készen állnunk, mert kudarc vár a magukat elbarikádoló, elzárkózó társadalmakra.

Az asszimiláció, az „olvasztótégely” és a szegregáció politikájában közös vonás, hogy a sokféleséget nemkívánatosnak tartják. Ugyanis a kulturális homogenizáció és a heterogenitás minden formájában láttatott paranoid ellenségkép kialakítása révén azonban a fejletlen régiókban létrejött nemzetállamok politikai, gazdasági és katonai elitje nagyon is képessé válik arra, hogy a többség szociális frusztrációit a nemzeti, etnikai, vallási agresszió pszichológiai töltőanyagává alakítsa. A helyi elitek kiváltságai ezáltal nemhogy megrendülnek, hanem egyenesen megszilárdulnak. Arra törekednek, hogy a másságot megszüntessék, elrejtsek vagy elkülönítsék. Ezzel szemben a multikulturalizmus a másság és sokféleség elfogadásának politikája. Optimális esetben olyan megoldásokat keres a különböző kultúrájú népcsoportok együttélésére, melyek a másság kölcsönös elismerésén és azon a hiten alapulnak, hogy a sokféleség egy adott társadalom gazdagodásának kiemelt forrása, ebből következően különösen károsnak tartja az előítéleteket, és fel kíván lépni a diszkrimináció minden formájával szemben.²⁴

²⁴ A ma olyan sokat hangoztatott diszkrimináció tartalmi elemeinek pontos megfogalmazása igen sok vitára adhat okot. Ha a kifejezés magyar megfelelőjét keresem, akkor talán a hátrányos megkülönböztetés jelzős szerkezet lehet az, mely ennek a szónak a legjobban visszaadja a jelentését. A diszkriminációmentességhez való jogra mint emberi jogra tekint a szakirodalom. Azonban ez a jog nemcsak egyike az idők folyamán egyre gazdagodó emberi jogi katalógusban szereplő jogosultságoknak, hanem az emberi jogok alkalmazási gyakorlatának alappillére is. Ebben a felfogásban a diszkriminációt tilalmazó rendelkezés önállóan sohasem, hanem minden esetben egyes jogok tényleges érvényesülésével kapcsolatban merülhet csak fel. Sokak véleménye, hogy a megkülönböztetés-mentesség garantálása azért fontos, mert hiányában az emberi jogok léte is megkérdőjeleződhet. (Kardos Gábor: *A diszkrimináció tilalma és az egyenlőség értelmezése: a nemzetközi jog lehetőségei*. Acta Humana 14. évf. 2003.1.–2. sz.)

Fehér Ferenc a többkultúrjúsággal kapcsolatban az összetettséget és az árnyalt megközelítés szükségességét hangsúlyozza: „Amennyiben a kultúra valóban a nemzeti összetartozás egyfajta szubsztanciapótlékaul szolgál, úgy az emberek önazonosságát (ők legalábbis azt hiszik) súlyos veszteség éri azáltal, hogy elfogadják a többkultúrjúságot, s felhagynak az egyetlen domináns nyelv gondolatával és gyakorlatával. Lidércnyomásnak tűnik számukra, hogy falaikon belül előzönlük őket a barbárok. ... Semmi okunk sincs rá, hogy kereken visszautasítsuk ezeket a félelmeket.”²⁵ Fehér felsorolja azokat az eseteket is, amikor értékrendje szerint vissza kell utasítani a többkultúrjúság és a másság nevében való fellépést. Ezek azok a helyzetek, amelyekben a követelés kultúrákat rombol le, ha a másság új rasszizálásra irányuló törekvés, s amelyekben a premodern vagy posztmodern brutalitást a másságra, a posztmodern kultúrára²⁶ való hivatkozással védelmezik. „Nemcsak a különböző kultúrák és a másság elismerésének jogosságát hangsúlyozza, nem is egyszerűen e kultúrák egyenrangúságát, hanem – épp a rossz kulturális relativizmus elkerülésére – akár térben és időben messze levő rokon szellemiségűek találkozásának lehetőségét”²⁷ – magyarázza Kiss Gabriella írásában Fehér Ferenc szavait.²⁷ Mert ugyan miért kellene mindenkinek mindenkivel kapcsolatba kerülnie, egyetértenie, barátkoznia, szimpátiát éreznie iránta, tanulnia tőle? Azért még nem kell egymásnak rontanunk. Ezt a véleményt tűnik alátámasztani Lendvai L. Ferenc is a multikulturalitást elemezve. Szerinte az állam valamennyi polgára ugyanazokkal a jogokkal és egyben ugyanazokkal a kötelességekkel is rendelkezik. Eszerint tehát senki sem rombolhatja le azt az államot, nem pusztíthatja el azt az érték- és jogrendet, amely neki éppen a jogokat biztosítja. Minden (etnikai vagy más) kisebbségnek joga van saját identitásának megőrzéséhez, saját kultúrájának ápolásához, és ez nem mond ellent a többségi társadalom és az állam érdekeinek. De nem lehet identitás-örzésnek és kultúra-ápolásnak minősíteni az adott közösségen belüli olyan szokások fönntartását, sőt kikényszerítését, mint a titkos maffia-szövetségek, az erőszakos tulajdonszerzés, a vérbosszú, a szexuális kényszer vagy éppen csonkítás. Véleménye szerint a multikulturalitás elvét ugyanazon a civilizációs értékrenden belül szükséges érvényesíteni.²⁸

²⁵ FEHÉR F.: *A többkultúrjúság*. In: Kelet-Európa “dicsőséges forradalmi”. T-Twins Kiadó, 1992. p.147

²⁶ A posztmodernizmus a 70-es években az USA-ban keletkezett művészeti és építészeti irányzat; a modernizmus talajtalanóságának bírálatából kiindulva a művészet helyhez és időhöz kötöttségét vallja. (Idegen Szavak és Kifejezések Kéziszótára, 1994:617)

²⁷ KISS Gabriella.: *A multikulturalizmus – veszély vagy esély?* – In. Valóság, 1999. 1. sz. – p. 33 (fent említett szerző nem azonos a disszertáció írójával)

²⁸ LENDVAI L. Ferenc.: *Régi és új multikulturalitás Nyugaton és Keleten*. - In. HELL Judit – LENDVAI L. Ferenc (szerk.): *Demokrácia és patriotizmus az egységesült Európában*. - Miskolc: TIT, 1997. - p. 199-208

Ahogy a fent bemutatott vélemények is láttatják velünk, a multikulturalizmust nem kell és nem is lehet idealizálni, mert realista megközelítésben mindig rejt bizonyos mélységű konfliktust, feszültséget, ahogy a konfliktus pozitív, kreatív szerepét sem kell eltúlozni. Azt hiszem a legelfogadhatóbb módja a konfliktusok kezelésének a dialógus és a kompromisszum készsége, mivel az emberek többsége is erre szavaz. Azt hiszem egyetérthetünk Kiss Gabriella azon gondolatával, miszerint *„a multikulturalizmus körülményei között a komplex, mobil azonosságtudat a kívánatos, amely több haszonnal is járhat. A ’több lábbon állás’ előnye mellett a hovatartozások pluralitása és a normák komplexitása megnehezíti, hogy egy közösség abszolutizálásakor a más csoportokkal való kapcsolat gyilkos ellentété fajuljon”*.²⁹ Mi lehet a konfliktusok megoldása vagy legalábbis enyhítése? Nem tudunk egyetlen jó elméleti vagy gyakorlati megoldást nyújtani, legföljebb a vitás kérdések tárgyalásos megoldásában bízhatunk. Minden kis eredményért meg kell küzdenie az egyéneknek, a csoportoknak, a társadalmaknak és a kultúráknak. Bízhatunk a mintaadás erejében, ahogy Bibó is rámutatott: *„az élet élésére, az emberi helyzetekben való viselkedésre és az emberi szükségletek mélyítésére, finomítására és gazdagítására”*.³⁰ Valamint abban, hogy a kultúra végzi el a kultúrák közti közvetítést, a kommunikáció lesz a konfliktus feloldás módja.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A problémák megvilágításával segíthetünk a multikulturalizmussal kapcsolatos elfogultságok, félelmek, félreértések és kisértetek elűzésében. Mindezek tükrében a multikulturalizmust tekinthetjük fenyegetésnek vagy esélynek. Akik az esély-oldalt erősítik, az emberi szabadság kiterjesztése mellett tették le a voksukat. A kultúrák sokszínűsége talán egymás jobb megismerése és megértése felé terelhet bennünket. Ehhez azonban önmagában nem elegendő a tolerancia és a kölcsönös tisztelet megteremtése, hanem éppen a kultúrák különbözőségének üdvözlését feltételezi. Ehhez azonban a kisebbségeknek meg kell találniuk a társadalmon belüli önbizalmukat, amit részben saját maguknak kell felfedezniük, részben a többségi társadalom, csoportok és individuumok támogatása is elengedhetetlen. Mindkét oldalon el kell törölni a

²⁹ KISS Gabriella.: *A multikulturalizmus – veszély vagy esély?* – In. Valóság, 1999. 1. sz. – p. 39 (fent említett szerző nem azonos a disszertáció írójával)

³⁰ BIBÓ István.: *Elit és szociális érzék.* – In. Válogatott tanulmányok I. Budapest: Bibó István örökösei, 1990. – p. 226.

fenyegetettség érzését. Végül a közös haszon reményében a többkultúrájú társadalmaknak meg kell találniuk az együttműködéshez elengedhetetlen alapokat kulturális, gazdasági és egyéb területeken, amivel megkönnyíthetjük a többségi és a kisebbségi közösségek életét.

1.4. A TÁRSADALMI BEFOLYÁS ALAPJAI: TÉNYEK, HIEDELMEK, SZTEREOTÍPIÁK

A kultúra, ahogy korábbiakban már megfigyelhettük, egy komplex, nehezen megfejthető koncepció. Számptalan különböző definícióval próbálták már megragadni a lényegét. De ha lefejtjük a mélyebb értelmet kereső tartalmakat, ott találjuk magát a lényegét, amely azt a közösséget jelöli, akikkel közös tapasztalataink vannak, amely által formáljuk értelmünk és megértésünk a világról, ami körülvesz. Idetartoznak azok a csoportok, ahova születünk, a nemünk, fajunk, nemzeti hovatartozásunk csoportjai. De idetartoznak azok a csoportok is, amelyek nem eredendően determinálják „kultúránkat”, hanem a választásaink eredménye, döntéseink következménye. Új kultúrával találkozhatunk, ha elköltözünk, megváltozik vagyoni és társadalmi pozíciónk, vagy ha egy szerencsétlen baleset során például mozgásképtelenné válunk. A kultúra tágabb értelmezése alapján mindannyian számtalan különböző kultúra részesei és részvevői vagyunk életünk folyamán. A mára kialakult sajátos világban személyiségünk különböző hatásoknak van kitéve léte során, és a kultúra az egyik meghatározó elem, amely erőteljesen befolyásolja karakterünk milyenségét. A kultúra határozza meg, hogy mit látunk, azt hogyan értelmezzük, és hogyan fejezzük ki magunkat. Megtapasztaljuk, hogy, hogy csak más emberekkel való együttléttben vagyunk életképesek.

Napjaink világának „megnyíló kapuin” belépve sokan vállalják a kihívást, hogy számukra idegen környezetben, idegen emberekkel, idegen helyzetben dolgozzanak vagy működjenek együtt hosszabb-rövidebb ideig, szembesülve a kultúrák sokszínűségéből fakadó előnyökkel és esetleges konfrontációkkal is. Hányszor tapasztaltunk fölösleges konfliktusokat egyszerű félreértések miatt, meggátolva egy egyébként ígéretesnek mutatózó együttműködést, esetleg baráti kapcsolatot. Sokszor észre sem vesszük, hogy kultúránk különbözősége „tréfált meg” bennünket, gyakran elfelejtjük, hogy cselekedeteink nagyban meghatározottak kulturális örökségünk által belénk kódolt feltételezések, hiedelmek, prekonceptiók sorával. Kulturális

értékítéletünk eltérhet egymástól, de messze nem jelenti azt, hogy egyik vagy másik külön, megkérdőjelezhetetlen törvény.

Társas létünk egyik legmeghatározóbb mechanizmusa a társadalmi érzékelés formái. Történelmi észleléseinket, mind a politikai, társadalmi, morális, gazdasági technikai fejlődésünk, mind a társadalom által teremtett értékítéletünk tartalma és formája radikálisan befolyásolja, egészen az írott történelem kezdetéig visszanyúlva. De nemcsak történelmi tudatunk, hanem egy viszonylag új jelenség is rányomja bélyegét a jelenkor társadalmainak érzékeléseire, ez pedig a globalizáció, ami már rámutat, hogy életterünk kitágult és adott esetben átíveli az egész glóbuszt. Ha nem is feltétlenül gyökeresen megváltoztatva eleddig kialakított nézeteinket, de beszívárog mindennapjaink tapasztalataiba, rámutatva az új elvárások egyre inkább sürgető jelentőségére.

Társadalmi percepcióinkra gyakorolt hatásait tekintve három kategóriát különböztethetünk meg: tények, hiedelmek (fikciók) és sztereotípiák. Az első kategóriát, *tények* halmaza, az objektív tudás, a társadalom felépítésének tényszerű ismerete jellemzi. Tényszerű ismeretekhez juthatunk különböző formális és informális csatornán keresztül, például maga az oktatás, nyomtatott és elektronikus média, valamint az interperszonális kapcsolatok kiépítése során. Az „ideális” tény nem tartalmaz semmiféle személyes, szubjektív színezetet, tartalmát egyszerűen leírja vagy prezentálja, semmint értelmezi vagy interpretálja a közvetített üzenetet. A *hiedelmeket* úgy jellemezhetnénk mint egyfajta, torzult, módosult vagy manipulált tény. Más szavakkal, bár a hiedelmeknek is vannak tényszerű gyökerei, gyakran emlékeztet is a tényszerűségre, de tartalmát tekintve homályos, „ködös”, és csak „úgy tesz”, mintha a valóságot reprezentálná. A *sztereotípiákat* talán úgy jellemezhetnénk mint egy tények és hiedelmek integrált, feljavított rendszerét. A sztereotípiák szolgálhatnak az előítéletek alapjául, de nem feltétlenül (amennyiben viselkedési formaként és nem attitűdként definiálódnak). A történelemről és a társadalomról való gondolkodás alapfogalmi képezik az elvontság legmagasabb szintjét. Annak meghatározásakor, hogy pl. mi a „nemzet”, az egyéneik több-kevesebb sikerrel képesek tudatosítani, hogy e nagy társadalmi csoportok egyáltalán milyen szempontból jellemezhetők, vethetők össze egymással és különböznek együttesen másfajta csoportoktól. A társadalmi csoportoknak ez a heterogén és lazán körvonalazható osztálya egy-két konkrét nemzet-példány képében jelenik meg: amilyen a közletről ismert magyar, vagy az ideálisnak tekintett amerikai „nemzet”. A kategória és a hozzá

csatlakozó sztereotípa nem magában áll, hanem más kategóriákhoz és sztereotípiákhoz viszonyítva jogosult a léte, jelentkezik az értelme, határozható meg a jelentősége.³¹

A sztereotípiák használatának hátrányait, ill. veszélyeit a következőkben foglalhatjuk össze:

1. nem veszi figyelembe a kultúrákon belüli eltérő változatokat;
2. a sztereotípiák túlzásaival nagyon leszűkített képet ad a kultúra magatartásformáiról;
3. erősíti azt a nézetet, hogy az ember saját értékrendszer és viselkedésformái a természetesek és általánosak, így ami attól különbözik, az helytelen, és ez etnocentrizmushoz, sőt rasszizmushoz vezethet;
4. az általánosítások hibáit tükrözi abban is, hogy figyelmen kívül hagyja az egyén hatását a kulturális normákra.

Ugyanakkor az is elmondható, hogy a sztereotípiák alapján keletkező viccek, sztorik nagyon szórakoztatóak és szellemesek lehetnek – hiszen legtöbbjüknek van igazságtartalma –, ha nem vesszük őket túl komolyan. Íme néhány példa Hill „Mi, európaiak” című könyvéből.³²

Egy olasz vicc felteszi a kérdést: „*Miért alacsonyak a szicíliaiak?*” A válasz: „*Mert gyerekkorukban azt mondta az anyjuk, ha felnőnek, dolgozniuk kell.*”

Hill rámutat, hogy így születnek a nemzeti sztereotípiák. A viccből levonható három következtetés a szicíliaiakról:

1. mind alacsony,
2. mind anyás, és
3. mind utál dolgozni.

Meg kell jegyeznünk, hogy ezek a viccek legalább annyit elárulnak a vicc mesélőjéről, mint akiről szólnak. A brit viccekben az írek a gúny céltáblái, a magyar romákat érintő viccek is hasonló típusúak, és számos országban, így nálunk is, a rendőr- és egyéb, emberi tulajdonságokat karikírozó viccek – bár ezekben az esetekben nem a nemzetiség a céltábla – ebbe, a negatív sztereotípiákon alapuló viccek kategóriájába tartoznak.

Ahogy láthattuk, társadalmi észleléseink törvényszerűen meghatározzák a komplex jelenségek értelmezését, tények, hiedelmek és sztereotípiák eszközeit felhasználva. Már csak tőlünk függ, hogy ezeket az eszközöket milyen *arányban* alkalmazzuk a környező világ megismerésére.

³¹ HUNYADY György: *Sztereotípiák a változó közgondolkodásban*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1996. – p. 31

³² HILL, R.: *Mi, Európaiak*. (ford. Polyák, I.) Budapest, Geomédia Kiadó Rt., 1999 – pp. 20, 22, 26, 303.

A gyermekkorban történő szocializálódás fejlesztése rendkívül meghatározó hatással bír a későbbi folyamatok adaptálásánál. A szülők, az iskolai közösségek, barátok, rokonok, oktatók, stb., vagyis a szűkebb társadalmi közösség előrevetítheti a tágabb társadalmi közegekből érkező későbbi hatások értelmezését és integrációját. Mindannyiunk közös érdeke a megfelelő felkészülés az új társadalmi kihívásokra való hatékony válaszok kialakítása.³³

Egy ideális társadalmi modell esetén feltételezzük, hogy minden etnikai csoport és a hozzá tartozó egyén mint állampolgár gyakorolhatja és megtarthatja kulturális szokásait, szabadon ápolhatja kulturális hagyományait, használhatja anyanyelvét, létrehozhatja szervezeteit, közösségeit, elősegítve egyben a különböző kultúrák zökkenő mentesebb érintkezését is. Az egyén más kultúrákkal dialógusra törekszik, ellenzi a negatív diszkriminációt, előnyben részesíti a kooperáló viszonyokat, alapértékként kezeli a szabadság, a tolerancia és az emberi méltóság elvét. Tagjait serkenti az interkulturális kommunikáció tanulására és gyakorlására, hogy saját kultúrájuk határain kívül is sikeresen tudjanak kommunikálni.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Az ember szellemi szintjének programozottságának figyelembe vételével megállapíthatjuk, hogy a legfelső szint a személyiség, amely egyedi és megismételhetetlen, olyan tulajdonságokon alapul, amelyek részben örökölték, részben a kollektív kulturális beprogramozás során elsajátítottak. Ugyanakkor az egyén gondolkodás- és látásmódja saját, személyes tapasztalatai alapján alakulnak ki, éppen ezért kell tartózkodni a sztereotípiák egyénekre való alkalmazásától.

Azt is hangsúlyoznunk kell azonban, hogy az új kulturális környezetbe kerülő egyén számára a választék, az értékek horizontjának tágulása, a más életvezetési elvek és korlátok, konfliktuskezelési módok óriási pszichés terhelést, identitás problémákat s az interperszonális kapcsolatok növekvő nehézségét is jelentik. A multikulturális attitűd nemcsak az egyén, de még a társadalom szintjén sem oldja meg teljességgel a konfliktusokat, legfeljebb kezelhetővé teszi azokat.

³³ SZEGÁL, B. A.: *Images of America: How Hungarian Youth Perceive The United States.* – In. *Transatlantic Influence in Central and Eastern Europe*, Kodolány János University College, 2004. – p. 119

1. 5. AZ INTERKULTURÁLIS FÉLREÉRTÉSEK ÉS MEG NEM ÉRTÉSEK ALAPVETŐ FORMÁI

Az utóbbi időben hazánkban és külföldön egyaránt a híradások középpontjába kerültek egyes olyan típusú konfliktusok, melyeket a közvélemény formálói – legalábbis részben – kulturális különbségekkel magyaráznak. Jellemző, hogy nemegyszer egyes eseményeket (erőszakos bűncselekményeket, terrortámadásokat) egész kultúrák egymásnak feszülését vélik bennük felfedezni. A kommunikációs kutatások egy része hasonló értelmezői stratégiát követ: bizonyos kommunikációs konfliktusok kulturális hátterére igyekeznek fényt deríteni. Ezen kutatások arra az előfeltevésre építenek, hogy a különböző kulturális háttérrel rendelkező kommunikátorok konfliktusainak jelentős hányada visszavezethető a kommunikációs folyamat kulturális természetű gyökerére.

Szándékaim szerint kutatásom olyan furcsa helyzeteket elemez, melyek során a különböző kultúrák képviselői a minden jó szándék ellenére is kialakuló konfliktusok következtében, ellenséges attitűdöt vesznek fel egymással szemben, mely a későbbiekben súlyos konfrontációvá eskalálódhat. Az ilyen és hasonló szituációk hátterében — érvelnek a kommunikációs folyamatok kutatói — többnyire egyszerű félreértés rejtőzik, melyről egyik fél sem tehet, viszont a felek későbbi kapcsolatát tekintve komoly következményei lehetnek.

A „félreértés” fogalommal tehát azokat a kommunikációs eseményeket jelölhetjük, melyek során a kommunikációs folyamat résztvevői félreértik egymás kommunikációs szándékait és üzeneteit. Banksszel³⁴ és munkatársaival egyező módon a félreértések két alapvető tulajdonságát különböztethetjük meg:

1. a félreértés folyamata során a kommunikáció résztvevői értelmezői tevékenységet végeznek
2. a félreértésnek szociális következményei lehetnek, azaz megváltozhat a kommunikáció résztvevői közötti kapcsolat természete.

Az első esetben a közölt üzenet tartalmát nem a közlésnek megfelelő módon „fordítják”, hanem saját nyelvük, kultúrájuk által meghatározott módon interpretálják azt, vagyis félreértelmezi a közlés tartalmát. A második esetben a már meglévő vagy kialakuló előítéletek, sztereotípiák

³⁴ BANKS, S. P. / Ge, Gao / BAKER, J.: *Intercultural Encounters and Miscommunication*. – In. COUPLAND, N., WIERMANN, J.M., GILES, H. (eds.) "Miscommunication" and Problematic Talk. London: Sage, 1991. – p. 103–120

erőteljes hatása gátolja a kommunikációban résztvevők céljainak elérését, esetleges súrlódásokat, konfliktusokat előidézve a kommunikáció folyamatában.

Ami az etnikai háttér fogalmát illeti, megjegyezhetjük, hogy az etnicitás fogalma legalább olyan nehezen megragadható, mint a kultúráé. Michael Moerman³⁵ etnometodológus szerint az etnicitás korántsem kulturális vonások halmaza, mely meghatározza a kultúra tagjainak viselkedését, hanem egy szociális szerep, melyet az egyén saját reflektálatlan döntése alapján eljátszhat bizonyos szituációkban. Az etnicitás Moerman szerint eszköz, melyet az ember praktikus célok megvalósítása érdekében felhasználhat, például elhatárolódhat egyes csoportoktól, és azonosíthatja magát másokkal.³⁶

Marcelle E. DuPraw és Marya Axner³⁷ által elvégzett kutatások hat alapvető kulturális eltérési (cultural differences) mintázatot különböztetett meg, különbségeket mely alapján a kultúrák egésze eltéréseket mutatnak egymáshoz viszonyítva. Ezek a jellemzések talán jobban megvilágítják az időről-időre visszatérő kultúrák közötti kommunikáció felmerülő nehézségeit.

1. *A kommunikációs stílusjegyek különbözőségei:*

Az emberek közötti kommunikáció széles spektrumon mozog nemcsak az egyének, hanem az adott kultúra szintjén is. A kommunikációs stílus egyik meghatározó eleme maga a nyelv használata. A különböző kultúrák szintjén egyes szó vagy kifejezés különböző értelmet nyerhet az adott kultúra interpretációjában. A másik lényeges elem, mely a kommunikációs stílus sajátja a nonverbális kommunikáció, melynek jelentősége vitathatatlan a közlési folyamatok során. Idetartoznak az arckifejezésen és gesztus nyelven kívül például az ülésrend, az emberek közötti távolság (proximitás), valamint az időérzékelés. Említésre méltó még az eltérő normák, mint például túlzott magabiztosság képének tükrözése, melyek szintén hozzájárulhatnak a kulturális félreértésekhez. Scollon és Scollon³⁸ a diskurzuselemzés mód-

³⁵ MOERMAN, M.: *Ariadne's Thread and Indra's Net: Reflections on Ethnography, Ethnicity, Identity, Culture, and Interaction*. – In. *Research on Language and Social Interaction*, 1993. 26. sz. – p. 89-98

³⁶ BOROMISSZA Dávid.: *Az interkulturális félreértés kutatásának fő irányzatai*. – In. *Szociológiai Szemle*, 2003. 4.sz. – p. 77

³⁷ DUPRAW, M. E., AXNER, M.: *Working on Common Cross-cultural Communication Challenges, Toward a More Perfect Union in an Age of Diversity*. On-line: www.pbs.org/ampu/crosscult.html

³⁸ SCOLLON, R., SCOLLON, S.B.K.: *Narrative, Literacy and Face in Interethnic Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp., 1981

szerével közelíti meg az atabaszkok³⁹ és az angolszász amerikaiak interakcióit. A szerzőpáros kiemeli, hogy az atabaszkok azért visolyognak az angolszász amerikaiak kommunikatív viselkedésmódjától, mert olyan én-bemutatást sugall, amely a helyi közösség szemszögéből nézve nem helyénvaló.

2. *A konfliktusokhoz való viszony különbözőségei:*

Néhány kultúra a konfliktust pozitív dolognak, egyfajta kihívásnak tekinti, míg mások inkább elkerülik az ilyen helyzeteket. Az Egyesült Államokban például általában inkább kerülnek, de az egyén szintjén gyakran arra bátorítják a konfliktusba kerülőt, hogy nézzen azzal szembe a felmerülés pillanatában. Valójában a szemtől-szemben történő probléma megoldás a legajánlottabb módszer az amerikai kultúrában. Ezzel szemben számos Keleti országban a nyílt konfrontálódás zavarba ejtő, sőt megalázó helyzetbe hozza a kultúra képviselőit; meglátásuk szerint a konfliktusok legjobb feloldási módja a csendben, háttérben való probléma elsimítás. Az írásos tényfeltárás igen kedvelt formája helyzet megoldásának.

3. *A feladatok megoldásához való viszonyulás metódusai*

Kultúránként változik, hogy az emberek hogyan viszonyulnak feladataik elvégzéséhez. Az okok között említhetjük a forrásokhoz való hozzáférésekből fakadó eltéréseket, az eltérő elismerési szinteket, melyek a feladat végrehajtását követik, az eltérő idő érzékeléseket, valamint a különböző elképzeléseket a kapcsolatteremtés és a feladat-orientált közös munka metódusainak megteremtésében. Amikor egy közös feladat hatékony elvégzésének kérdése merül fel, a kultúrák különbözőségeit mutatnak az előzetes kapcsolatteremtés szintjének mikéntjében. Ez nem azt jelenti, hogy a különböző háttérrel érkező emberek többé vagy kevésbé tartják fontosnak az adott feladat elvégzését, többre vagy kevesebbre értékelik az emberi kapcsolatokat feladataik végrehajtásában; sokkal inkább azt mutatja, hogy a különböző kultúrák különböző gyakorlatot folytatnak munkavégzésük során.

³⁹ Az atabaszk indiánok Alaszka belső területein éltek, kis nomádcsoportokban a folyók mentén vándorolva. Egyes csoportjaik állandó téli és nyári szálláshelyeket építettek. A nehéz körülmények között gyakran kellett elviselniük inséges időszakokat. Fő zsákmányaik a lazac, a nyúl a rénszarvas és a medve voltak; csapdát, husángot, dárdát és íjat használtak. Társadalmuk egyszerűbb felépítésű volt, mint a part menti indiánoké, de a *potlach* szertartását szintén ismerték, és főként halálozások és egy fiatal első vadászata alkalmából rendezték meg. *Forrás: Wikipédia*

4. *A döntéshozatali stílusok különbözőségei:*

Itt is elmondhatjuk, hogy a kultúrák képviselői másként állnak a döntések meghozatalának kérdéséhez. Például az Egyesült Államokban bevett szokás a felettes részéről bizonyos felelősségek átruházása a beosztottjakra. Ezzel szemben Dél-Európában valamint Latin-Amerikában erős hagyománya van a döntéshozatal egy kézben való tartásának. Amennyiben nem egy személyi, hanem csoportos döntéshozatalra kerül sor, az USA-ban a többségi elv érvényesül, de például Japánban a konszenzusos döntés a bevett forma. Fontos azt is megjegyeznünk, hogy az egyén csoporton belül betöltött szerepének értékelését szintén erősen befolyásolja kulturális háttere és gyökerei.

5. *A közlési formákhoz való viszonyulás különbözőségei:*

Néhány kultúra egyáltalán nem tekinti az érzelmi megnyilvánulásokat megfelelő viselkedési módnak, csakúgy mint a konfliktusok vagy félreértések hátterének feltárását, vagy a magán jellegű információk közlését. Éppen ezért hangsúlyt kell fektetnünk az ehhez hasonló eltérésekre, mivel amikor egy konfliktust próbálunk meg feloldani, még kényelmetlenebb helyzetbe hozhatjuk az illetőt. Számunkra magától értetődő kérdések, mint: — Miből fakadt a konfliktus? Mi volt az Ön szerepe e konfliktus létrejöttében? Milyen sorrendben történtek az események? — mások számára tovakodónak tűnhetnek. Az ilyen kellemetlen helyzetek elkerülése érdekében célszerű előzetesen feltárni a különböző nézetek, tapasztalatok és célok jellemzőit, mielőtt közös munkához fogunk.

6. *A tudás megközelítésének eltérései*

Érdekes felfedezéseket tehetünk egy különböző kultúrából érkező csoport tagjainak vizsgálata során, amikor ismeretelméleti kutatásokat végzünk, hogy hogyan szerzik meg ismereteiket a világról. Az európai kultúrák inkább kognitív eszközökkel jutnak információkhoz, így például a számolási és mérési módszerrel megszerzett tudás sokkal inkább relevánsnak tűnik számukra. Ezzel szemben például, az afrikai kultúrák ismeretszerzése szimbólumok, imagináció, ritmus, stb. elvén és rendszerén alapszik. Az ázsiai kultúrák nagyra értékelik a transzcendenciával, fokozatos munkával megszerzett tudást. Bár azt is meg kell említenünk, hogy napjaink modern társadalmi is egyre gyakrabban fordulnak a korábban lenézett források felé, mint ismeretszerzésük egyik, nem kizárólagos módja.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A fent említett példák alapján az interkulturális félreértések egy új értelmezéséhez juthatunk el: *interkulturális félreértésről akkor beszélhetünk, ha az interakció során a résztvevők eltérő kulturális, illetve etnikai csoporthoz sorolják egymást, és ez a besorolás átformálja a résztvevők kommunikatív viselkedését és kapcsolatát egyaránt.* Mindazonáltal az interkulturális félreértéssel foglalkozó tanulmányok többsége nem választja el egymástól a kultúra és az etnicitás fogalmát. A tanulmányok az etnicitás fogalmát a hagyományos értelemben használják, vagyis olyan jelenségnek tekintik, melynek léte az etnikumot alkotó emberektől és azok szociális viselkedésétől független, felettük áll. Az etnicitás alkotóelemei ebben az értelemben egy terület, egy történelem, egy nyelv, egy kultúra.

1.6. NÉHÁNY FONTOSABB ELMÉLETI ELEMZÉS A KULTÚRAKÖZI KOMMUNIKÁCIÓS KIHÍVÁSOKRÓL

Ébrenlétünk minden pillanatában találkozunk, illetve kapcsolatba kerülünk a kommunikáció valamilyen formájával. A fentiekből kitűnik, hogy a kultúra és a kommunikáció egymással szorosan összefüggő, szinte elválaszthatatlan fogalmak. Mivel kultúránk nyelvét, szabályait, és elfogadott normáit életünk nagyon korai szakaszában sajátítjuk el, rendszerint nem tudatosul bennünk az, hogy miként befolyásolja a kultúra viselkedésünket, illetve kommunikációnkat. Másképpen fogalmazva, „*azért kommunikálunk úgy, ahogyan kommunikálunk, mert egy bizonyos kultúrában nőttünk fel, megtanultuk az adott kultúra nyelvét, szabályait és elfogadott normáit.*”⁴⁰ Amikor más kultúrák tagjaival kommunikálunk, gyakran a miénktől nagyon eltérő nyelvekkel, szabályokkal és normákkal találkozunk, melyek egyrészt tudatosíthatják a saját kultúránk sajátosságait, ugyanakkor pozitív és negatív érzések forrásaiként is szolgálhatnak.

A kultúra modern kommunikációelmélet szempontjából megfogalmazott definíciója is alátámasztja a két terület sajátos kölcsönhatásait: „... a kultúra meghatározott területi és történelmi közösségben élő vagy élt emberek közös hiedelmeinek, értékeinek, normáinak és

⁴⁰ GUDYKUNST, W.B., KIM, Y.Y.: *Communicating with Strangers, An Approach to Intercultural Communication, Third edition.* New York, McGraw-Hill, 1997 p. 4.

*magatartássémáinak, továbbá szokásainak és rítusainak rendszere – kontextus, amely a kommunikáció hatékonyságát fokozza, hiszen ezáltal bonyolult összefüggésekre, jelentésekre elegendő csupán utalni valamilyen jelzéssel, nem szükséges ezeket részletesen kifejezni.”*⁴¹ A hétköznapi élet interaktív kommunikációs helyzeteiben nem is gondolunk a kontextus fontosságára. Természetesnek vesszük, hogy megértjük egymást. Pedig a kontextus fel nem ismerése gyakran félreértésekhez vezethet még azonos kultúra tagjai között is, de gyakrabban és nagyobb mértékben történnek kommunikációs félreértések egymástól eltérő kultúrák képviselői között *interkulturális, illetve kultúraközi kommunikációs interakció* során.⁴²

A kulturális antropológia is behatóan foglalkozik a kultúra és a kultúraközi kommunikáció kérdéseivel, melynek egyik jelentős képviselője Niedermüller Péter. Az ő megfogalmazásában a különböző kulturális kódokkal, készségekkel és képességekkel rendelkező emberek egymással való kommunikációját nevezi kultúraközi kommunikációnak, melynek elmélete az alábbi feltevésekből indul ki:

1. A kultúrák egymástól eltérőek és egymástól megkülönböztethetnek; vagyis például az olaszokat és a japánokat képesek vagyunk egymástól megkülönböztetni.
2. A kultúra és a kommunikáció egymástól elválaszthatatlan jelenségek.
3. A kommunikációban résztvevők mindig képviselnek valamilyen kultúrát.
4. Valamely kultúra reprezentánsának lenni egyet jelent a kommunikáció sajátos módjával (azaz egy olasz eltérően kommunikál, mint egy japán).
5. Az ugyanahhoz a kultúrához tartozás megkönnyíti, a más kultúrához való tartozás megnehezíti a kommunikációt.

⁴¹ BUDA B.: *Kommunikáció és kultúra*. In. HIDASI Judit (szerk.): *Szavak, jelek, szokások*. Windsor Kiadó, 1998. – pp. 9-18

⁴² Érdemes rámutatni az angol szakirodalomban használatos „cross-cultural communication”, illetve „intercultural communication” és a magyar „kultúraközi kommunikáció”, illetve „interkulturális kommunikáció” szakkifejezések alkalmazásának néhány aspektusára. A két magyar kifejezés nyelvi szempontból pontosan ugyanazt jelenti, és tartalmi szempontból mindkettő az angol „intercultural communication”-nek felel meg, vagyis különböző kultúrák tagjainak közvetlen, személyes mindennapi interakciójára utal. De a „cross-cultural studies” kifejezés több – főleg amerikai – szakember szerint azt is, illetve elsősorban azt jelenti, hogy különböző kultúrák sajátosságait párhuzamosan tanulmányozzuk, illetve összehasonlítjuk. (in. Falkné, Brislin, 1993:15-16)[89]. De arra is rá kell mutatni, hogy a téma angol nyelvű szakirodalmában is mára már meglehetősen vegyesen, szinonimaként használja a két terminust. Bármilyen elnevezést alkalmazunk, a lényeg, hogy a kultúraközi kommunikációs tanulmányaink során, a különböző kultúrák egymásra való hatásával, az interaktív kommunikációban való eltérő kultúrájú résztvevők viselkedési formáival, és az esetlegesen felmerülő konfliktusok megoldási lehetőségeinek feltárásával foglalkozunk. (Falkné, 2008:15-16)

A különböző kultúrák tehát eltérő kommunikációs rendszerűek. Azt is pontosítanunk kell azonban, hogy a kulturális különbségeket mely szinten értelmezzük. Niedermüller Péter szerint a kulturális különbségek leírhatók idő- vagy térbeli dimenziók mentén, illetve beszélhetünk a modern társadalmakon belüli kulturális különbségekről (például bizonyos etnikai csoportok vagy társadalmi osztályok kultúrájáról).⁴³

A konfliktusok két ismert dimenzióján kívül (tartalmi illetve viszonyulási konfliktusok) megkülönböztethetünk egy harmadik aspektust, ami kifejezetten a kultúrák közötti konfliktus milyenségét ábrázolja, ez pedig — Andrea Williams tolmácsolásában — „kulturális értékek összecsapásaként” értelmezhető.

A kulturális konfliktusokat a következő jegyek alapján azonosíthatjuk be:

1. Általában összetett, bonyolult dinamikával rendelkeznek; a fent említett kulturális különbségek elvárások egész , bonyolult láncolatát képesek megteremteni egymás viselkedési normáit illetően.
2. Amennyiben a konfliktusok alapvető jellemzőit (tartalmi illetve viszonyulási) nem leljük fel az adott szituációban, akkor valószínűsíthetjük a kulturális különbözőségből fakadó konfliktus dimenziót.
3. Az ilyen jellegű konfliktusok mindig erős érzelmi viszonyulást vonnak maguk után, még akkor is, ha a konfliktus jelentéktelen volta nem feltételezné az ilyen reakciót.

A kultúrák-közötti konfliktus feloldására is három alapvető módszert ajánl a szerző⁴⁴:

1. A kulturális dimenzió feltárása.

Az első és legfontosabb feladat annak elismerése, hogy a konfliktusok alapvetően a kulturális különbözőségekből fakadnak. Ezt követően a felek hajlandóságot mutatnak ezen konfliktus feloldására, melyet végül a következő „szisztematikus fázisokon” keresztül oldanak meg:

- a konfliktusban álló felek feltárlják az egymás viselkedésében található támadó jellegű vonásokat,
- megértést tanúsítanak a másik fél kulturális érzékelésének eltérése iránt,

⁴³ NIEDERMÜLLER Péter.: *A kultúrák közti kommunikációról.* – In. BÉRES István., HORÁNYI Özséb (szerk.): *Társadalmi kommunikáció.* - Budapest, Osiris 2001. (Egyetemi tankönyv) – p. 97-111

⁴⁴ WILLIAMS Andrea.: *Resolving Conflict in a Multicultural Environment.* – In. MCS Conciliation Quarterly. Summer, 1994. – p. 2-6

- feltérképezik a másik kultúrájának konfliktus megoldási módszereit az adott helyzetre,
- ezek alapján megalkotják a felek optimális konfliktuskezelési módszerét.

Természetesen a konfliktus feloldását megnehezítheti, ha a félreértés nem csak a konfrontálódó felek viselkedéséből, hanem az össze nem egyeztethető értékekből és normákból ered.

2. *A kultúrákkal való megismerkedés.*

A kultúrák közötti konfliktus nagy mértékben elkerülhető lenne, amennyiben a felek behatóan megismerkednének azzal a kulturális háttérrel, mellyel kapcsolatba lépnek. Erre az ismeretre szert tehetnek különböző felkészítő tanfolyamokon, az általános műveltség bővítése során az adott kultúra képviselőjével való kapcsolat felvétele, illetve mások által korábban szerzett tapasztalatok alapján. A kulturális oktatás alapvető feladata a saját kultúra mélységeibe menő ismeretén kívül olyan kulturális tudatosság kialakítása, mely lehetővé teszi a más kultúrákból érkező értékek, hiedelmek, szokások befogadására való nyitottság megszerzését, ahelyett, hogy a beidegződött sztereotípiák prizmáján keresztül szemlélje a többiek világát.

3. *A szervezeti gyakorlatok és folyamatok megváltoztatása.*

Gyakran maga a szervezet, a működési környezet váltja ki a konfliktusok sorozatát azáltal, hogy megpróbálja ráerőltetni a saját normáit a felekre. Ebben az esetben feltétlenül meg kell változtatni a szervezeti működést, érzékenyebbé téve a résztvevők normáinak elfogadására és adaptálására.

A témához kötődő tanulmányaiban Gumperz⁴⁵ hivatalos körülmények között lejátszódó interakciókat vizsgál, melynek során elhangzó megnyilatkozások mindegyike olyan indexikus jel, amely a résztvevők szociokulturális tudásának vonatkozó elemeire utalnak. Amikor a befogadó a beszélő megnyilvánulását értelmezi, beszédének elemeit úgynevezett „kontextualizációs jelzések”-ként (contextualization cues)⁴⁶ észleli. Ezek a jelzések aktiválják azután a résztvevők szociokulturális tudását. Az interpretációs folyamat a kontextualizációs jelzések széles skálájára alapoz, mely felöleli a beszéd elmeit a prozódiaától a szintaxisig. Abban az esetben, ha a

⁴⁵ GUMPERZ, J. J.: *The Retrieval of Sociocultural Knowledge*. – In: *Poetics Today*, 1979. 1. sz. – p. 273-286

⁴⁶ GUMPERZ, J.J.: *Mutual Inferencing in Conversation*. - In: MARKOVA, I., C.F. GRAUMANN, K. FOPPA (eds.): *Mutualities in Dialogue*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. – p.101-123

résztevők eltérő kontextualizációs konvenciók alapján értelmezik a kommunikatív eseményt, azaz ha a befogadó a beszélő jelzéseit „félreolvassa”, a hallgató szociokulturális tudásának nem megfelelő elemei aktiválódnak, következésképpen a hallgató nem valós kommunikatív szándékot fog a beszélőnek tulajdonítani. Mindez a gumperzi érvelés nem azt jelenti, hogy a hallgató értelmezésébe hiba csúszott, hanem hogy a hallgató a maga szociokulturális tudására hagyatkozva félreértette a beszélő kommunikatív szándékát. Ezt a szituációt nevezhetjük félreértésnek. A hallgató úgy interpretálja a beszélő szándékát, ahogy a beszélő nem kívánt kommunikálni. Ennek következtében a hallgató védekezni kezd, megsértődik, megbántódik vagy frusztrált lesz, megváltoztatva ezzel a kommunikatív viselkedést, melyre a másik fél hasonló módon reagál. Ha a felek nem tisztázzák időben a félreértést, fokozatosan felfüggesztik a kommunikatív együttműködést. Gumperz meglátása szerint a frusztráció érzése és az ellenséges szándék feltételezése a résztvevők számára igazolta a másik etnikai csoportról alkotott sztereotípiákat. Ezzel is bizonyíthatjuk azt a tézist, miszerint az interkulturális félreértés megerősíti a résztvevők kulturális, illetve etnikai előítéleteit.

Bennet⁴⁷ az interkulturális kommunikációs eseményeket a szövegkörnyezet szempontjából elemzi, és kimutatja, hogy még ha mindkét kultúra képviselője egyformán jól beszél is az interakcióhoz választott nyelvet, anyanyelvük rendszere (pl. eltérő szórend használat, a szavak nem pontos fordítása... stb.) kiütöközhet nyelvhasználatukon, és ez könnyen félreértéshez vezethet.

Végül Murray⁴⁸ az interkulturális szocializációs események félreértéseit veszi szemügyre. Egyik példájában egy hongkongi születésű mérnök és angolszász amerikai munkatársai beszélgetését elemzi. Az amerikaiak vicceit hongkongi munkatársuk nem tudja viccként értelmezni saját szociokulturális tudása alapján, ezért nem tud megfelelő módon reagálni az amerikaiak évődésére. A félreértés miatt nő az elszigeteltsége amerikai munkatársaitól, míg azok egyre inkább barátságtalan és merev alakként kezelik.

A fent felsorolt kategóriák világosan rámutatnak, hogy a kultúrák különbözőségei milyen konfliktus forrásokká alakulhatnak az esetleges közös munka során. De ugyanakkor azt is megmutatja, hogy vannak módszerek, melyekkel elkerülhetjük ezeket a félreértéseket. Hozzáállásunk átformálása a kulcsa annak, hogy más szemüvegen át figyeljük meg

⁴⁷ BENNETT, A.T.: *Melodies Bristling with Change: Prosody and Understanding Conversation*. - In. *Sociological Methods and Research*, 1982, 11. sz. - p. 195-212

⁴⁸ MURRAY, S.O.: *Ethnic Differences in Interpretive Conventions and the Reproduction of Inequality in Everyday Life*. - In. *Symbolic Interaction*, 1991, 14. sz. - p. 187-204

embertársaink viselkedését, reakcióját annak érdekében hogy együtt munkálkodásunkat ne az ismeretek hiánya nehezítse meg, hanem kis odafigyeléssel sokkal hatékonyabban legyünk képesek ellátni feladatainkat. Interakciók, melyeket egyszerűen nem értünk és hajlamosak vagyunk „abnormálisnak”, „furcsának” vagy éppen „helytelennek” aposztrofálni, és ezzel egyenes utat biztosítani az előítéletek, sztereotípiák kialakulásához. Amennyiben ez a hajlam tudatosan vagy tudattalanul, de beépül szervezeti struktúráinkba, akkor az előítéletek gyökereit intézményeinkben kell keresni – szervezeteinkben, törvényeinkben, politikánkban és folyamatokban, melyek alakítják és meghatározzák életünket. De feltétlenül meg kell jegyeznünk, hogy az interkulturális félreértés nem feltétlenül vezet negatív szociális következményekhez, például a faji sztereotípiák megerősödéséhez. Annyi viszont kétségtelen, hogy léteznek bizonyos társadalmi konvenciók (előítéletek, sztereotípiák), melyek interkulturális interakciók során nyomot hagynak a kommunikátorok szándékainak értelmezésén.

Az említett kutatások eredményeiből Gumperz⁴⁹ hat szabályt szűrt le, melyeket véleménye szerint minden interkulturális kommunikációs szituációba kerülő hivatali alkalmazottnak vagy más, hatalmi pozícióban levő hivatalos személynek szem előtt kell tartania. Természetesen arra nézve nem adhatunk garanciát, hogy a félreértés a szabályok betartásával elkerülhető-e. A szabályok a következők:

- A résztvevőknek tisztában kell lenniük azokkal a kritériumokkal, melyek alapján egyes hétköznapi kommunikatív szituációkat helyénvalónak tartanak, másokat pedig nem.
- A felek ezeket a kritériumokat kommunikációs partnerük tudomására kell hogy hozzák, hogy az a saját kommunikációs viselkedését ezekhez a kritériumokhoz igazíthassa.
- A kérdéseket nyíltan, részletesen kell megfogalmazni. A partnerek lehetőleg kerüljék az intonáción alapuló jelentésteremtést.
- A felek kezdeményezzenek kommunikációs partnerükkel nyílt társalgást a diszkriminációról.
- Időt kell adni a partnernek, hogy az befejezhesse a mondandóját (turn), azaz a szóátadás (turn-taking) folyamatában nem szabad a partnert siettetni, félbeszakítani. Előfordulhat ugyanis, hogy a partner a mondandója végére tartogatja a beszélgetés szempontjából döntő jelentőségű információt.
- A feleknek időt kell szakítaniuk arra, hogy megismerjék partnerüket.

⁴⁹ GUMPERZ, J. J.: *The Retrieval of Sociocultural Knowledge*. – In: *Poetics Today*, 1979. 1. sz. – p. 273-286

Gumperz felhívja a figyelmet, hogy elsősorban a magukat szerfölött toleránsnak és nyíltak tartó kommunikátoroknak érdemes odafigyelniük a fenti szabályok betartására, mivel tapasztalata szerint éppen az ilyen típusú kommunikátorok hajlamosak egyértelműnek venni azokat a konvenciókat, amelyeket intézményük bevett kommunikációs mechanizmusai szentesítenek.

A listához még legalább egy pontot érdemes hozzáadni: a hatalmi pozícióban levő személynek interkulturális kommunikációs helyzetben azon kell lennie, hogy felfüggeszse automatikus belső késztetését, azaz ne ítélkezzen beszédstílus alapján partneréről.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Megállapíthatjuk tehát, hogy az interkulturális félreértések egy új értelmezéséhez juthatunk el: *Az eredendően interkulturális jellegű félreértés-események fogalmát felcseréljük az olyan félreértés-események fogalmával, melyekért a résztvevők a felek eltérő kulturális hátterét okolják.*

Ugyanakkor az ebből fakadó konfliktus, kimenetelétől függően, lehet pozitív illetve negatív kicsengésű is az adott szervezet számára. Egy biztos, a kulturális különbségekből fakadó helyzeteket nem lehet figyelmen kívül hagyni, s ezeket csak a megfelelő oktatással, felkészítéssel tehetjük súrlódásmentessé, de legalábbis optimálissá a közös célok és az egészséges szervezeti struktúra megteremtésének érdekében.

2. A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMI ÉRTELMEZÉSE

Az emberek közötti információcsere legősibb, s ma is egyik legfontosabb formája a kommunikáció. Az ember ön- és éntudata, személyisége, viszonyulása a másik emberhez, a társadalomhoz, az interperszonális kommunikáció révén alakul ki. Legjellemzőbb vonása a csere: az információk – szempontok, gondolatok, értékek – cseréje, ami a szerepek cseréjén keresztül valósul meg. A feladóból vevő, a vevőből feladó lesz. A partnerek által alkotott rendszer azonban nem független a társadalomtól, amelyben élnek. A kapcsolat csak akkor teljesen szimmetrikus, ha azonos helyet foglalnak el a társadalmi hierarchiában, és ha az adott kommunikációs helyzetben érvényesülő viszonyok nem bontják meg a szimmetriát. A főnök és beosztottja, a tanár és diákja, a közkatoná és tisztje, az úr és szolga közötti kommunikáció általában aszimmetrikus, sőt nagyon sokszor egyirányúvá válik. Ez az aszimmetria a közlés tartalmában is megnyilvánulhat. A kommunikációt jelentősen, sokszor döntően befolyásolják a társadalomban uralkodó normák és az a szerep, amelyet a partnerek tudatosan vagy öntudatlanul játszanak.⁵⁰

„A kommunikáció szó a latin „communicare” igéből származik. Jelentése: közölni, átadni, informálni valamiről, átadni valamit. Ahhoz, hogy a kommunikáció sikeres legyen, néhány feltételnek kell teljesülnie. Elsősorban szükség van a közös kódra, olyan jelentéssel bíró szimbólumrendszerre, mely ingerként hatva a vevőre, benne a feladóéval azonos képzeteket kelt. Szükség van egy csatornára, amely a kommunikáló feleket összeköti, s alkalmas a kódolt üzenet továbbítására. Az üzenetnek olyasmiről kell szólnia, amit a címzett megért, s olyan pszichológiai kapcsolatnak kell kialakulnia, amely lehetővé teszi a kommunikáció létrejöttét és fennmaradását. Vincze Lajos a következőképpen különbözteti meg az objektív világ kommunikációs szintjeit:

1. Beszélhetünk legtágabb értelemben egyes rendszerek, jelenségek információátadásáról (pl. a galaktikák kapcsolata a tömegvonzás, vagy a rádióhullámok útján, vagy a különböző földi technikai rendszerek információátvitele: telefon, rádió, televízió, Internet stb.)
2. Szűkebb értelemben használatos a fogalom, mint biológiai kommunikáció, mely az élő rendszerekben folyó (vagy azok közötti) információáramlást jelöli (pl. a hormonok hatásmechanizmusa, vagy a növény- és állatvilág kapcsolata).

⁵⁰ KISS Gabriella.: *Egyén és csoport, az egyének közötti kölcsönhatás, az interakció.* – In: Kard és Toll, 2005. 2.sz. Budapest: ZMNE. – pp. 63-69 (saját mű)

3. Végül legszűkebb értelmezésben, mint emberi kommunikáció, az emberek közötti érintkezés, információátadás gyakorlata.

*„Az emberi kommunikáció nem csupán az értelmi (gondolati) információ átadását jelenti, hanem emellett az érzelmi és viselkedésbeli információcsere lehetőségét is magában hordozza. A személyközi kommunikáció emellett tartalmát metakommunikációs jelrendszerekkel is kíséri, színezi, minősíti a továbbított vagy felfogott üzenetet.”*⁵¹ Ezek megértése (dekódolása) csak a közös kód ismeretében lehetséges a közös kód pedig közös történelmi kulturális tapasztalatot, vagy annak ismeretét feltételezi. Alapvetően két csatornát különböztetünk meg a folyamatos információcserében: a verbális és a nonverbális csatornákat. „Harmadlagos kommunikációs jelzésnek” (vizuális szint) nevezzük a címerek, ábrák, indulók, reklámszövegek, vagy a közlő identitásáról, foglalkozásáról, szociális hovatartozásáról árulkodó öltözködés, környezetformálás, hajviselet, arcfestés stb. körét.

A közleményekben a nyelvnek több funkciója is szerepet játszik, s az különbözteti meg őket egymástól, hogy melyik az uralkodó. Azonban az úgynevezett másodlagos, járulékos funkciók is hordoznak információkat. A „szöveget” mindig kísérik szupraszegmentális (átfogó) jelek, így az általuk hozott információ kiegészíti a „szöveges” információt. De ez már a nonverbális kommunikáció területe.

2.1. A NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ FORMÁI ÉS JELENTŐSÉGE

Az interperszonális kommunikációban a verbális és nonverbális elem szétválasztása jóformán csak módszertani szempontból fontos és lehetséges. Külön-külön „vegytiszta” formában jóformán sohasem fordulnak elő. A kommunikáció mindig több jelrendszer segítségével történik. Az ember mindig teljes lényével, egész környezetével vesz részt a kommunikációban.

A nonverbális kommunikációról beszélve meg kell jegyeznünk, hogy az idegen kultúrákkal való kapcsolatteremtés során leginkább a nonverbális jelzések hiányos ismerete miatt lehetnek nehézségeink. Ezt a kódrendszert ugyanis a kulturális hagyományok és társadalmi sajátosságok még jobban színezik és differenciálják, mint a verbális kommunikációt. Ehhez a szinthez

⁵¹ VINCZE Lajos: *A kultúraközi kommunikáció aktuális kérdései a hadseregben.* – In. Új Honvédségi Szemle, 1999. 8. sz. – pp. 53-61./57

tartoznak mindazok a jelek, amelyek nyelvi kód felhasználása nélkül jutnak el a befogadóhoz. A nonverbális jelek változatosabbak, mint a verbális kód, és hat funkcióját különböztethetjük meg:

- hangsúlyozás
- kiegészítés
- ellentmondás
- megismétlés
- ellenőrzés, irányítás
- helyettesítés.

A nonverbális kommunikáción belül elkülöníthető továbbá a vokális és a nem vokális szint. A vokális szinthez azok a jelzések tartoznak, amelyek kiejtett hangokon alapulnak, a nem vokális szinthez pedig azok az eszközök, amelyek a verbális kommunikációt kísérik vagy éppen helyettesítik, és a test különböző mozdulataiban jutnak kifejezésre.⁵² A nonverbális kommunikáció formái M.L. Knapp⁵³ szerint hét osztályba sorolhatók:

1. Testmozgás vagy kinezikus viselkedés (gesztusok, végtag és fej mozdulatai, arckifejezés, testtartás, szemkontaktus, stb.)
2. Testi jellemzők (testalkat, megjelenés, súly, haj- és bőrszín, testszag, stb.)
3. Érintkezési viselkedés (kézfogás, simogatás, pofoncsapás, stb.)
4. Paranyelv (nevetés, sírás, ásítás, hangmagasság, intenzitás, „aha”, stb.)
5. Proxemika (a beszélgető partnerek közötti távolság – „három lépés távolság”)
6. Készítmények (kozmetikumok, személyeken lévő tárgyak)
7. Környezeti tényezők (bútorzat, zajok, háttérzene, színek, stb.)

A nonverbális kommunikációnak vannak bizonyos általános szabályszerűségei. Ezekkel foglalkozik *Testbeszéd* című híres könyvében Allan Pease⁵⁴. az általa leírt szabályok általában a nyugat-európai vagy angolszász országokból származó fehér emberek esetében igazak. Csakhogy ahány ország, ahány kultúra, annyi különböző szokás figyelhető meg lakosainak gesztusaiban és egyéb kommunikációs kifejezés módjában.

⁵² BÉRES Melinda: *A nem verbális kommunikáció*. In: Kommunikáció, média, gazdaság, 2003. 1.évf. 1. sz. – pp. 93-116./p. 3-4. - ISSN 1589-950

⁵³ KNAPP, M. L.: *A nonverbális kommunikáció*. In: HORÁNYI Özséb (szerk.): Kommunikáció 2. A kommunikáció világa. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978

⁵⁴ PEASE, A., PEASE, B.: *A testbeszéd enciklopédiája*. Budapest: Park Könyvkiadó, 2006. – pp. 100-115. - ISBN 978-963-530-822-4

⁵⁴ HALL, E. T.: *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat Kiadó, 1975

Amennyiben nem vagyunk tisztában partnerünk kulturális hátterével, könnyen félreérthetjük, esetleg akaratlanul meg is sérthetjük a másikat. Egy gesztus lehet mindennapos egy adott kultúrában, ugyanakkor semmitmondó vagy akár teljesen más jelentéssel bíró egy másikban. Jó példa erre az amerikaiaknál használatos O.K. jelzés. Annak ellenére, hogy ez a jelzés nemzetközileg meglehetősen elterjedt, egyes országokban mégis más jelentést hordoz. Franciaországban semmit, nullát is jelölnek így, Japánban pénzre utal, a mediterrán országokban pedig a jelentése lyuk, és a homoszexualitást jelzik vele. Természetesen számos hasonló példát lehetne hozni. A legkirívóbb különbségek kultúrák között a nonverbális kommunikáció szintjén a következőkben nyilvánulnak meg:

- Nem verbális, hanem egyéb utalások rangra, réteghelyzetre, vallásra.
- A technikai kommunikáció szabályainak eltérései: ha az egyik/másik fél szólni akar, nem ért valamit stb., azt más módon fejezi ki.
- Kommunikációs távolságtartás E.T. Hall ⁵⁵ szerint a különböző kultúrák intim zónái eltérőek lehetnek, ezért egyik kultúra helytelenül értelmezheti, túlságosan tolakodónak/távolság-tartónak érezheti a másikat.
- Nemek és korosztályok viszonyát szabályozó rejtett előírások, szokások.

2.2 NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ, AMERIKAI MINTÁRA

Természetesen nagyon sok ország sajátosságairól eshetne szó, Európából és a világ messzi tájairól, úgy vélem mégis célszerű felvillantani néhány kommunikációs jellegzetességet az amerikai kapcsolattartás sajátosságaiból megalapozásként, hogy a későbbiekben könnyebben értelmezhesük az ezekkel a helyzetekkel való találkozások megoldási technikáit.

Köztudott, hogy az amerikaiak (értsd itt: Egyesült Államok) kulturális hátteréről és kommunikációs szokásairól meglehetősen nehéz beszélni általánosítva, mivel egyrészt az ország lakossága etnikailag sokszínű, másrészt az Államok méreteiből adódóan számos regionális különbség figyelhető meg. Például minél délebbre haladunk, az emberek annál többet gesztikulálnak.

⁵⁵ <http://www.communicatio.hu/bevhumankomm/20071/hallesebestyene.htm>

Az amerikaiak gondolkodását és ezáltal mentalitását, viselkedését is meghatározó tényező, hogy az egyén, az egyéniség szerepét a közösség fölé helyezik. Az amerikaiak mindenekelőtt egyének, és csak másodsorban valamilyen közösség tagjai. Az emberek nem szorulnak egymás segítségére, és nem szeretik magukat tartósan elkötelezni. A dolgok megítélésében, a véleményalkotásban az egyén állásfoglalása a döntő. Ez nagy különbség a keleti kultúrák, például a japánok szemléletéhez képest. További eltérés más országok felfogásához viszonyítva, hogy nem tisztelik a pusztá tekintélyt, a rangot, sokkal inkább az egyéni teljesítményt, a hatékonyságot csodálják. Az önállóság és az önerőből történő felemelkedés a legnagyobb erények közé tartozik. Életükben fontos szerepet játszik a siker és az elismerés („Amerikai Álom” koncepciója).

A mindennapi életben a társasági kapcsolatokat a formalitásoktól mentes, kötetlen légkör, a szívélyesség jellemzi. Egyenesek, nem szeretik a kertelést, „ami a szívükön, az a szájukon”. Az európai ember szemében ez a stílus kissé udvariatlannak, nyersnek tűnhet, pedig csupán arról van szó, hogy nekünk más értékek fontosak. Az amerikaiaknál az őszinteség fontosabb az udvariasságnál, és ez megnyilvánul a viselkedésükben is.

A térhasználatban az amerikai ember is szeret bizonyos távolságot tartani önmaga és a másik között. Minden embert körülvesz egy láthatatlan térbuborék vagy „komfortzóna”, amelyen belül jól érzi magát, amikor másokkal beszélget. E.T Hall antropológus az amerikaiakat tanulmányozva a következő zónákat állapította meg aszerint, hogy milyen a kapcsolatuk egy másik emberrel:

<i>Zóna</i>	<i>Intim</i>	<i>Személyes</i>	<i>Társadalmi</i>	<i>Nyilvános</i>
Távolság	0 – 50 cm	0,5 – 1,2 m	1,2 – 3,7 m	3,7 m-től
Érintkezés típusa	szerelmes szülők, gyermekek	barátok	társasági összejövetel, hivatalos megbeszélés	szónoklat, beszéd, színházi előadás
Hangerő	suttogás	normál	emeltebb	teljes hangerő, mikrofonnal felerősítve

*1. sz.. táblázat⁵⁶
Kapcsolattartási zónák*

⁵⁶ HALL, E. T.: *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat Kiadó, 1975. p – 159.

Az amerikaiakkal folytatott beszélgetéseink során tehát legalább egy karnyújtásnyi távolságot kell tartanunk ahhoz, hogy partnerünk is jól érezze magát. A térbuborék, illetve a különböző zónák nagysága nem minden országban egyforma, az olaszoknál kisebb, a japánoknál nagyobb, mint Amerikában. Az egyes népek intim zónái közti különbség számos félreértésre adhat okot. Ezzel magyarázható például, hogy egyes keleti kultúrák képviselői, akiknek az intim szférájuk kisebb, mint az amerikaiaké, azokat „távolságtartónak”, „barátságtalannak”, míg az amerikaiak a keletről érkezőt túl „tolakodónak”, „bizalmaskodónak” találják. Mindenkinek kellemetlen érzést okoz, hogyha engedély nélkül behatolnak az intim zónájába, de ez a zóna kultúránként más és más lehet.

Az üdvözlés bevett formája az USA-ban a kézfogás, bár általában elmondható, hogy kevesebbszer fognak kezet, mint mi magyarok. Baráti összejöveteleken nem szokás a kézfogás, még bemutatkozáskor sem mindig. Az üzleti életben vagy delegáció fogadásánál azonban más a helyzet: tárgyalás előtt és után is kezet fognak.

Tárgyaláson az amerikaiak testtartása mindig egyenes, figyelmet sugárzó. A mindennapi életben ezzel szemben a lazaság jellemző rájuk. Sokszor a munkahelyen is megengedik maguknak a fesztelen viselkedést, a lábukat például gyakran felteszik az asztalra.

Amerikában az érintés bizonyos fokig tabu, legalábbis meghatározott helyzetekben. Diszkrétebbek, mint mi, nem ölelkeznek nyilvános helyen, inkább csak ünnepek alkalmával vagy búcsúzaskor.

Beszélgetés közben az amerikai ember a másik szemébe néz, így próbálja meggyőzni, így akar bizalmat ébreszteni benne. Az elkalandozó tekintet rossz lelkiismeretet, hazugságot takar. A mosoly a jólét, a derű, az elégedettség, az emberek iránti jóindulat kifejezője. Ha két ember összetalálkozik, rámosolyog egymásra. Külföldiek sokszor nem tudnak mit kezdeni a sok mosolygással, formálisnak tartják, kevésbé őszintének.

Minden országnak megvannak azok a gesztusai, mozdulatai, amelyek sajátos jelentést hordoznak. Az USA-ban leggyakrabban használt különleges jelek:

- *Thumbs up* (felfelé tartott hüvelykujj): minden O.K., rendben van.
- *Fingers circle* (hüvelyk- és mutatóujj összeérintésével alkotott kör): O.K.
- *Thumbs down* (lefelé fordított hüvelykujj): O.K. ellentéte, sikertelenséget jelent.
- *V (victory) sign* (a mutató- és a középső ujjal alkotott V betű): a győzelem, a siker jele.

Egyéb gyakran használt gesztusok és jelentésük:

- Szemöldök felhúzása vagy a fej hirtelen hátrarántása: meglepetés, hitetlenkedés, meghökkenés.
- Vállrántás vagy félrenézés: bizonytalanság, vonakodik egyetérteni.
- Rávág az asztalra, vagy hirtelen feláll: határozott állásfoglalás hangsúlyozása.
- Gyakran pillant az órájára: be akarja fejezni a megbeszélést, távozni készül.
- A mutató- és a középső ujj keresztezésének két jelentése van:
 - szorít, drukkol valakinek,
 - ha valaki a háta mögött csinálja, azt jelenti, hogy az illető nem mond igazat.

Ha egy nyelv elsajátítása során nem fordítunk időt a nonverbális kommunikáció elemeinek megismerésére, később, a gyakorlat során számos kellemetlen helyzetbe keveredhetünk, úgynevezett kommunikációs csapdába eshetünk. Egy-egy ország lakóinak viselkedési sajátosságaiban való járatlanságunk bocsánatos bűn, ha turisták vagyunk. Senki se várhatja el tőlünk, hogy tökéletesen tisztában legyünk minden egyes helyi szokással. Az viszont előnyünkre válik, ha van némi fogalmunk a specialitásokról, hogy ne érjenek bennünket váratlan meglepetések...

Ha hivatalosan látogatunk külhonba, illetve fogadunk itthon külföldi delegációt, partnereket, az együttműködés kimenetelét veszélyeztetheti tájékozatlanságunk. Ilyenkor a nonverbális kommunikációban elkövetett baklövések már sértésnek számítanak. Ezért alapvető a másik ország kultúrájának és az általa meghatározott nonverbális kommunikációs szokásoknak (például a protokollnak) az ismerete. (Fontosabb, mint a nyelvtudás, hiszen ez utóbbiban egy tolmács a segítségünkre lehet.) Nem árt tehát tisztában lenni azzal, hogy a kultúrák között rengeteg különbség lehet. A vallás behatárolta szokásoktól az étkezési hagyományokon át egészen a tárgyalási stílusig számtalan eltérés figyelhető meg a nonverbális kommunikációban is, melyet az eredményes kooperáció érdekében célszerű tanulmányozni.

2.3. A KULTÚRAKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ ALKALMAZÁSÁNAK JELENTŐSÉGE A HADSEREGBEN

Ahhoz, hogy a párbeszéd zökkenőmentesen, kölcsönös megalégedésre folyjon le, arra is szükség van, hogy a résztvevők együttműködjenek, társalgásuk közös stratégián alapuljon. A mindennapi életben sokszor fullad kudarcba egy-egy kommunikációs kísérlet amiatt, hogy egyik fél *nem akarja* megérteni a másikat.

A személyközi kommunikáció általában nem formális. Vannak azonban helyzetek, amelyekben az ilyen típusú kommunikációt is szigorú szabályok teszik formálissá. Rendszerint a bizonyos intézményekhez tartozó személyek például a hadseregben a magasabb és alacsonyabb rangú katonák közötti kommunikáció van szigorú szabályokhoz kötve.

Az Európa keleti felén 1989 óta végigsöprő változások napjainkban is tartó folyamata gyökeresen megváltoztatta az országok és nemzetek egymáshoz való viszonyát. Új biztonságpolitikai szituációk alakultak ki, mert a változásokkal Európának ez a régiója nem lett automatikusan egységesebb, nem lett biztonságosabb és nem vall azonos nézeteket. A korábbi potenciális katonai konfliktusveszélyt nagyon is reális, új típusú — gazdasági, környezeti, etnikai, vallási — veszélyforrások váltották fel.

A közlés és a megértés nehézségeivel nap mint nap találkozunk életünk folyamán saját kultúránkban, az egy nyelven beszélők között is. Mennyivel nehezebb mindez egy számunkra idegen (vagy kevéssé ismert) kulturális közegben más nemzetiségű, nyelvű, vallású, más etnikumú emberek között. Csupán a nyelvi megértés, az idegen nyelv ismerete nem elegendő a szélesebb körű kommunikációs problémák leküzdéséhez, – mondják a különböző béketeremtő és békefenntartó missziók katonái. Az utóbbi években egyre nagyobb létszámú katonai kontingens teljesít szolgálatot határainkon túl. Kommunikációs felkészítésük, a katonai vezetők interkulturális vezetési kompetenciájának kialakítása komoly és sokoldalú feladat. A békepartnerségi folyamatok szándékaival egyező módon a NATO olyan találkozóhellyé vált, ahol a kultúrák találkoznak és kultúrák közötti kapcsolatfelvétel folyamatos kísérlete folyik. A kapcsolatfelvétel és a kapcsolatok fenntartásának alapvető követelménye a kommunikáció. E kommunikációs folyamatban azonban csak alapfeltétel, de nem elégséges az egymás nyelvének ismerete. A közös nyelv megtalálása mellett elengedhetetlen a nemzeti kultúrákban gyökerező

tényezők, az egyes fogalmak, gesztusok, szokások, hagyományok, szervezeti és működési megoldások megismerése.

A széles körű kommunikációs képzés szerepét fontosságának megfelelően kell kezelni. A katonai vezetőkkel, a tisztekkel szemben támasztott követelményrendszerben egyértelmű elvárásként fogalmazódik meg elvárásként a kommunikáció és a metakommunikáció ismerete, s mindezek gyakorlati alkalmazására való képesség, a világos, érthető, szabatos és szakmailag helyes verbális és írásbeli nyelvezet, a közszereplési készség és gyakorlat. A NATO- és EU-csatlakozásunk után a főtiszteket érintően pedig elengedhetetlen a multikulturális környezetben érvényesíthető interkulturális vezetési kompetencia megléte. Hiszen a kultúra, a műveltség a katona életének is lényegi része. A kultúrát meghatározhatjuk úgy is, hogy ez nem más, mint a világban való létünk tudata és gyakorlata, a kommunikációs kultúra pedig ennek tudatát és gyakorlatát fejezi ki, amelynek értelmi, érzelmi és viselkedésbeli aspektusai vannak.

A NATO-hoz való csatlakozásunk nem csupán technikai, szervezeti és nyelvi kérdés. A kommunikációs képzés fontossága a katonai, de a szélesebb értelemben vett fegyveres testületek számára is kézenfekvő: tudatos és jobb készség a kapcsolatteremtésre, a teljesebb megértésre, az empátia fejlesztésére, s nemkülönben önmagunk elfogadtatására. Ez egyben teljesebb értékű információt is jelent az emberi érintkezés folyamán, és közvetlen hatással van a válaszadásra, a helyes döntésekre. Számunkra ez az új struktúrájú katonai együttműködést, a soknemzetiségű törzsekben, alakulatokban való részvételt jelenti, ahol az interkulturális vezetési kompetencia a közös munka nélkülözhetetlen elemévé válik. A válságkezelés megújult katonai filozófiája a válságócokban tevékenykedő szövetséges katonai erők résztvevői elé minőségileg más követelményrendszert állít, melynek meghatározó eleme a soknemzetiségű alakulatok kulturális másságukból adódó érdekeinek és értékeinek összehangolása.

A hatékony együttműködés a személyek és a szervezetek között egyaránt a kulturális „mátság” gondolatának elfogadását jelenti. Együttműködni önmagunk elfogadásán túl a különbözőségek elfogadásán keresztül lehet. A katonai vezetés egyik fő tényezője a kommunikáció, melynek sikere nagyban hozzájárul a vezetés hatékonyságához. A kommunikációs „zajok”, az eltérő értelmezés, a bizalomhiány, az észlelési-érzékelési korlátok, az érzelmek, érdekek és értékek különbözősége az eltérő kulturális gyökerekből eredeztethető. A többnemzetiségű alegységek és törzsek együttműködésekor a kulturális különbségek hatványozottan jelentkeznek. Az integrációs törekvések során létrehozott szabványok, az

egységes technológiai eljárások nem tudják ellensúlyozni az eltérő beállítottságokat és magatartási formákat, tehát a vezetői tevékenység során be kell kalkulálni a kulturális „másságot”. Így hatékonyabban léphetünk fel a hozzá tapadó sztereotípiák és előítéletek ellen.

Zavaró lehet a vendéglátó akaratlanul elkövetett sértése, vagy akár túlzott figyelmessége. Ugyanilyen káros lehet azonban a kulturális különbségek tagadása, a sablonokban, sztereotípiákban való gondolkodás, vagy az etnocentrikus fölényeskedés. Rendkívül bántó a különböző nemzetek műszaki-gazdasági teljesítőképesége közötti különbségekre való hivatkozás. De megemlíthetjük azokat a sértéseket is, amelyek nem vezetnek ugyan jelentős konfliktushoz a különböző kulturális háttérű munkatársak együttműködésében, de gátolhatják a kölcsönös bizalom kialakulását. A nyelvi kódrendszer mögötti széles kulturális (életmód, felfogás stb.) háttér megismerése lehetőséget ad a másfajta értékvilágban való eligazodásra is, ahol a különböző fogalmak más valóságtartalmakat és összefüggéseket jelölhetnek.⁵⁷

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Az ilyen és hasonló példák is alátámasztják egy tájékoztató jellegű felmérés fontosságát azokról a sztereotípiákról, amelyek a magyar katonáról más nemzetek katonáiban kialakultak. A többnemzetiségű törzsek, illetve a bizonyos katonai célok végrehajtására létrehozott egységek kapcsolatba kerülése olyan multikulturális közeget hoz létre, amelyben a szervezetek közötti kulturális különbségek miatt fellépő kommunikációs „zajok” szükségszerűen felértékelik a vezetés interkulturális dimenzióját, és annak figyelembevételét a külszolgálatot teljesítők felkészítése során.

⁵⁷ VINCZE Lajos: *A kultúraközi kommunikáció aktuális kérdései a hadseregben.* – In. Új Honvédségi Szemle, 1999. 8. sz. – p. 53-61./59

2.4. KULTURÁLIS SOKK, MINT KONFLIKTUS FORRÁS

Adler szerint: „*A kulturális sokk a külszolgálatra küldött alkalmazott reakciója az új, kiszámíthatatlan, és ennél fogva bizonytalan környezetre.*”⁵⁸ Természetesen ez nem csak a külföldön dolgozó alkalmazottra, hanem bármely idegen kultúrába látogatóra érvényes. A „kulturális sokk” kifejezés az antropológus Obergtól (1960) származik, aki elemezte az idegen kultúrákhoz való alkalmazkodás folyamatát és a kulturális sokk tüneteit. Szerinte egy új kultúrával való tapasztalat akkor válik kellemetlenné, akkor beszélhetünk „sokk”-ról, mikor az elvárások nem felelnek meg a valóságnak.⁵⁹

Egy súlyos kulturális sokk gyakran azt mutatja, hogy a kiküldött alkalmazott valóban belemerül az új kultúra világába, és nem marad a külszolgálatosok saját elszigetelt közösségében. Adler szerint ezt pozitív jelzésként kell értékelni, és a kiküldöttek ezt a sokkérlelményt annak jeleként kell értelmeznie, hogy valami jót cselekszik, nem pedig, valami rosszat. Így, meglátása szerint, a fontos kérdés nem az, „*hogyan kerüljük el a kulturális sokkot, hanem az, hogyan kezeljük a jelenséget.*”⁶⁰

A *kulturális sokk*, amit a katona egy hosszabb lélegzetű külszolgálat teljesítése közben él át — mint az új kultúrához történő alkalmazkodás folyamatát —, gyakran vezet szorongáshoz, de néha pszichológiai válságot létrehozó pánikhoz is. A szociálpszichológusok a kulturális sokkot olyan stresszhelyzetként definiálják, melynek kiváltó okai a jelentősen eltérő élethelyzetek, viselkedésmódokhoz való alkalmazkodási nehézségek. Amikor azt sem tudjuk, mikor kell kezdetet fogni, hogyan és mikor kell elfogadni vagy visszautasítani egy meghívást, hogyan kell az ottani szokásoknak megfelelően étkezni, telefonálni, ajándékot vagy borraivalót adni, tárgyalni, mosolyogni, akkor juthatunk el a kulturális sokk állapotába, melynek leküzdésétől nagyban függ a katona küldetésének sikere is.

Kutatások támasztották alá, többek között Hofstede munkáira alapozva, hogy a kulturális sokknak különböző fázisait figyelhetjük meg multi-/interkulturális közegben:

⁵⁸ ADLER, N.J.: *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Belmont, California, PWS-KENT, 1991 p. 228

⁵⁹ MARX, E.: *Breaking through Culture Shock*. London, Nicholas Brealey Publishing, 2001 pp. 12-13

⁶⁰ ADLER, N.J.: *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Belmont, California, PWS-KENT, 1991 p. 229

1. Az idegen kultúrába került látogató először pozitív élményeket szerez, melyet az *első, euforikus fázisnak* nevezünk.
2. Ezt követi a *második fázis*, a tényleges *kulturális sokk*, mikor a valóságos élethelyzetekben mutatkoznak meg a kulturális eltérések. Mikor az egyén az új kultúrával tényleges kontaktusba kerül, nem rendelkezik a megfelelő érzékelés-értelmezés rendszerrel, mellyel eligazodhatna az adott kultúrában, ezért alkalmazza saját kultúrájában tanultakat, ami konfliktushoz, majd állandó frusztrációhoz vezethet. A stressz tipikus tüneteit — feszültség, aggodalom, zavar, tanácstalanság, stb. — produkálja, ami olyan fiziológiai tünetekkel is együtt jár, mint az álmatlanság, a fejfájás, gyomorpanaszok, túlzott élvezeti cikk fogyasztás.
3. A *harmadik fázis* az *akkulturáció*, vagyis az új kultúrába való beilleszkedés, melynek során a külszolgálatot teljesítő megtanulja, hogyan kell alkalmazkodnia az új környezetéhez.. Ezt nevezzük az „*új társadalmi hálózatba való beépülésnek*”.⁶¹
4. Végül a *negyedik fázis* a *stabil szellemi egyensúlyállapot* elérésének időszaka. Ez Hofstede szerint három módon történhet:
 - a.) az egyén továbbra is idegennek, kitaszítottnak érzi magát;
 - b.) megtapasztalja a *bikulturális* (kétkultúrájú) állapotot, mely során hasonló érzéseket táplál az új közeg iránt, mint saját kultúrájával szemben.
 - c.) jobban érzi magát az új környezetében, mint saját kultúrájában.⁶²

A kutatási eredmények alapján a különböző időszakok időtartama igazodik a kiküldetés időtartamához. Többek véleménye szerint három hónapi külföldi munka is elegendő ahhoz, hogy mind a négy fázist megtapasztalják, ugyanakkor több éves kiküldetés esetén az akkulturációs folyamatot megelőzően, akár egy évig is eltarthat a kulturális sokk időszaka.

A hatékonyság emelésének érdekében számos lehetőség nyílik a kulturális sokk elkerülésére. Mindenekelőtt a nemzetközi feladatok végzésére történő kiválasztásnál kell körültekintőnek lenni. A kiküldetésre vállalkozók közül elsősorban azok fognak megfelelni, akik reális elképzeléssel bírnak a kint felmerülő sokrétű problémával kapcsolatban, s kellő empátiával tudják kezelni az interkulturális kérdéseket. Nem árt továbbá, ha úgy tekintenek a kiküldetésre, mint ami lehetőséget nyújt szakmai tapasztalataik és saját személyiségük fejlesztésére.⁶³

⁶¹ FALKNÉ BÁNÓ Klára: *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, 2008.p. 84. ISBN 978-963-394-747-0

⁶² HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations, Software of the Mind*. Paperback edition, London, HarperCollins Publishers, 1994 p.210.

⁶³ VINCZE Lajos (szerk): *Kommunikációkultúra*. Budapest, ZMNE, 2004. – p. 162

Az olyan összehangolt többnemzetiségű katonai műveletek — mint a béketámogató műveletek katonai tartalmát képező békefenntartás és béketeremtés, humanitárius segítség, kutatás-mentés, stb. — nem nélkülözhetik a következő sajátosságok és különbségek figyelembevételét a folyamatos együttműködés gyakorlatában:

- fegyverzeti és technikai felszereltség,
- a haderő küldetésének és feladatrendszerének értelmezése,
- a védelmi munka tervezésének rendszere,
- a katonai hierarchiában érvényesülő szolgálati és erkölcsi viszonyok,
- a felkészítés és kiképzés rendje,
- a katonai gondolkodásmód s a vezetés gyakorlata,
- a kommunikáció formai és fogalomrendszere,
- gesztusok, szokások, hagyományok, etnikai és vallási különbségek.

A legaprólékosabban előkészített program sem tudja maradéktalanul felkészíteni katonáit a kiküldetés alatt tapasztalható váratlan helyzetekre, az érzelmi labilitásra, a kihívásokra. Ugyanakkor útmutatást nyújthatunk, amennyiben már kialakult a megpróbáltatások által okozott „sokkos-állapot” (értsd itt kulturális-sokk). Elisabeth Marx felállított egy modellt, melyet *kulturális sokk háromszögnek* nevez, utalva a három szintre: ⁶⁴

1. *érzelmi szint*, melyben hangulatváltozásokat figyelhetünk meg;
2. *gondolkodási szint*, melyben a sztereotipizálástól a kulturálisan hatékony gondolkodásig juthatunk el;
3. végül a *társas készségek és az identitás szintje*, melyben a nemzeti társas szinttől eljuthatunk a nemzetközi szociális készségek felé.

Marx ebben a művében tíz lépésben határozza meg a kulturális sokk ellenszerét:

- Ne engedjük, hogy meglepetésként érjen a sokk. Tanuljuk meg a tünetek felismerését és hatását.
- Készüljünk fel a kulturális sokkhatásra függetlenül a helyszíntől. Bárhol előfordulhat, nem kell ahhoz a világ másik végére utaznunk!
- Amint megérkezünk az új helyszínre, keressük meg a lehetőségeket egyfajta támogató hálózat kiépítésére más nemzetközi alkalmazottal, illetve a helyiekkel is.

⁶⁴ MARX, E.: *Breaking through Culture Shock*. London, Nicholas Brealey Publishing, 2001 pp. 18-19.

- Győzzük le a kihívást, mint bármely stresszes helyzetben, ne adjuk fel a védekezést. Ne tagadjuk le a tünetek létezését, hogy aztán legyen okunk a menekülésre!
- Bátran kérjünk tanácsot más nemzetbeli kollégától, hallgassuk meg az ő tapasztalataikat is.
- Adjunk időt az alkalmazkodásra.
- Forduljunk orvoshoz, ha erőfeszítéseink ellenére nem enyhülnek a tünetek.
- Ne lepődjünk meg a hazaérkezéskor ismételten fellépő tüneteken. A visszatérési sokk normális jelenség.
- Nézzük a kulturális sokk pozitív oldalát: aki ezt megtapasztalja, jobban képes alkalmazkodni bármely más helyzethez is.
- És végül, mindig őrizzük meg a humorérzékünket!

Igaz ez a vezetési stílusra, ami szintén kultúrafüggő. A szervezeti kompatibilitás, az interkulturális vezetés feltételeinek megteremtése, a különböző minták és értékek elemzése és összerendezése lehet csupán az alapja a multikulturális környezetben megvalósuló katonai vezetésnek. Az egyének a szocializációs folyamat eredményeként elfogadnak vagy elutasítanak bizonyos, az adott kultúrára jellemző főnök-alárendelt kapcsolatot. A szervezeti és vezetési kultúra, legyen az katonai vagy polgári, nem vihető át egyszerűen az egyik kultúrkörrel a másikra. A vezetési kultúrák az adott kultúrán belül is ellenmondásosak, nem általánosíthatók. A multinacionális szervezeteknél, mint például a NATO, az egységes szervezeti kultúra kialakítására való törekvés ellenére, mivel a vezetői magatartásokat a nemzeti kultúrák határozzák meg, nem tudja a szervezet a sokrétű nemzeti kultúrákat egy szintre hozni., de ez nem is lenne célszerű. Kiderülhet, hogy a választott szervezeti vagy vezetési struktúra nem kompatibilis a tényleges környezettel, és mind belföldön, mind külföldön lejáratódhat.

A katonai szervezet kialakítja sajátos, egyedi arculatát, mely természetesen tükrözi e közösség hagyományait, értékeit, gondolkodásmódját, hierarchikus viszonyrendszerét, magatartásformáit. Ezek egy része írott, más része íratlan formában rendezi a „mit, mikor és hogyan kell” kérdését, a működési elveket, a hangsúlyokat, a fontossági sorrendet, az irányadó gondolkodás- és cselekvési módokat. A szervezeti problémákat és konfliktusokat különbözőképpen oldják meg az amerikaiak, a kanadaiak, a britek vagy a spanyolok, a törökök, az arabok és a magyarok. Az előbbieknél kicsi a hatalmi távolság, gyenge a bizonytalanságkerülés, az utóbbiaknál pedig nagy a hatalmi távolság, erős a bizonytalanságkerülés (piramis típusú szervezetikultúra-modell).

*„Katonai vezetők itthoni beszámolóik erősítik meg a nemzetközi gyakorlati tapasztalatot: a franciák valóban a tekintélyre, hatalomra koncentrálnak, a németeknek mindig több szabályra van szükségük, a britek pedig jobban hisznek az egyéni kezdeményezésben. A magyar gondolkodás a 'porosz' hierarchiaszemléletet tükrözi a munkaszervezésben, feladatmegoldásokban.”*⁶⁵

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A katonai vezetés és a multikulturális környezet témakörben leírtakat a következőkben összegezzük. A többnemzetiségű törzsek és szervezetek közötti kommunikációs „zajok” egyik forrása az eltérő kulturális háttér, amely felértékeli a vezetés interkulturális dimenzióját. Ilyen esetekben a vezetésként úgy kell alakítani, hogy hozzájáruljon a kultúrákat átfogó szervezeten belüli integrációhoz és együttműködéshez, ami elősegíti a multikulturális közegben fennálló gondolati pluralizmus jobb hasznosítását. Az ilyen struktúra és szemlélet a multinacionális szervezeteket rendkívül innovatívvá teszi, ugyanakkor a kommunikáció struktúrája kizárja a kulturális konfliktusok és bárminemű diszkrimináció lehetőségét. A kulturális sokk negatív hatásainak elkerülésére, ill. csökkentésére a legjobb orvosság a külszolgálatra utazónak, és a vele utazó házas társának, illetve gyerekeinek alapos felkészítése az új kultúrával való találkozásra. Ennek a felkészítési folyamatnak fontos része lehet legalább egy idegen nyelv alapszinten történő elsajátítása is. Ha a felkészítés eredményes, a kiutazó (és esetleg a családja) a kulturális sokk folyamatát interkulturális tapasztalatként fogja értékelni, amely személyisége fejlődéséhez vezethet.

⁶⁵ VINCZE Lajos (szerk): *Kommunikációkultúra*. Budapest, ZMNE, 2004. – p. 160

2.5 AZ INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIÁRA VALÓ FELKÉSZÍTÉS STRATÉGIÁJA

Mi a legfontosabb teendő az interkulturális kommunikáció elsajátítása során? Ahhoz, hogy a jelenlegi helyzeten javítani tudjunk, a missziókba készülők kulturális érzékenységének, illetve tudatosságának fokozására van szükség. Ez nagy kihívás, amelynek akkor tudunk megfelelni, ha felkészítjük katonáinkat a várható interkulturális interakciókra.

Ennek három fő elemét különböztethetjük meg:

1. az emberek ráébresztése a kulturális különbségekre és ezen belül saját kultúrájuk jellemzőire;
2. másrészt a különbségek okainak ismerete, illetve megértése;
3. valamint a hatékony interkulturális viselkedésre való készségek és képességek kialakítása.

A felkészítésben nagy jelentősége van az interkulturális jártasságot fejlesztő tréningeknek, az orientációt nyújtó tanfolyamoknak. Nélkülözhetetlen a befogadó kultúra (történelem, művészetek, szokások, viselkedésmódok stb.) alapos ismerete, a helyi kommunikációs minták, formák megfelelő kezelése. Az interkulturális kompetenciára való felkészítés elemei között említhetjük a következőket, mely technikákat a későbbiekben részletesen is kifejtem:

- Érzékelés:
 - megfigyelés;
 - megfogalmazás / leírás.
- Elemzés:
 - sztereotípiák kezelése;
 - értelmezés;
 - értékelés;
 - kritikus gondolkodás;
 - összehasonlítás.
- Interperszonális készségek:
 - érdeklődés, nyitottság;
 - kommunikációs készség, kapcsolatteremtés;
 - attitűd alakítás (empátia, elfogadás, kompromisszum-készség, adaptálás);
 - tudatosság kialakítása.

Ezek mellett ajánlatos még a következő készségek, pszichológiai ráhangolódások kialakítása is a gyakorlati felkészítések során:

- tanulási és az új befogadására való készség;
- kapcsolatteremtő készség;
- nyelvi készség;
- hozzáállás;
- tudás;
- kulturális tudatosság;
- tisztelje az embereket és kultúrájukat;
- legyen empátikus, rugalmas, türelmes, kíváncsi, motivált és nyitott;
- viselje jól a bizonytalanságot;
- legyen képes késleltetett ítéletalkotásra, azaz ne alkosson ítéletet mielőtt megértett volna egy jelenséget;
- legyen humorérzéke.

Az interkulturális vezetés központi kérdése, hogy miként tudjuk hatékonyan befolyásolni az egyének magatartását, melyet nem annyira a vezetés módszertanában, mint inkább a vezetők képzettségében keresendő. Ahogy Bali Zoltán és Endresz Ernő is rámutat: *„A Magyar Honvédség NATO-együttműködésre kijelölt alegységeinek parancsnokai és törzsei elkerülhetetlenül multinacionális és ezért multikulturális környezetben tevékenykednek. Ebből kifolyólag olyan vezetőkre van szükség, akik képesek a speciális környezetben hatékonyan képviselni saját nemzetük és saját alegységeik érdekét és az összérdeket, felhasználva a más nemzetek megismeréséből fakadó előnyöket.”*⁶⁶

Egy kultúra hatalommal kapcsolatos beállítódásainak hatásai túlmutatnak a szervezeti működésen, és az élet valamennyi területén kifejtik hatásukat. Nyilvánvaló, tehát, hogy a hatalommal kapcsolatos különböző kulturális beállítódások ismerete elengedhetetlen a hatékony működéshez, vagy épp a sikeres nemzetközi fellépéshez.

Míg az arab országokban, Oroszországban, Romániában a főnökök elérhetetlenek, mindentudók, az egyenlőtlenség pedig elfogadottnak számít, addig a nyugat-európai országokban

⁶⁶ BALI Zoltán, dr. ENDRESZ Endre: *A katonai vezetés problémái multikulturális környezetben.* – In. Új Honvédségi Szemle, 1997. 11. sz. – p. 111

és az Egyesült Államokban is minimalizálják az egyenlőtlenségeket, a vezetők elérhetők és főként problémamegoldók.

Változatlanul tartja magát az a hiedelem, miszerint nem kell ezen a területen különösebb felkészítés, elegendő növelni az együttműködési gyakorlatok számát, s az itt szerzett tapasztalatok egymagukban is elősegíthetik a nemzetközi kommunikációt és kooperációt. Azonban ez a feltevés vitatható és a felületes tapasztalatok hibás végkövetkeztetésekre vezethetnek. Az idegen kultúrák és az interkulturális különbségek nagyon összetett jelenségek, amelyeket csak a megfelelő magatartásmódok megtanulásával lehet megközelíteni, megismerni. A vezetőképítő tanfolyamoknak feltétlenül hangsúlyt kell fektetniük önmagunk megismerésére, amely átfogó képet nyújthat rejtett vagy nyílt előítéleteinkről, prekoncepcióinkról és értékrendünkről. A rejtett előítélet, az etnocentrizmus ugyanis észrevétlen sikertelenségre kárhoztathatja a kommunikációt a különböző kultúrák között. A kérdések, mint : *Odafigyelek másokra? Gyakran közbevágok? Feszült vagyok a beszélgetés alatt? Mennyire vagyok képes egyetérteni másokkal? Gyakran mosolygok vagy jelzek vissza figyelmem megerősítéseként? Képes vagyok együtt érezni mások problémáival?* Ezek a kérdések hozzájárulhatnak önmagunk kontrolljához, megjelenésünk, hanghordozásunk, viselkedésünk elemzéséhez. Figyelmességet sugall, ha némiképp jártasak vagyunk a helyi dialektusban vagy zsargonban. Itt kell újra kiemelni és hangsúlyoznom a nonverbális nyelvi készségek megfelelő ismeretét és alkalmazásának jelentőségét. Feltétlenül meg kell ismernünk az adott kultúra tabu-témáit, területeket, tárgyakat, helyeket, gesztusokat, melyeket célszerű elkerülni kommunikációnk során, de legalábbis óvatosan közeledni e tárgyak értelmezéséhez. Európában ilyen például a magánélet, a jövedelem kérdése. Ázsiában komolyan kell venni a szent állatokat és helyeket, de beszédünk tárgyától függetlenül is fontos szerepe van az időzítésnek. Egy vezető pozíciót betöltő tisztnek tisztában kell lennie az előadásmód, az érvelési technikák magas szintű alkalmazásával is, valamint képesnek kell lennie megkülönböztetni és felismerni a visszajelzések intenzitását milyenségét, hiszen azok kultúránként változóak és ezáltal félreértésekre adhatnak okot.⁶⁷

⁶⁷ VINCZE Lajos (szerk): *Kommunikációkultúra*. Budapest, ZMNE, 2004. – p. 163

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A felkészítés lényeges elemeinek tekinthetők még az empátikus készség fejlesztése, a tolerancia, a kultúrák közötti másság elfogadásának képessége. Meg kell tanulnunk elfogadni a „másságot”, törekednünk kell a különböző kultúrák megismerésére, azoknak a ránk ható következményeivel való megbirkózására. Le kell tudnunk vetközni a más kultúrák kapcsán belénk vésődött sztereotípiákat, előítéleteket. A multinacionális katonai vezetés számára az egyik legnagyobb kihívás abban rejlik, hogy megkeresse azt a keskeny ösvényt, melyen „átvihetők” egymáshoz a szomszédos kultúrák termékenyítő értéke.

2.6. A KULTURÁLIS JÁRTASSÁG NORMÁI

A fentiekben felsoroltak csupán ízelítőül szolgáltak a személyiség interkulturális dimenzióinak kiszélesítéséről, ami nagy segítség lehet egy kultúraközi konfliktusokkal terhelt válságok problémáinak tárgyalásos rendezésénél, de a többnemzetiségű alegységek és törzsek vezetésénél is hasznosnak bizonyulhat. A különböző kultúrákkal való együttműködés diplomáciai érzéket, stílusbeli finomságot, megfelelő kommunikációs készséget feltételez, mely messze túlmutat az előző korok kényszerítő hatalmi erőinek fitogtatásán. A kulturális jártasság magába foglalja a normák ismeretét, de katonai vezetők esetében ez még kiegészül az adott hadműveleti terület hadi kultúrájának ismeretével és elismerésével, csakúgy mint az adott nemzet kultúrájának megértésével. Normák alatt jelen esetben az ideákat, viselkedési mintákat kommunikációs technikákat, szokásokat, hiedelmeket, értékeket és intézményeket értek, melyekkel mind individuális mind társadalmi szinten megtanulhatunk együttműködni. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy sokszor akkor ébredünk saját kultúránk jelentőségére és létezésére, amikor az egy másik kultúrával vagy annak képviselőjével kerül összeütközésbe, interakcióba. Hajlamosak vagyunk ítéletet mondani, véleményt nyilvánítani más kultúrákról a saját kulturális kereteinkben észlelt és tapasztalt elvek, normák alapján, melyek korlátozottsága számtalan konfliktus alapjául szolgál, legyen az hadművelet vagy turisták hada a világ bármely pontján.

Amennyiben hajlandóak vagyunk felülemelkedni korlátainkon és tisztelettel fordulunk kulturális különbözőségeink tényéhez, feltétlenül hozzájárul a kapcsolatok felvirágoztatásához, a konfliktusok elkerüléséhez és a gyümölcsöző, hatékony együttműködésekhez.

Abdul Aziz Said és Nathan C. Funk⁶⁸ három másik alaptényezőt rendel még a fent említett normákhoz, melyek meghatározhatják a kulturális különbözőségek kommunikációs megnyilvánulását:

- *Vallás* (religion) – ez a kulturális normák és értékek egyik erőteljes, nagy befolyással bíró alkotó eleme, hisz ez határozza meg emberi létezésünk alapjait, olyan kérdésekre keresve a választ, mint a szabadság és szükségszerűség, a félelem és hit, a biztonság és a bizonytalanság, a helyes és a helytelen, a szent és a profán. A legszembevetőbb különbségeket ezen norma kutatásában a világ nagy vallásainak létünket firtató kérdéseire való viszonyában találhatjuk (kereszténység, iszlám, hinduizmus, buddhizmus, taoizmus, judaizmus).
- *Törzsi hovatartozás* (tribal affiliation) – bár a törzsi kultúrák különböznek, de általában közös alapokkal rendelkeznek. Olyan társadalmi tradíciók talaján helyezkednek el, amelyek nem rendelkeznek írott történelmi emlékekkel vagy filozófiával. A törzsi vezetőknek nem kellett külső erők kihívásaival szembesülniük. Régióktól függetlenül elmondhatjuk ugyanakkor, hogy a törzsek mégis rendelkeztek alapvető normákkal, mint a döntéshozás, a tudás és a párbeszéd jelentősége. Tulajdonképpen kultúrájuk megismerése is csak az elbeszélések alapján lehetséges, írott kódexek hiányában, a kutatók számára.
- *Nemzeti érzés* (nationalism) – ez testesíti meg a az emberek kultúrájukba és örökségükbe vetett hitét földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül, félretéve most az államok és nemzetek kontextusát. Az ilyen típusú nemzeti mozgalmak határozott irányelveket mutatnak a többi kultúrához való viszonyukban, valamint viselkedési formáik kialakításában. Számtalan kutatást folytatnak ezen norma megértésére és olyan átmeneti szerveződések mozgatórugóinak feltárására, amelyek akár legálisak, akár átcúsznak a bűn vagy a terrorizmus világába.

⁶⁸ SAID, A.A., FUNK, N.C.: *The Role of Faith in Cross-Cultural Conflict Resolution*. On line: <http://shss.nova.edu/pcs/journalsPDFV9N1.pdf>, 2001

Mint láthatjuk, a kultúrákban való jártasság hosszadalmas, időigényes feladat. A tájékozottság és kompetencia készsége azonban felruházta katonáinkat, hogy bármilyen kulturális különbségből fakadó körülménnyel képesek legyenek megbirkózni. Fontos hangsúlyoznunk, hogy az erre való felkészülést időben kell elkezdni és állandó szinten tartást igényel. Nem jelenthetjük ki, hogy egy bizonyos kultúrával teljesen megismerkedtem, meglepetés már nem érhet. A tisztek felkészítését még beosztásuk betöltése előtt, időben hosszabb távon el kell kezdeni. Ehhez remek alapot biztosítanak a régióról szóló tanulmányok, valamint a nyelvi készségek elmélyítése megkezdését, de az adott országba való előzetes kiutazás, a helyzet felmérés szintén jelentősen hozzájárulhat a külföldön szolgálók kulturális- és kommunikációs- biztonságának eléréséhez. Célszerű a már tapasztalatokat szerzett kollégákkal való kapcsolatfelvétel, megfelelő ismeretanyag elsajátításához szükséges tankönyvek beszerzése, a kint szolgálókkal vagy helyi lakosokkal való ismerkedés, ami szintén jó alapot biztosíthat a kezdeti nehézségek, súrlódások legyűrésében. Ezek a kultúrát oktató programok nagyszerű alapként szolgálhatnak a kulturális különbségekből fakadó konfliktusok feloldásának készségei kialakításában, a partnerség megteremtésében mind a támogató mind a béketeremtő hadműveletek során. McFarland a következőkben felvázolja a kultúra-tudatos műveltségre szert tett katonák ismérveit:⁶⁹

- Megértik és belátják, hogy a kultúra hatással van a viselkedésükre és hitvallásukra, csakúgy mint mások viselkedésre és hitvallására.
- Tudatában vannak annak, hogy bizonyos kulturális hitek, értékek és érzékenységek befolyással bírnak a saját és mások gondolatvilágára és viselkedésére.
- Elfogadják és tiszteletben tartják a különböző hitekből, és életstílusokból fakadó eltéréseket.
- Tudatában vannak annak, hogy a történelmi tudatot személyes, politikai és társadalmi erők alkotják és ebből kifolyólag alakítják azt.
- Tisztában vannak a saját és egyéb, a társadalomra hatást gyakorló kultúrák jelenlétével, valamint belátják, hogy ezek a történelmi hagyományok hatást gyakorolnak a jelenkor társadalmára is.
- Figyelembe veszik a kevésbé meghatározó társadalmi csoportok hatását is, amikor a történelmi eseményeket elemzik.

⁶⁹ McFARLAND, M.: *Military Cultural Education*. In: The U.S. Army Professional Writing Collection, Military Review, March – April, Vol. 85, Issue 2, 2005. p.- 62-69

- Tisztában vannak más nemzetek főbb történelmi eseményeivel és összefüggésbe hozzák ezen történéseket a kialakult viselkedési formákkal, hiedelmekkel, kapcsolatrendszerekkel.
- Tudatában vannak a különböző kulturális háttérrel érkező csoportok közötti hasonlóságoknak és elfogadják a különbözőségeiket is.
- Tudatosítják a sztereotípiákból, az etnocentrizmusból és más előítéletekből fakadó veszélyeket, valamint megfelelő érzékenységgel viszonyul a rasszizmusból és prejudikációból fakadó történésekhez.
- Legalább kétnyelvűek vagy több nyelven beszélnek, illetve törekszenek a megfelelő nyelvi kompetencia kialakítására.
- Képesek kommunikálni, interakciókban részt venni és pozitív hozzáállással együttműködni más kultúrákból érkező egyénekkkel is.
- Képesek a modern technológia alkalmazására mind a kommunikáció mind ismeretszerzés céljából.
- Megfelelő ismeretekkel rendelkeznek a modern technológia kulturális normáinak változásairól (pl. üzenetváltás módja, virtuális munkahelyek, e-mail és egyéb formák), valamint magabiztosan képesek működni az új technológiák nyújtotta közegben is.
- Tudomásul veszik, hogy a kulturális különbségek létező jelenségek, melyeket figyelembe kell venni a hadműveletek során.
- Tudatában vannak annak, hogy mint katonák ők maguk is egy széles körben sztereotipizált kultúra részese, mely gyakorta szembesül előítéletekre való hajlammal, mely a megfelelő kultúrák közötti kapcsolatépítéssel legyőzhető.
- Személyiségüket az önbizalom és a biztonság érzete jellemzi, mely képessé teszi őket olyan légkör kialakítására, ahol a velük együttműködők is képesek megőrizni a saját magukba vetett bizalmat.
- A hatékony kooperáció érdekében a kultúrán kívül célszerű az adott partner személyiségével, viselkedési normáival, konfliktus megoldó képességeivel valamint az élettapasztalatokkal is megismerkedni.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A hagyományos, saját nemzetből származó csapatok tisztában vannak azzal, hogy mi motiválja tagjaikat, így lehetőséget biztosíthatnak a megfelelő légkör és munkakörülmények kialakítására a hatékonyabb munka érdekében. Ugyanakkor még azok az emberek is, akik alapvetően egy kultúrához tartoznak, ugyanazt a nyelvet beszélik, rendszeresen és kötetlenül tartják a kapcsolatot, képesek kihívásokkal terhes helyzetbe kerülni. Hogyan is gondolhatjuk akkor, hogy egy nemzetközi összetételű csoportban zökkenőmentesen képesek együttműködni, még akkor is, ha esetleg több előnyét figyelhetjük meg az ilyen jellegű projekteknek mint hátrányát. Frusztráló lehet az a tudat is, hogy ezek a csoportok „multikulturálisak” nemcsak abban az értelemben, hogy különböző nemzeti kultúrák képviselői, de más területekről, más funkciókkal és szakmaisággal vannak felruházva a társaikhoz képest, ami szintén súrlódásokra adhat okot. Ezért célszerű inkább azokat az előnyöket hangsúlyozni, amelyek megszilárdíthatják az interakció sikerébe vetett hitet. Ilyen előnyök például:

- sokkal tágabb perspektívákat és megoldási módokat kínálhat egy feladat elvégzése során
- elősegítheti a döntéshozatali folyamat minőségének emelését
- kialakíthatja a „globális tudatosság” eszméjét a csapat tagjaiban, amely feltétlenül elősegíti a hatékony és elfogadó jellegű kapcsolatteremtést egymással.

Ugyanakkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a felmerülő problémákat sem, melyekkel szembesülünk egy nemzetközi csapat együttműködése során.

3. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A szervezeti struktúra hatékony működése, valamint az adott célok optimális elérése, nagyban függ a szervezet tagjaitól és azok együttműködésének minőségétől. Így felmerül a kérdés a multinacionális katonai szerepvállalásban való részvételünk hatékonysága, esetleges problémák felvetése a közös célok érdekében tett erőfeszítések során. A kihívások, a feltételek, melyek arra szolgálnak, hogy képességük legjavát nyújtsák együttműködésük során, számos félreértés, eltérő vélemények és nézőpontok melegágya lehet. A hivatásbeli, kulturális valamint szervezeti elvárások figyelembevételével kell a kint szolgáló állományok erejük és munkájuk legjavát nyújtani, az optimális feladat végrehajtás érdekében.

Egy pillantást vetve a felmérésre, mindenki számára világossá válik, hogy az attitűd és egymás illetve az események érzékelése nagyban eltérhet, utat nyitva ezzel a konfliktusok és félreértések egész sorának, megakadályozva akár a közösen kitűzött cél elérését, vagy akár a misszió sikeres teljesítését, biztonságát. Természetesen nem állítom, hogy ez a tanulmány képes mélységeiben megvizsgálni mindazon kommunikációs és interakciós kihívásokat, melyekkel katonáink találkozhatnak – ez egy átfogóbb metodológiai valamint interdiszciplináris elemzést igényelne, mely megfelelő alapot szolgáltathat egy esetleges későbbi tanulmányhoz. Célom rámutatni azon kihívásokra és problémákra, melyek alátámaszthatják dolgozatom aktualitását. Másrészt bemutatom azon területeket, melyeknek a hatékony együttműködés érdekében kiemelt jelentősége van a multinacionális missziók feladatainak és kihívásainak teljesítése során.⁷⁰

⁷⁰ GAREIS, S.B., HAGEN, U., BACH, P., ANDREASEN, T., DOULGEROF, I.: *Conditions of Military Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin*. Strausberg, Copenhagen, Warsaw: FORUM International, 2003. - ISSN 0177-7599

3.1 A KÉRDŐÍVES KUTATÁS ÉS ELEMZÉS CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE

A katonai, nemzeti vagy kulturális eltérésekből adódó sajátosságoknak és különbségeknek köszönhetően a professzionális katonai standardok fenntartása nagyobb nehézségekbe ütközhet, mint ahogy azt először elváránk. Éppen ezért kérdőívemet három fő aspektus köré építettem:

1. vizsgálat tárgyát képezte a missziókban résztvevők együttműködési készsége a saját katonai kultúrájukból fakadó észlelések különbözőségére alapozva,
- 2 a multinacionális integráció feltételeinek elemzése,
3. rámutatni azon lehetséges szervezeti hiányosságokra és zavaró körülményre, melyek hatásai nagyban gátolhatják a misszió feladatainak sikeres végrehajtását.

A feltárt eredmények, reményeim szerint, nemzeti szinten megfelelő alapként szolgálhatnak olyan javaslatok és átalakítások megtételére, amelyek feltétlenül optimalizálhatják a külszolgálatban résztvevők együttműködési készségét, valamint segítséget nyújthatnak a megfelelő állomány kiválasztásának folyamatában is.

Tanulmányom olyan komplex társadalmi szervezetet mutat be, melynek alapvető elemei maguk a külszolgálatban teljesítő alkalmazottak – civil és hivatásos állomány. Feltételezhetjük, hogy a nemzeti sajátosságok, szokások hatásai legalább olyan jelentőséggel bírnak, mint bármely más vitatott vagy problematikus terület, mint a rendfokozat, a kor vagy a beosztásból fakadó különbözőségek, nézeteltérések, melyek beárnyékolhatják a hatékony együttműködést az adott külszolgálati területen. Az egyes személyek különböző kulturális háttéréből fakadó konfliktusok hatásait érintő kutatások majdnem teljes hiánya indukálta ezen dolgozat helyénvalóságát. NATO-s szerepvállalásunk egyre több külföldi feladatteljesítést feltételez, éppen ezért nem hagyhatjuk figyelmen kívül a külszolgálatot teljesítők optimális komfortérzetét, és ennek hatását feladataik végrehajtására.

A kutatás szerkezete alapvetően azon külszolgálatot teljesítő — magyar és külföldi — résztvevők tapasztalataira épül, akik önként vállalták a munkában való együttműködést. A kérdőívek kitöltése, valamint a személyes interjúk során a következő két alapvető feltételt is figyelembe vettem a kutatás sikere és objektivitása érdekében:

1. Az idegen nyelv (jelen esetben az angol) ismeretének eltérése, esetleges nem megfelelő volta nagyban behatárolta véleményük kifejtésének árnyaltságát, esetleges félreértésekre is alapot adva. Éppen ezért különös gondot fordítottam a kérdőív összeállítása során a

nyelvezet minél pontosabb és egyszerűbb alkalmazására. Az írásbeli kérdőívek során is állandóan rendelkezésre álltam, az értelmezés megkönnyítését biztosítva.

2. Mivel a teljes objektivitásra törekedtem, a magyar célszemélyek mellett felkértem számos más nemzetet képviselő egyént is, akik már részt vettek külszolgálatban. A magyar és a külföldi kulturális háttérrel rendelkezők tapasztalataiból fakadó különbözőségek összevetésével megpróbáltam objektívebb képet kapni, és ezeknek az ismeretében megfelelő következtetéseket levonni.

Eleget téve mind az etikai, mind a jogi elvárásoknak, a kutatásban való részvétel szigorúan önkéntes alapon zajlott, melynek adatait bizalmasan kezeltem. A résztvevők a külszolgálati tevékenységek széles spektrumát ölelték fel, mely céljaim szerint pontosabb képet adhatott a multinacionális együttműködés kihívásairól.

A kérdőív kitöltésére olyan személyeket kértem fel alapvetően, akikkel a munkám során valamilyen kapcsolatba kerültem. Ahogy már a dolgozatomban bevezetőjében is említettem, oktató munkám során nemzetközi hallgatókkal dolgozom, akik örömmel vállalták az együttműködést, csakúgy mint olyan magyar tisztok és kollégák, akik részt vettek már külföldi misszióban illetve beosztásban. Tolmácsolásaim alkalmával is módomban nyílt külföldi tisztokkal és tiszthelyettesekkel való együttműködésre, illetve Afganisztánból is kaptam kitöltött kérdőíveket, melyeket az egyik misszióba induló tiszt vitt magával (külön köszönet neki ezért, bár neve elhallgatását kérte). A kérdőívet 43 fő töltötte ki, 12 ország képviselői (a pontos eloszlás az első kérdésre adott válasz alapján fellelhető). A kérdőív összeállítása és az eredmények elemzése között mintegy két év telt el.

Bár a spektrum messze nem teljes, úgy gondolom, hogy dolgozatomban szempontjából mégis releváns képet kaptam a hipotézisem alátámasztására. A kérdések csoportosítása (lásd 3.2. fejezet), hossza, száma természetesen vitatható, adott esetben módosítható is. Azonban az én meglátásom szerint szükség volt ennyi kérdésre ahhoz, hogy tiszta képet kapjak a tanulmányom pontosságáért. A továbbiakban területenként és célonként lehet majd módosítani, az adott elvárásoknak megfelelően.

3.2. A KÉRDÉSCSOPORTOK ALAPVETŐ TERÜLETEI

A. Nemzeti feltételek és körülmények

A nemzeti sajátosságok figyelembevétele igen lényeges egy multinacionális együttműködés vizsgálata során. A legtöbb feszültség alapvetően ebből fakad, mely főként a karrier adta lehetőségeket, az anyagi juttatásokat, a ledolgozott munkaidőt érintette. Ennek során világossá vált, hogy a külszolgálatot teljesítők között gyakran feszültség tárgyává válhat a feltételek nem egyenlő volta, mely feltétlenül kihatott az együttműködés minőségére és esetleges konfliktusok kiélezésére.

B. Kulturális beállítottság

Önmagunk érzékelése, a sztereotípiák és előítéletek a társadalmi érintkezés klasszikus és legalapvetőbb kérdései. Nézőpontunk, tanult viselkedési normáink alapján építünk kapcsolatokat, vagy kommunikálunk. De a rögzült előítéletek, kivetített sztereotip általánosítások (mások kulturális hátterét illetően) az interakciók zavarához vezethetnek, ami akár a közös feladat végrehajtását is veszélyeztetheti is elnyúlhat. Egy multinacionális közegben való szerepvállalás speciális képességeket, valamint affinitást követel meg a különböző kultúrák elfogadásának tudatosításával, beleértve önmagunk megfelelő helyen való kezelését is.

Vajon melyek azok a jellemvonások, melyek minden nációra érvényesíthetőek, melyek azok amelyek nagyban eltérnek? Mennyiben befolyásolja egy pozitívabb vagy éppen egy negatívabb affinitás a közös munka elvégzését, az együttműködéshez való viszonyulást? Hogyan határozza ez meg a más nemzetekből érkező kollégákkal való kapcsolatot, milyen kohéziós erők léphetnek fel vagy távolíthatnak el, amikor különböző tabukat döngetünk? A felmérésben ehhez hasonló kérdések segítségével próbálták megvilágítani kutatásom legfontosabb területét.

C. A vezetéshez, vezetőkhöz való viszonyulás

A különböző szervezeteket többé-kevésbé az adott vezetés nyújtotta stílus, rátermettség, megbízhatóság tükrében is lehet sőt kell értékelni. Így joggal feltételezhető, hogy a vezetők nyújtotta kép nagyban befolyásolja a szervezetben résztvevő szereplők közérzetét, biztonságát, megbízhatóságát. Nem elhanyagolható jelenség azonban az a tény sem, hogy a kialakult informális viszonyok vagy hálózatok milyen módon képesek interferálni a hivatalos struktúrával.

Ezek az informális kapcsolatok legalább olyan hatékonysággal képesek befolyásolni tagjaikat, mint a hivatalos vezetés koncepciója. Amennyiben az informális és formális vezetési elvárások ütköznek és nem harmonikus, egymást kiegészítő egységként lépnek fel, akkor az nagy valószínűséggel a kitűzött célok és ellátandó feladatok rovására mehet. Éppen ezért fontos, hogy tisztán lássuk az adott vezetői posztot betöltő személy rátermettségét, erőnyeit és esetleges hibáit is. Az olyan tényezők, mint az információ megosztása, a döntéshozatali képességek, a konzekvens reláció az elhangzott kijelentések és a végrehajtott feladatok között szintén a vezetés megítélésének fontos elemei. Ezek az elemek a felmérésben a vezetői szerep változóiként szerepelnek.

D. Kommunikáció és együttműködés

A kérdőív alapvetően nem a külszolgálatban tevékenykedők *akaratát* kérdőjelezte meg a feladat végrehajtást illetően, de az is nyilvánvalóvá vált, hogy vannak olyan tényezők, amelyek beárnyékolhatják az együttműködés valamely fázisát. Ilyen akadályként lépett fel a nyelv (angol) nem megfelelő ismerete, de legalábbis a lényeges eltérés a nyelvismeretben, a megfelelő képesítés vagy kompetencia hiánya. Később az is világossá vált, hogy a feladatok világos, az adott szereplő képességei szerinti megfogalmazás a nagyban hozzájárul a pozitív együttműködés kivitelezéséhez. Ugyanakkor az is egyértelmű következtetés, hogy a különböző nációk alapvetően egymással töltik az idejüket, illetve problémás helyzeteket saját nemzetük keretein belül próbálják megoldani. Bár mélységében nem volt céлом az egymással kooperáló nációk részletes elemzése — ez egy későbbi kutatás feladata lehet —, az egyes válaszok arra engednek következtetni, hogy a kialakuló kapcsolatokra igen erőteljesen rányomja a bélyegét az előzetes hiedelmek, sztereotípiák rendszere. Ez persze nem jelent feloldhatatlan ellentétet, és általában az ilyen jellegű ítéletek időszakosak, ugyanakkor a kultúra-tudatos felkészítés jelentősége talán itt vált a legegyszerűbbé.

E. Szervezeti kohézió és elkötelezettség

A már fent említett okokból vitathatatlan a multinacionális hadműveleti egységek következetes együttműködése fenntartásának jelentősége, melynek érdekében a pozitív kohézió és elkötelezettség kialakítása minden szervezeti egységhez tartozó személy közös érdeke. Az interkulturális kooperációt és kommunikációt nagy mértékben befolyásolhatja az ilyen

töbfnemzeti egységben megnyilvánuló kohézió és elkötelezettség megjelenésének minősége és kiterjedése. A *bizalom* a közvetlen felettesben és kollégákban nagyobb jelentőségűnek bizonyult, mint a magasabb pozíciót betöltők irányában, köszönhetően a napi rutinban való aktívabb részvételnek. A kohézió és elkötelezettség szintjét olyan változókkal próbáltam felmérni, mint a szervezeti keretek és szabályok, az információ megosztás módja és hatékonysága, a felelősség megosztási kompetenciák, a függőségi viszonyok, a vezetési stílus, a döntéshozatali módok és a társadalmi érintkezési gyakorlat. Természetesen az elkötelezettség milyensége eltérhet a különböző beosztásokból és karrier-kilátásokból adódóan, így érdemes figyelembe venni az adott katona és beosztott céljait, elvárásait is.

Az elkötelezettség és a kohézió szintje szerintem öt alapvető faktor alapján határozható meg: a politikai-adminisztratív keretek, a vezetési stílus és szerep, a kultúra, a nemzeti előítéletek, a kommunikációs és társadalmi környezet.

F. Társadalmi struktúra és társasági élet

Egy nemzetközi szinten történő együttműködés és interakció egyik legmeghatározóbb eleme a kölcsönösen elfogadott nyelv (jelen esetben az angol) közel hasonló szinten való alkalmazása. Minél nagyobb eltérés észlelhető a nyelvi kompetenciákban, annál nagyobb arányban fordulnak elő nehézségek az integráció folyamatában – egyes esetekben akár a kommunikáció tökéletes összeomlása is megtapasztalható. A nyelvi nehézségek nemcsak a társadalmi érintkezést, de a feladat végrehajtás sikerét is megakadályozhatja, amely a misszió esetleges sikertelenségéhez is vezethet.

3.3 A FELMÉRÉS KÉRDÉSEINEK ANALÍZISE

Dolgozatom alapvető céljaként jelöltem meg, hogy a magyar külszolgálatban résztvevők számára nyújtsak segítséget a felkészülésben, ugyanakkor más nemzetek képviselőinek hasonló jellegű tapasztalatai szintén alapul szolgálhatnak egy releváns kép kialakításához. Ahogy már a korábbiakban is említettem, összesen 43 önkéntest sikerült bevonnom a felmérésbe, így ez tekinthető majd a későbbiekben is 100%-nak. Bár maga a kérdőív angol nyelven készült, az elemzések magyar nyelven történnek, és magát a kérdőívet is lefordítottam a könnyebb érthetőség és a dolgozat jellege miatt, melyet teljes terjedelmében a függelékben tüntetek fel.

Az **első** kérdés a felmérésben résztvevők nemzetiségi megoszlását mutatja, melyben értelemszerűen a magyarok száma a legmagasabb. Próbáltam minél szélesebb skálát megjeleníteni, így a felsorolt országok között találhatunk NATO, PfP (Partnerség a békéért), MD (Mediterrán Dialógus) országok képviselőit is.

A **második** kérdés rendfokozatokra világít rá, mely a tiszthelyettestől az ezredesig terjedő skálát vonultatja fel. Felmérésem alapján a tisztek aránya jóval magasabb, majdnem 80%, viszont igen magas létszámban nem jelölték meg rendfokozatukat (közel 35%), így nem sikerült őket a megfelelő helyre sorolni, pusztán tiszti státuszukra tettek utalást. A bevezetés során elhangzott a kérdések pontos leírása, és a felmérésen végig jelen voltam, tekintettel az esetleges segítség kérésre.

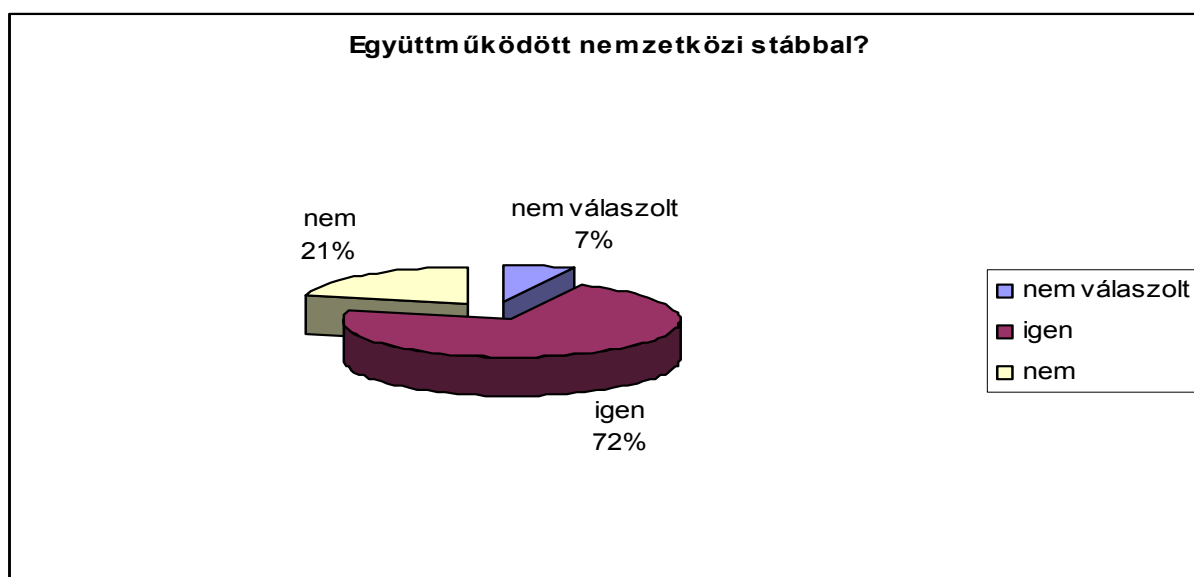
A **harmadik** kérdés a képviselt katonai szervezetekre kérdezett rá. Érdekes, hogy a legnagyobb számban (23%) a missziót (Afganisztán) tüntették fel, de azt nem, hogy mely fegyvernem illetve haderőnem képviselői vettek részt. Később, a beosztásukban tesznek utalást pozíciójukra. Ahogy a táblázat is mutatja, a résztvevők szinte felölelik a teljes skálát, melynek eredményeképpen teljesebb képet kaphatunk a végső következtetéseknél.

A **negyedik** kérdés beosztásukra vonatkozik, természetesen a külszolgálatban betöltött szerepük alapján. A felmérés alkalmával számos kérdésnél talákoztam kitöltetlen helyekkel, így ez alkalommal is. 5 fő nem jelölte meg beosztását, ami a megkérdezettek 12%-át jelenti. Szembeötlően nagy létszámban képviselték a vezérkart (17 fő), ami az egész létszám közel 40%-át teszi ki. Összességében a tisztikar jelenléte a jellemző.

Az **ötödik** kérdés a külszolgálatban eltöltött időtartamot vizsgálja, ahol szintén találtam olyanokat, akik nem válaszoltak erre a kérdésre, számszerűen 7 fő (16%). Ahogy az elemzésből

is kitűnik, az eltöltött hónapok számát illetően a legmagasabb értéket (35% és 19%) a félév és egy éves időtartamra tehető, ami egy átlagos misszió időtartamát jelöli. Mindösszesen 3 fő (7%) vett részt két éves időtartamnál hosszabb ideig külszolgálatban.

A **hatodik** kérdésem a többenemzeti együttműködésre utalt, miszerint volt-e alkalmuk más nemzetek képviselőjével együttműködni. A válaszadók többsége igennel válaszolt, 31 fő (72%), mely alapja és feltétele a későbbi kérdésekre adott válaszokat illetően.



1. sz. ábra:

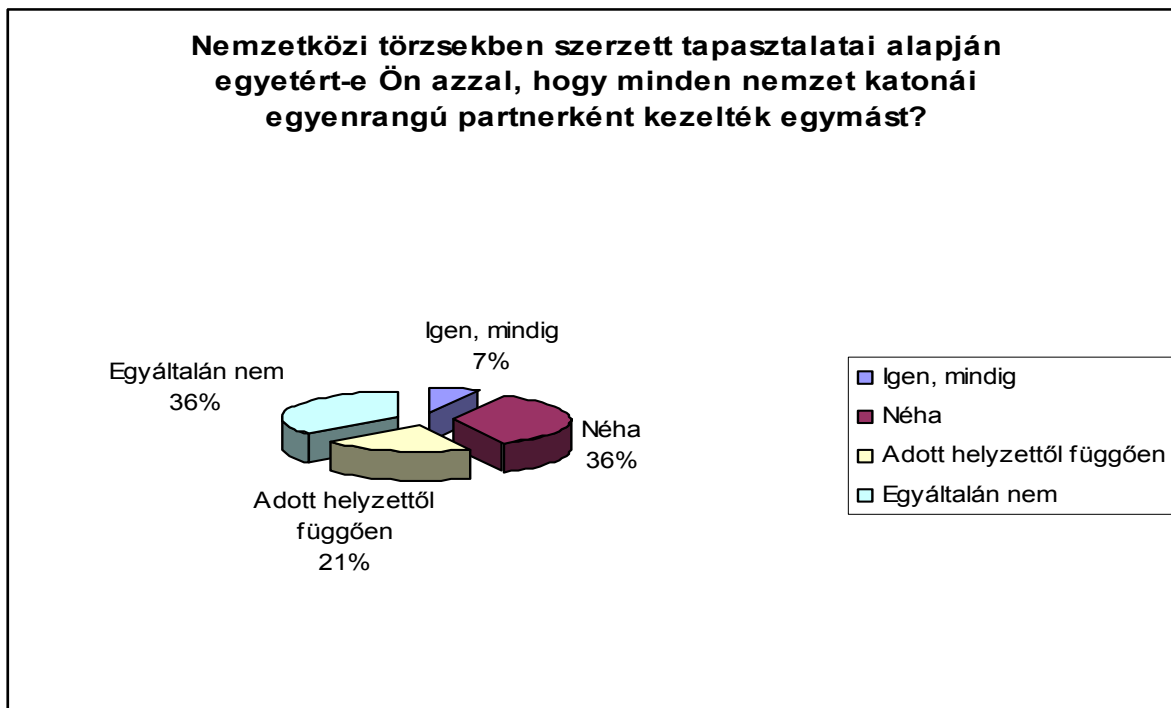
Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **hetedik** már az első olyan jellegű kérdés, ami a tényleges külszolgálati tapasztalatokra és élményekre épít. Kérdésem több okot felsorolva osztályozta az adott misszió által képviselt értékeket, fontosságukat tekintve. A skála a nagyon fontostól és az egyáltalán nem fontosig (5-1) terjedt, a következő területeket érintve: „lehetőség több szabadidő eltöltésére”; „karrier lehetőségek építése”; „nagyobb befolyásra és hatalomra törekvés”; „a NATO/ENSZ tagság integrációjához való hozzájárulás”; „az építőmunka részesének lenni egy nemzetközi egység tagjaként”; „bevételi források megnövelése”; „a nézőpontok tágítása egy multikulturális közegben való együttműködés során”; „NATO szabályzatok és folyamatok behatóbb megismerése”; „nagyobb felelősség vállalása”; „az angol nyelvtudás szintjének fejlesztése”. A megkérdezettek mindösszesen 14%-a még hozzátette, hogy számukra jelentőséggel bírt a barátokra találás, a kapcsolatépítés, valamint a versenyszellem megtapasztalása is. A

legfontosabb területnek a karrierépítés (42%), a nézőpont fejlesztése (58%), a NATO működésének jobb megismerése (44%), valamint a legnagyobb százalékban (72%) az angol nyelvi készségek fejlesztése bizonyult. Azzal, hogy ilyen nagy százalékban utaltak a kulturális ismeretek valamint a nyelvtudás jelentőségére, számomra világossá tette, hogy nem lehet figyelmen kívül hagyni a külszolgálati felkészítés programjából. A táblázatból az is kitűnik, hogy a megkérdezettek jelentős százaléka nem pihenési célokból választja a külszolgálatot (70%). A 3., 4. és a 6. kérdésre egy-egy fő nem válaszolt, így 100% helyett 98%-os eredménnyel zárult a vizsgált kérdéscsoport.

Nyolcadik kérdésem a már meglévő posztokon betöltött szerep mellett egyéb fontos szerepvállalást feszegetett, mint alapvető közös célkitűzéseket. A következő területeket érintettem: „kapcsolatépítés más NATO tagországgal”; „válságkezelő hadműveletekben való részvétel”; „béketámogató hadműveletekben való részvétel”; „az interoperabilitás megteremtésének feltételei”; „katasztrófa elhárítás”; „5. cikkely szerinti missziók”; „nemzeti haderők képzési kereteinek tágítása”; „hadszíntéri gyakorlat megszerzése”. 1 fő javaslatot tett egy területtel való kiegészítésre, nevezetesen a készségek fejlesztésének lehetőségére. A válaszadók a “nagyon fontostól” az “egyáltalán nem fontos” (5–1) skálán mozoghattak, melynek eredményeképpen a leggyakrabban megjelölt terület a NATO országokkal való kapcsolatépítés (51%), valamint az interoperabilitás (44%) és a béketámogató hadműveletekben való részvétel (37%) bizonyult. Ugyanakkor nem tulajdonítottak akkora jelentőséget a katasztrófa elhárításban (19%) és a hadszíntéri gyakorlatban (12%) való részvételnek.

A **kilencedik** kérdés az egyenlőségre vonatkozott, nevezetesen milyen mértékben érezték magukat egyenlőnek más nemzetek képviselőjével. A válaszadók többsége (70%) csak néha vagy egyáltalán nem érezte magát egyenrangúnak. Ez újra felveti annak a kérdését, hogy vajon a megkérdezettek „úgy érezték”, hogy nem kezelik őket egyenrangúként, vagy ténylegesen voltak arra utaló jelek, hogy esetleg néhány nemzet valóban felsőbbrendűként viselkedett társaikkal. Ugyanakkor a megkérdezettek mindösszesen 7%-a érezte úgy, hogy mindig alárendelt pozícióban szerepelt.



2. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **tizedik** kérdés ebből következett, miszerint mely nemzet képviselőit érezték külszolgálataik során a legdominánsabbnak. Már az is érdekes, hogy a megkérdezettek közel fele (49%) már eleve nem is válaszolt a kérdésre, míg a válaszolók többsége (24%) úgy érezte, hogy az Egyesült Államok, illetve az Egyesült Királyság képviselői reprezentálták leginkább a domináns jegyeket. De megemlítették még Németország, Kanada, Franciaország, Ausztrália, Hollandia képviselőit is. Mindösszesen 1 fő utalt magyar dominanciára, valamint 1 fő érezte úgy, hogy minden ország képviselője egyenlőként vett részt, ami azt jelzi, hogy a nyugati hatalmak egyértelműen uralni látszanak a multinacionális missziók színterét.

A **tizenegyedik** kérdésre adott válaszok ugyanakkor reményre adnak okot, hiszen a kérdés alapján, hogy szívesen szolgálnak-e együtt más nemzetek képviselőjével a válasz egyértelműen az igen felé tendált, olyannyira, hogy nem volt olyan, aki tagadó választ adott volna rá. A válaszok csak abban oszlottak meg, hogy “szívesen” illetve “nagyon szívesen” működik együtt más nemzetekkel. Ennek aránya körülbelül fele-fele mértékben oszlik meg.



3. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **tizenkettedik** kérdés két részből állt, az egyik fele a nemzetközi személyzetre (12/A), míg a másik fele csak a magyar képviselők jellemére kérdezett rá (12/B). Természetesen az utóbbiakra főleg a magyarok válaszoltak, illetve azok akik már együttműködtek magyarokkal. Ez alkalommal a személyiségjegyeket próbáltam felkutatni, ahogy az együtt szolgálók látják egymást. A következő karaktereket jelöltem meg: „a feljebbvalók maximális elismerése”; „megbízhatóság”; „büszkeség”; „hatalom orientáltság”; „humorérzék”; „flexibilitás”; „arrogancia”; „kötelességtudás”; „kezdeményező készség”; „kompetencia”; „egocentrizmus”; „szorgalom”; „nyitottság”; „bátorság”; „barátságosság”; „ambiciózusság”; „képzettség”; „felelősségteljesség”; „konzervativizmus”; „becsületesség”; „energikusság”; „függetlenség”; „pontosság”; „szavahihetőség”; „individualizmusra való hajlam”. A válaszadók mintegy 86% – 91%-a adott feleletet, mivel egy részük nem állt szoros kapcsolatban külföldi társaikkal, illetve nem alakult ki véleménye. A legjellemzőbb vonások között megtaláljuk a megbízhatóság, a magasan képzettség és a felelősségtudás érdemi vonatkozásait. A karakterizálás főként a “nagyon tipikus”, a “meglehetősen tipikus” és a “közömbös” kategóriákban oszlanak meg.

Ahogy a fentiekben már említettem, a kérdés második fele a magyar résztvevőkre vonatkozott. A válaszadók számából is egyértelművé válik, hogy főként a saját nemzet képviselői, illetve egy-két más nemzet képviselője töltötte ki ezt a táblázatot. A karakterjegyek ugyanazok voltak, mint a megelőzőekben a nemzetközi stábra vonatkozóan. Itt is inkább a tipikus jegyek dominálnak,

amelyek között figyelemreméltó a feljebbvalókban való bizalom, a kötelességtudás, a becsületesség, és a kompetencia nagy arányú megjelölése, míg az arrogancia, a hatalomközpontúság és az individualizmus jelentősen háttérbe szorult.

A **tizenharmadik** kérdés a tabuk kérdését feszegette, miszerint vannak-e olyan témák, melyeket nem szívesen vitattak meg más nemzetek képviselői előtt. A válaszadók 58%-a szerint nincsenek ilyen témák.



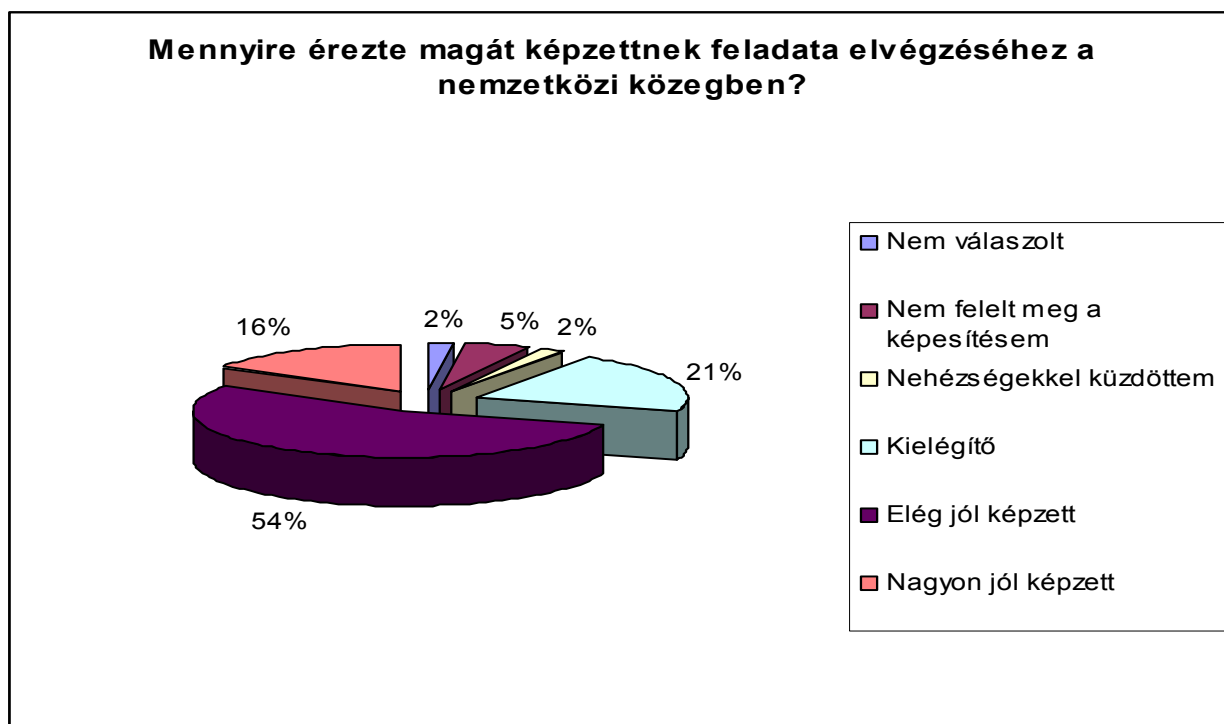
4. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **tizennegyedik** kérdés azon területeket érintette, amelyek tabuként szerepelhetnek egy-egy beszélgetés során. Ilyen területek: „fizetés”; „történelmi kérdések”; „képzettségbeli különbségek”; „politikai kérdések”; „nemzeti katonai szabályzat”; „a munkát érintő konfliktusok”; „a parancsnokságot érintő konfliktusok”; „előítéletek”; „szexualitás”. A válaszok a „bárhol, bármikor”, „csak kollégákkal”, „informális helyzetben”, „csak a legjobb barátokkal”, „semmilyen körülmények között” skáláját ölelte fel. A felmérés alapján a történelmi jellegű kérdések (19%) bizonyultak a legkevésbé kényesnek, míg az előítéletekről nem szívesen nyilatkozik a megkérdezettek 37%-a.

Az egyik legfontosabb feltétel egy külszolgálat teljesítése során, hogy a szereplő megfelelő képzettséggel és kompetenciával rendelkezzen a feladata végrehajtása során.

A **tizenötödik** kérdés arra próbált feleletet kapni, hogy a kint szolgáló mennyiben érezte magát erre felkészültnek. A válaszadók 53%-a „meglehetősen felkészültnek”, míg 21%-a csak „kielégítőnek” érezte a kompetenciáját. Mindösszesen 16% érezte úgy, hogy teljes mértékben felkészült a feladatai elvégzésére.



5. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

Ennek a kérdésnek a folytatásaként (15./B kérdéskör) a hiányosságok vagy éppen a rátermettség okait firtattam. A felmérésben résztvevők a következő válaszokat adták: „nincs rá különösebb ok”; „megfelelő felkészítés”; „tapasztalat; vagy éppen tapasztalatlanság”; „nyelvi kompetencia”; „eltökéltség”; „hozzáállás”; „megfelelő oktatási háttér”; „felelősségtudat”.

A bizonytalansági tényező egyfajta folyamánya a **tizenhatodik** kérdésben a már fent említett kompetens magatartásnak, melyet ezúttal azzal bővítettem, hogy mitől érzik bizonytalannak magukat egy-egy feladat végrehajtása során. Feleleteik, amennyiben válaszoltak, a következő területeket foglalták magukba: „önbizalom hiánya”; „nyelvi problémák”; „a parancs követése”; „a képzettség szintje”; „áthelyezés”; „tapasztalatlanság”; „eltérő tanulmányok”; „el nem kötelezettség érzése”; „nem megfelelő tapasztalat”; „a munka hiánya”; „ismeretlen

munkafolyamatok”. A válaszok megosztottak. Talán a nem megfelelő felkészítést (19%) és a nyelvi problémákat (14%) említeném meg, melyeket többen is kiemeltek.

A feladat végrehajtás volt a **tizenhetedik** kérdés, mely az egyik legfontosabb kihívást, a döntéshozatal módjait tudakolta. A válaszadók választhattak a következőkből és azok kombinációjából: „nincs tényleges döntéshozatali folyamat”; „a dolgok maguktól alakulnak”; „szakértők”; „csapatmunka”; „felettesek” hozzák meg a döntéseket. Ahogy az eredményekből is látszik a legtöbb esetben a felettes döntése (44%), illetve bizonyos helyzetekben még a csapatmunka (26%) tűnik mérvadó gyakorlatnak. Ugyan csak két fő, de bejelölte az “egyáltalán nincs döntéshozói folyamat, a dolgok maguktól alakulnak” választ, ami legalábbis elgondolkodtató egy ilyen jelentős munkakörben, nemzetközi viszonylatban.

A döntéshozatali fázis másik jelentős eleme, hogy mikor ne adjunk hangot véleményünknek. Bár katonai közegben a parancsteljesítés az általános bevett gyakorlat, mégis előfordulhatnak helyzetek, amikor véleményükkel, építő kritikákkal hozzájárulhatnak a feladat eredményesebb végrehajtásához. A **tizennyolcadik** kérdés arra keresi a választ, hogy mely esetekben *nem* adnak hangot véleményüknek. A következő lehetőségek közül választhattak: „amikor felettesem már meghozta döntését”; „a csoportban nem találva egyetértésre”; „amikor a konszenzusos megoldás tűnik jobbnak”; „amikor nem tudom kifejezni magam megfelelően angolul”. Egy-egy válaszadó kiegészítette még a listát a következő megjegyzésekkel: „amennyiben a döntés rossznak tűnik” és „amennyiben a helyzet még rosszabbra fordulna”. Az értékelés szerint nagyobb számban tartják vissza véleményüket, amennyiben az megbontaná a csoport kohézióját, illetve ha a felettes döntését kellene megkérdőjelezni. Számomra érdekes, hogy ebben az esetben a nyelv nem okoz különösebb akadályt vélemény nyilvánításuk során.

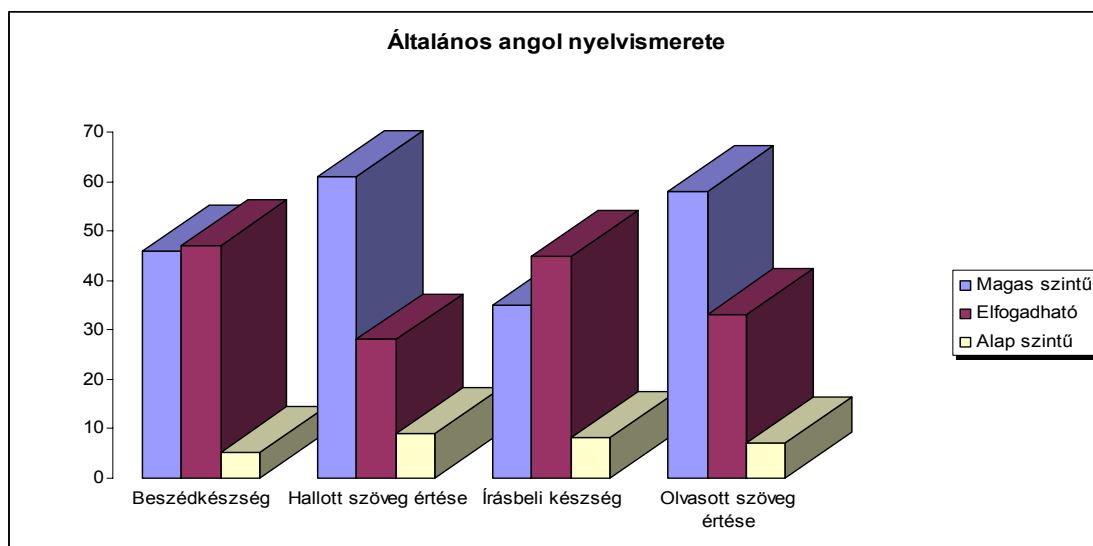
Képet alkottam arról is, hogy miként élték meg a külszolgálatot, és vajon ez milyen hatást gyakorolt rájuk. Éppen ezért kértem a vizsgált alanyokat arra, hogy jelöljék meg a **tizenkilencedik** kérdésben a következőkről kialakult véleményüket: „úgy érzem magam, mintha egy család tagja lennék beosztásomban”; „a misszió nem jelent személyes indíttatást számomra”; „erősen hat rám a misszió szellemisége”; „nem több mint egy munka”. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a személyes kötődés (72%) és a csapatszellem megteremtése (81%) igen fontos szerepet játszik a kint töltött idő alatt, tehát célszerű ezt is figyelembe venni a külszolgálatot teljesítők komfort érzetének növelése érdekében.

A **huszadik** kérdés a személyesebb hangvételű kötődést taglalta, ahol a társakhoz való viszonyulást jelöltem meg tárgyként: az egységemen belül a tagok... „együtműködők”; „tudják, hogy számíthatnak egymásra”; „kiállnak egymásért”; „megbízna egymás munkájában”; „megdicsérik a másik jól elvégzett feladatát”; „érdeklő őket a véleményem”; „érdeklő őket a viszonyulásom”; „elégedettek egymással”. Mindegyik felvetés egyértelmű egyetértést mutat a válaszadók között, ami szintén megerősíti a pszichológiai állapot jelentőségét a sikeres munka elvégzése érdekében.

A **huszonegyedik** kérdés egy másik igen jelentős területtel foglalkozik, nevezetesen a vezetők rátermettségével, karakterével. A válaszadóknak ki kellett választaniuk az alább felsorolt tulajdonságok közül a számukra öt legfontosabb vezetői kvalitást. A következő tulajdonságok közül választhattak: „türelmes”; „empatikus”; „nyitott”; „egyenes”; „határozott”; „karizmatikus”; „irányító”; „együtműködő”; „toleráns”; „nyitott más kultúrák elfogadására”; „diplomatikus”; „magas szintű nyelvtudással rendelkezik”; „konfliktuskezelő”; „ellenőrző”; „képes feladatokat átruházni”; „képes elfogadtatni az álláspontját”; „megbízna a beosztottjaiban”; „professzionális”; „szilárd”; „fegyelmezett”; „felelősségteljes”; „kreatív”; „rátermett a pozíciójára”. Ahogy a táblázat is mutatja, a válaszadók véleménye megoszlik a jó vezető jellemét illetően. Ugyanakkor kiemelném a professzionalitás (51%), az együtműködési készség (47%), az ellenőrzés (47%) és a diplomáciai készség (44%) jelentőségének feltüntetését. Számomra meglepő volt a nyelvismeret magas szintű művelésének abszolút kizárása (0%), holott az eddigi kérdések között gyakorta feltüntették a nyelvismeret fontosságát, vagy az empátia jelentőségének hanyagolását, bár az előző kérdéseknél egyértelműen fontosnak tartották azt a jó közérzet kialakítása érdekében. Ez számomra azt mutatja, hogy a vezető – beosztott viszony más elvárások alá esik, mint a kollegialitás légkörének megteremtése.

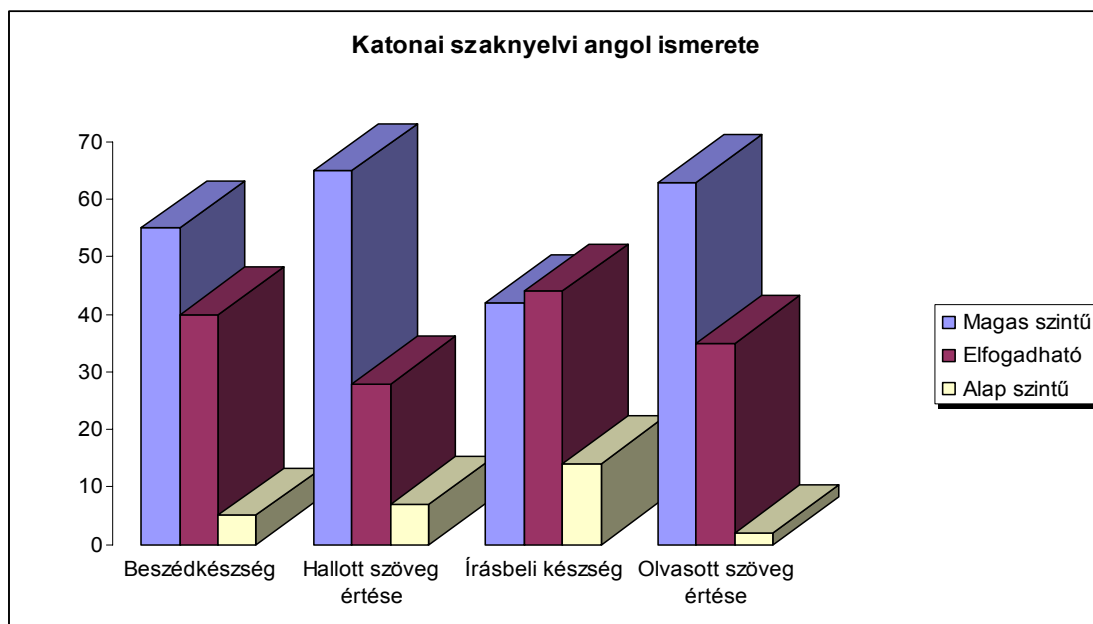
A **huszonkettedik** kérdés két részből állt, nevezetesen a nyelvismeret felmérését az általános nyelvtudásra (22/A) és a szakmai alapokon nyugvó nyelvismeretre (22/B) osztottam. Miután a kérdőív kitöltése döntő mértékben hangsúlyozta a nyelv használatának kiemelt szerepét, azt is látnunk kell, hogy szakmailag elegendő egy alap szókinccsel és nyelvtudással rendelkezni ahhoz, hogy boldogulni tudjanak. Ugyanakkor, ha túl akarnak lépni a saját korlátaikon és szeretnének mások felé is nyitni, saját nemzetük által képviselt társaikon kívül is, akkor minimum középfokú általános nyelvtudással kell rendelkezniük. A két nyelvismeret (általános és szakmai) a kérdezettek esetén nagyjából hasonló képet mutat, kivéve a beszédkészséget, ahol a „jó” és

„elfogadható” arány éppen fordított a szakmai ismeretek javára. A négy készség (beszéd, hallott szövegértésre, írás, írott szövegértésre) ebben a felállásban egy erős középfokú nyelvismeretet tükröz, míg alapfokúnak csak elenyésző százalékban jelölték magukat a vizsgált alanyok.



6. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella



7. sz. ábra:

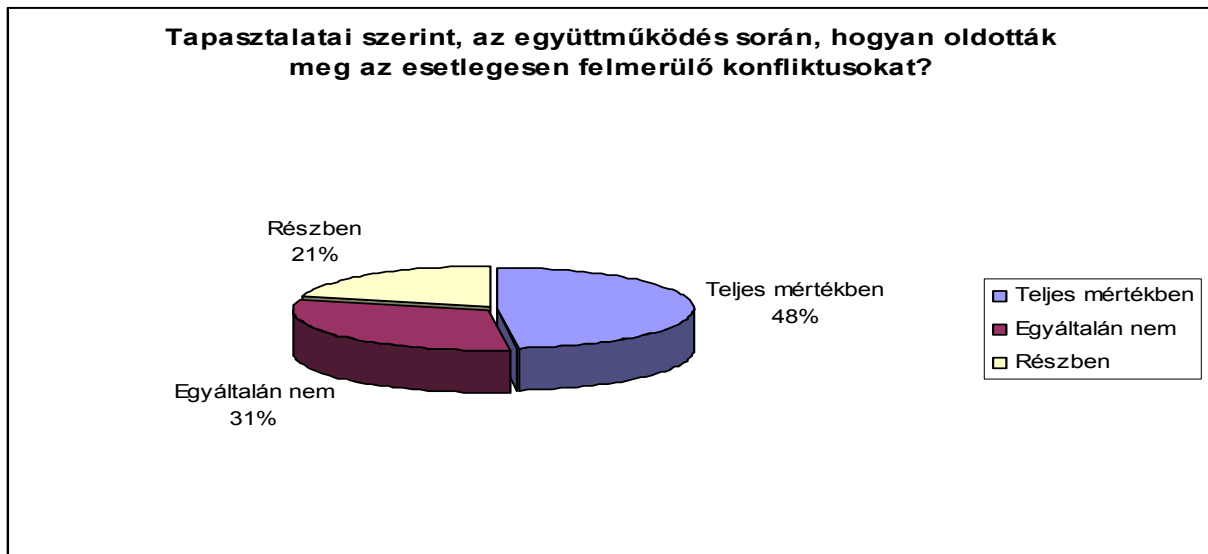
Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **huszonharmadik** kérdés, az előző folyamatoként, arra világított rá, hogy egy kiemelkedő nyelvtudású személy mekkora befolyással rendelkezik a munkafolyamatok teljesítésében. Az eredmény önmagáért beszél, hiszen 67% úgy véli, hogy igenis nagyobb befolyást gyakorolnak azok, akik kiváló idegennyelvi tudással rendelkeznek.

A feladat végrehajtás többféleképpen történhet a prioritásoknak megfelelően, így azt is próbáltam felmérni a **huszonnegyedik** kérdéssel, hogy milyen mértékben osztják meg figyelmüket és az mire orientálódnak. Ezt fontossági sorrendben jelölhették be (1-5), figyelmük fókuszálásának a területei a következők voltak: „közös eredmény elérése”; „a célok elérése és a határidők betartása”; „ismeretszerzés a kollégáktól”; „saját tapasztalatok megosztása másokkal”; „optimális megoldás megkeresése”; „kijelölt feladat maximális teljesítése”. Az eredményekből kiderül, hogy az optimális döntés meghozatalát érzik a legfontosabbnak, valamint, hogy feladatukat maximálisan teljesítsék. A többi esetben a vélemények igen megosztottak.

Ahogy láthatjuk, a feladat végrehajtásának maximalizálást tartják a legfontosabbnak, ehhez azonban megfelelő határozottság kell. A **huszonötödik** kérdés felmerülő kétségeiket taglalta teljesítményükben. Az eredmények alapján csak néha vagy ritkán fordulnak elő kétségek a végrehajtás fázisában, ami azt jelenti, hogy jelentős önbizalommal rendelkeznek ahhoz, hogy ne az esetleges kudarcokra, hanem az optimális eredményekre koncentráljanak.

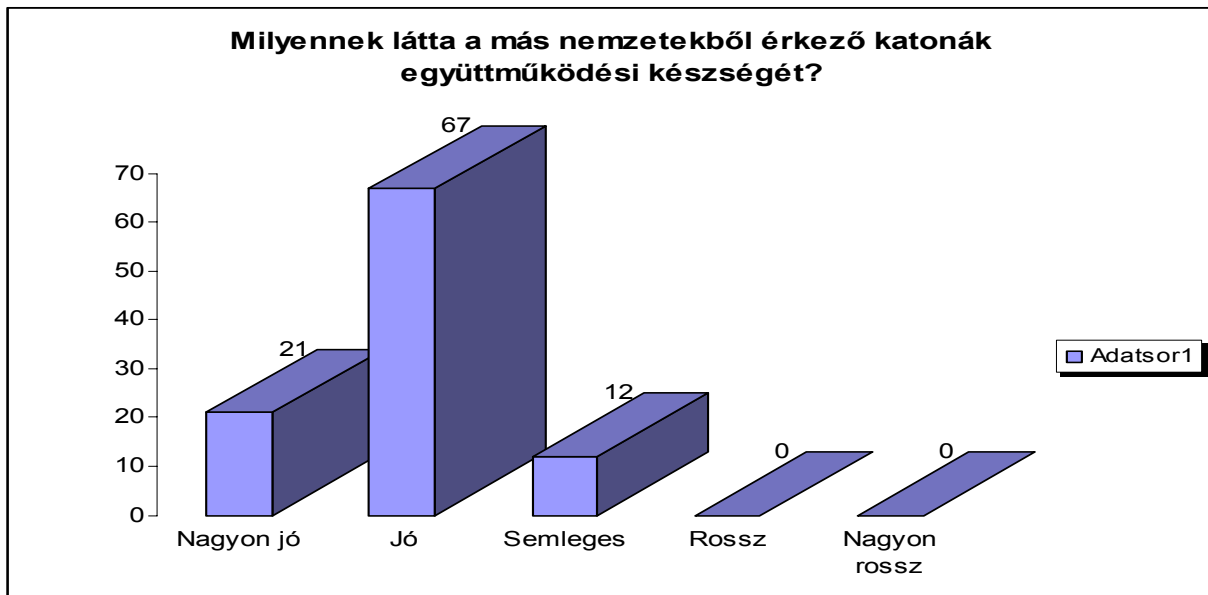
A közös munka során természetes módon felmerülnek konfliktus helyzetek, melyeket kezelni kell. A **huszonhatodik** kérdés az ilyen helyzetekre irányul, miszerint „teljes mértékben”, „egyáltalán nem” vagy „részben” képesek azokat kezelni. Bár a túlnyomó többség (44%) képesnek érzi magát, hogy feloldja a konfliktusokat, ugyanakkor magasnak tartom (28%) azok arányát is, akik saját bevallásuk szerint egyáltalán nem képesek szembesülni a konfliktusokkal.



8. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A konfliktus helyzetek kialakulhatnak a kulturális különbözőség apropóján is, így áttételesen erre próbáltam fényt deríteni a **huszonhetedik** kérdésben, ahol együttműködő készségükről kellett nyilatkozniuk. Az eredmények alapján szinte teljes mértékben úgy ítélik meg saját magukat, hogy jól vagy nagyon jól képesek együttműködni más nemzetek képviselőjével.



9. sz. ábra:

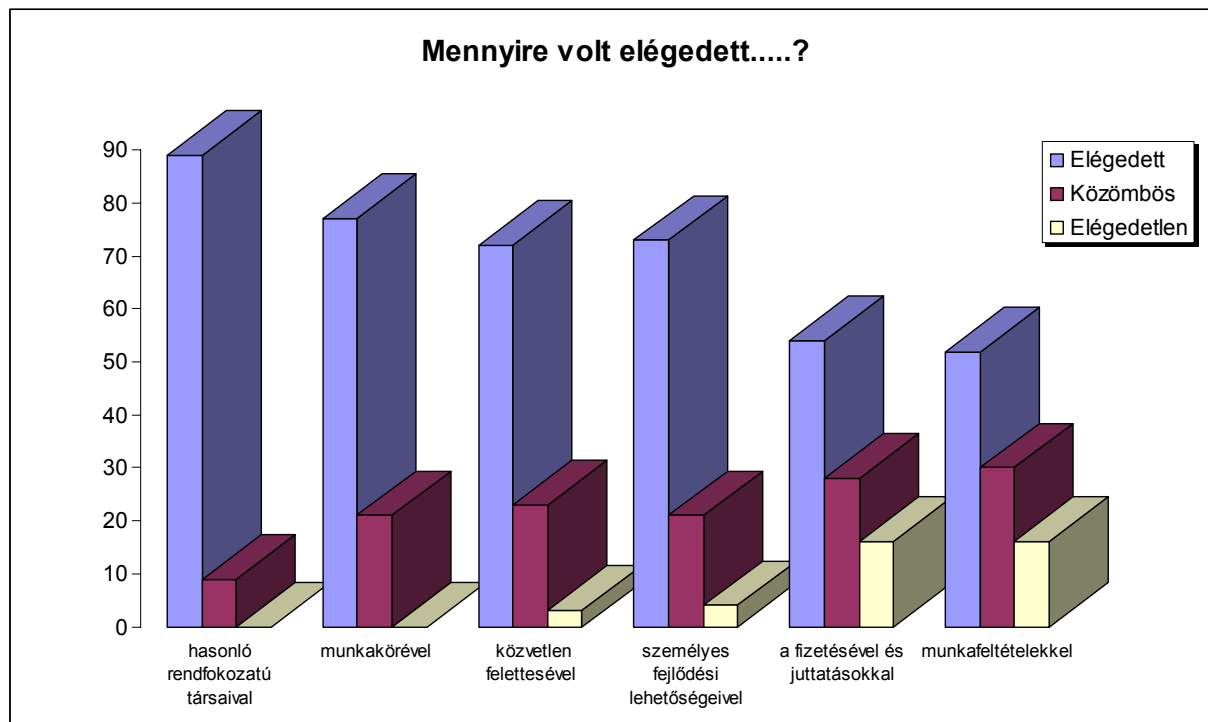
Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **huszonnyolcadik** kérdés szabadidejük eltöltésének módját taglalta aszerint, hogy azt kinek a társaságában töltötték el legszívesebben. Választhattak saját nációjuk, az összes nemzet képviselői, csak európai, csak amerikai, vagy saját egységük tagjai között függetlenül azok nemzetiségétől. Számomra meglepő volt, hogy körülbelül ugyanolyan arányban töltik a szabadidejüket saját nemzetük képviselőjével, mint bármely másikkal. Ugyanakkor erős ellenállást mutattak amerikai társaikkal szemben, és az európai nációk is közepes eredményre jutottak.

Egyenesen következik a **huszonkilencedik** kérdés, miszerint a társadalmi érintkezések tükrözték-e azok multinacionális jellegét, és az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy meglátásuk szerint nem különültek el élesen egymástól a különböző nációk.

A **harmincadik** kérdésben az esetleges újabb misszióban való részvétel lehetőségére kérdeztem, és e szerint a többség visszatérne, bár nem mondhatnám, hogy elsöprő arányban. A “gondolkodás nélkül” válaszai mindösszesen 35%-ot mutatnak, ami azért utalhat az ott megélt kellemetlen élményekre is.

Ezek után kíváncsi voltam, hogy részleteiben mennyire voltak elégedettek a külszolgálatot teljesítő katonák a következő területekkel: „az egyenlő rendfokozatú társakkal”; „az adott feladatkörrel”; „a közvetlen felettessel”; „a személyes fejlődésének lehetőségeivel”; „az anyagi juttatásokkal” és a „munkafeltételekkel”. Ezekkel az információkkal a **harmincegyedik** kérdés foglalkozott. A legelégedettebbek a kollégáikkal voltak, akik ugyanolyan rendfokozattal rendelkeznek, de többé-kevésbé a többi terület is az elfogadható kategóriába tartozik.



10. sz. ábra:

Forrás az empirikus kérdőíves kutatás elemzésének adataiból. Szerkesztette Kiss Gabriella

A **harmincketedik I.** kérdés három részből állt, mely kulturális kihívásaikkal foglalkozott. Sorrendbe kellett állítani a három legkülönösebb vagy legérdekesebb helyzetet, amivel szembesülniük kellett kinntartózkodásuk alkalmával. Három táblázatot készítettem a három területnek megfelelően, de majd látható, hogy vannak átfedések a megoldásokban. Nem mindenki írt mindhárom helyre, sőt volt olyan is, aki nem tudott felsorolni egyetlen helyzetet sem. Az első táblázat a következő kihívásokat tartalmazza: „nem volt ilyen helyzet”; „ételek és italok”; „kultúra”; „udvariasság foka”; „ruházat”; „alkoholizáló katonák”; „lustaság”; „munkamorál”; „vallás”; „nyelvi problémák”; „tudásszint”; „szokások és tradíciók”; „elhelyezés minősége”; „felszereltség”; „viselkedési formák”; „nagy család” érzete. Ahogy a táblázatban is látszik ezek az észlelések főleg egyediek, nem lehet általános következtetést levonni belőlük. De némelyik megjegyzés elgondolkodtató. Azt még hozzá kell tennem, hogy az esetek többségében a válaszadók bővebben fejtették ki a véleményüket, nem csak egy-egy szóban, itt azonban kivonatolva jelennek meg. A másik két táblázat esetében csak felsorolom az említett helyzeteket, az értékelés hasonló az elsőhöz.

A következő kihívások jelentek meg második helyen (**32. II.**): „nem volt ilyen helyzet”; „életfeltételek”; „felelősség hiánya”; „ételek és italok”; „alkalmi szexuális kapcsolatok”; „kultúra”; „nem érzékelhető a valós segítség a helyi lakosság felé”; „gyenge támogatottság”; „arrogancia”; „vallás”; a „fegyelem hiánya”.

A harmadik helyen (**32. III.**) a következők jelentek meg: „nem volt ilyen helyzet”; „szándék hiánya”; „ruházkodás”; „nyitottság”; „hiteltelenség”; „professzionizmus hiánya”; „ételek és italok”; „felettől való félelem”; „szokások és tradíciók”.

A **harmincharmadik** kérdés is bővebb kifejtést igényelt, hiszen nehéz lenne összeállítani egy táblázatot, amely az összes gondolatot és véleményt tükrözi. Itt már a dolgozatom tényleges támogatása jelenik meg, hiszen kíváncsi voltam a véleményükre a felkészítésüket illetően. Kifejthették, hogy milyen optimális és hatékony felkészítési formát találnának megfelelőnek a későbbiekben annak érdekében, hogy megkönnyítsék a külszolgálatot teljesítők helyzetét. A következő területekre hívták fel a figyelmet, melyeket ugyanakkor hiányoltak a saját felkészítésük során. Hangsúlyozom ezek nem egyszavas válaszok voltak többségükben, itt újra csak egy kivonatot adok, melyekben természetesen vannak átfedések. „Türelem”; „tolerancia és tisztelet megerősítése”; „nyelvi képzés”; „kulturális oktatás”; „csapatépítés és más népekkel való ismerkedés módjai”; „valós helyzet szimulációk és képzések”; „bevezetés a vallásba”; „helyi szakértők bevonása”; „kulturális tudatosság kialakítása”; „történelmi áttekintés”; „megismertetni a katonákat a felmerülő esetleges problémákkal”; „interkulturális kurzusok”; és a továbbiakban a fent említettek kombinációi találhatók. Ahogyan a táblázat is mutatja, nem lehet egy általános képet kapni — kivéve talán a kultúrára való felkészítést —, azonban megerősítést nyert számomra, hogy vannak hiányosságok még a misszióra való ráhangolódásban.

A **harmincnyolcadik** kérdésem a tapasztalataik alapján való tanácsokra irányult, miszerint milyen hozzáállással és tulajdonságokkal lennének képesek a misszióba menők boldogulni. A következő javaslatok fordultak elő, szintén kivonatolva: „türelem”; „bizalom egymás munkája iránt”; „nyitottság”; „akaraterő”; „tapasztalatcsere”; „mások véleményének figyelembevétele”; „önbizalom”; „tudatosság és elszántság”; „több és alaposabb felkészülés”; „tartani a kapcsolatot az itthoniakkal”; „nyelvi felkészülés”; „kreativitás”; „tisztelet”; „diplomáciai készségek”. Nagyjából azokat a területeket ismételték meg, amelyeket már a korábbiakban is említettek, különböző aspektusokból.

A harmincötödik kérdésem arra irányult, hogy a kérdőívem milyen egyéb kérdéssel bővíthetne, mely területeket nem érintettem, amely meglátásuk szerint mégis fontosak lennének. Összesen heten tettek javaslatot, vagy fejezték ki hiányérzetüket a következő területeket érintve: „a tudatosság felmérése” (bár nem teljesen értem, hogy én ezt milyen formában tehetném meg); „a helyiekhez való viszonyulás és a velük való viselkedés”; „vallási jellegű kérdések” (mivel nem fejtette ki bővebben, hogy mit ért ezalatt, így én sem igazán tudom értékelni); „kor” illetve „rendfokozat” (ez a kérdés szerepelt a kérdőív elején, valamiért elkerülte a válaszadó figyelmét); „az angol tudás szintje” (ez szintén szerepelt a kérdések között); utalások a „megfelelő személyzet kiválasztására” (ez, véleményem szerint, annyira specifikus terület, hogy nem az én kompetenciám, hanem a megfelelő vezetés és szervezet feladata megítélni valaki alkalmasságát egy feladatra); az „együttműködési és viselkedési normák problematikája” (erre szintén szerepeltek kérdések a korábbiakban); „hadműveleti területen kívüli képzés” és a „körülmények” (kulturális képzésre és képzettségre irányuló kérdések számos formában szerepeltek, a körülmények pedig nem az én kutatási területemhez tartoznak). Számomra annyiban tanulságos ez a kérdéskör, hogy a válaszadók vagy automatikusan vagy nem kellő figyelemmel töltötték ki a kérdőívet. Ugyanakkor az meglepődöttséggel töltött el, hogy nem találtak olyan lényeges területet, amely hiánya szembeötlő lett volna a kérdőív során.

AZ EMPÍRIKUS KUTATÁSOK KÖVETKEZTETÉSEI

Ez a felmérés, bár természetesen nem átfogó jellegű, példaként szolgálhat tanulmányom céljainak megerősítésében. Szándékaim szerint rávilágítok olyan lehetőségekre, melyek elősegíthetik a multikulturalitás főbb aspektusainak megértését, ugyanakkor rámutatok a még fejlesztésre szoruló nemzetek közötti orientáció, kultúra- és identitás-tudat hiányosságaira is. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy természetesen ez a tanulmány semmiképpen nem helyettesítheti a fegyveres erők tagjainak speciális felkészítését feladatuk teljesítésének érdekében. Ugyanakkor szeretnék rámutatni — az eddig talán érdemtelenül háttérbe szorított — az önmegismerés és toleráns attitűd kialakításának jelentőségére, annak érdekében hogy a katonai hadműveletek során magabiztosabban és ezáltal eredményesebben legyenek képesek eligazodni egy számukra sokszínű és sokszor érthetetlen világban.

Rövid elemzésem betekintést kívánt nyújtani a kultúrák közötti kommunikációs kompetenciák kihívásaira több nemzetiségű csoportfeladatok elvégzése során katonai közegben. Ahogy ez a fent említett példákból is kiderül, a megfelelő tolerancia és a kommunikációs készségek elsajátítása elengedhetetlen feltétele, a különböző kultúrák egységei között zajló eredményes munkával. Megpróbáltam érzékeltetni a kultúráink különbözőségeiből fakadó esetleges konfliktusok és félreértések természetét, melynek belátása és megértése hozzájárulhat ezen kihívások sokkal hatékonyabb és produktívabb rendezéséhez. Különböző nációkból érkeznek katonák különböző kulturális háttérrel egy-egy misszió, gyakorlat vagy bármely más körű feladat elvégzésére, ahol óhatatlanul vélt vagy valós, régi vagy új keletű sérelmek támadhatnak fel, hátráltatva ezzel a közös eredmények elérését. De ez nem magától értetődő és elkerülhetetlen helyzet, megfelelő és hozzáértő felkészítéssel és felkészüléssel más alapállásból szembesülhetnek a szokatlannak vélt kihívásokkal. Tapasztalt, multikulturális közegben otthonosan mozgó parancsnokok hangsúlyozzák, hogy munkájuk sikere nagyban függ alkalmazottaik, munkatársaik, beosztottjaik rátermettségétől, mellyel megfelelően tudják kezelni a kultúrák komplexitását, megértve és elfogadva azt képesek egy sokkal toleránsabb módszert alkalmazni különbözőségeik tompítására.

4. A DIVERZITÁS ⁷¹ KÉPESSÉG-FEJLESZTÉSÉNEK MÓDSZEREI

A diverzitás képességeinek fejlesztésével lehetővé tehetjük katonáink számára olyan sokszínű környezet megteremtését és az abban való eligazodást, mely lényegesen megkönnyíti a mindennapokban való együttműködést. Dolgozatom előző fejezeteiben bemutattam az elméleti háttér nyújtotta alapokat, valamint kérdőíves kutatásommal alátámasztottam a kultúra-tudatos képzettség jelentőségét, multikulturális közegben. Ez a fejezet hivatott gyakorlati elemekkel útmutatást nyújtani, valamint felvázolni azon lehetőségeket, amelyek miatt ez a kutatás elkezdődött, nevezetesen a lehető legteljesebb mértékben felkészíteni katonáinkat a külszolgálatra. Amennyiben felkészítésünk sikeres, ez olyan erős alapokat tud létrehozni, melynek segítségével képessé válnak felismerni a diverzitás jelentős előnyeit, képesek elfogadni számukra szokatlan közegből érkező partnereket, munkatársakat mint teljes értékű csapattag, képessé válnak mindennemű diszkriminatív viselkedés levetkőzésére. Hatékonyan részt vesz csapata többi tagjának felkészítésében, elősegítve olyan helyzetek és lehetőségek megteremtését, mely mind az egyén mind a közösség sikeréhez elengedhetetlenül szükséges. Ennek a módszernek elsődleges célja a kulturálisan befogadó szervezetek kialakítása és továbbfejlesztése, mely látványos eredményeket produkál az egyéni, szervezeti és közösségi szinteken történő teljesítményfokozásban.

Ezzel a módszerrel lehetővé tehetjük:

- a missziókban résztvevők számának növelését és megtartását
- a vezetés-kultúra, a kommunikáció valamint a tárgyalási készségek fejlesztését
- a csapat problémamegoldó és döntéshozó képességei megszilárdulását
- a szervezetben uralkodó légkör harmonizálását, a diverzitás egyensúlyának megteremtését
- a minőségi és hatékony feladatteljesítés maximalizálását.

A fent említettekben világosan látszik, hogy egy többnemzeti környezetben való együttműködés számtalan terhet ró a missziókban együttműködő katonákra és katonai vezetőkre számára.

⁷¹ A „diverzitás” [angolul: diversity] szó magyar jelentése *különbözőségek, sokszínűség kezelése*. Formális és informális szervezetekben az egyéni különbségek és hasonlóságok olyan menedzselése, mely kölcsönös előnyökkel jár a szervezet és annak tagja számára. Ehhez bizonyos képességekre, illetve készségekre van szükség, melyek megfelelő tréninggel fejleszthetők, és hatékonyságuk fokozhatók. A magyar nyelvben gyakran alkalmazzák az idegennyelvi változatot, a többletjelentés-tartalma miatt, melyet egy fordított verzió nem feltétlenül képes visszaadni.

Ugyanakkor a megfelelő felkészítéssel képesek lehetünk olyan alapokat teremteni, melyek lehetővé teszik a *kulturálisan sokszínű környezet* (angolul: *culturally empowered environments*) kialakítását, ahol a résztvevők annak előnyeit és feladataik sikerességének maximalizálását tapasztalhatják, szemben a *kulturális sokk* okozta frusztráció és teljesítménycsökkenés negatív hatásaival. A következőkben öt lépésben ismertetem a sokszínűséget elfogadó környezet kialakításának módszereit és eszközeit.⁷²

1. *Olyan feltételek megteremtése, melyek során a képzésben résztvevők keresik a tőlük különböző kultúrákból érkezők társaságát és folyamatos a kapcsolattartás igénye:* Be kell lássuk, hogy nem elegendő csupán a kulturálisan különböző személyek összezárása, várva, hogy majd azok maguktól szóba elegyednek. Természetesen néhányan maguktól is hajlandók az első lépések megtételére, de a többségük inkább hajlamos kerülni a hasonló helyzeteket. Ezért a felkészítő tréner feladata az, hogy proaktív eszközökkel elősegítse a kultúrák-közötti kommunikáció beindulását. Ilyen eszközök lehetnek a „hangulatoldó-gyakorlatok” (ice-breakers), csapatépítő tréningek, csoportfoglalkozások, projektek alkalmazása valamint egyéb társadalmi érintkezések (pl. vacsora-party, közös városnézés, saját kultúrát bemutató programok... stb.) elősegítése és motiválása. A lényeg azon igény kialakítása a résztvevőkben, hogy ezek a közös együttműködések, programok ne csak esetlegesek legyenek, hanem rendszeressé váljanak.
2. *A hatékony kommunikáció elősegítése, a konfliktus megoldó és problémakezelő képességek fejlesztése, amennyiben egy kulturálisan sokszínű közegben tevékenykednek:* Ezen képességek elsajátítása lehetővé teszi a kulturális feszültségek elhárítását, utat nyitva a valódi problémák és konfliktusok feloldásához. Tisztában kell lennünk azzal, hogy az ilyen készségek és képességek elsajátítása nem történik meg egyik napról a másikra. Ugyanakkor a megfelelő elméleti és gyakorlati alapok letételével, azok állandó gyakorlásával és ismétlésével a missziókba indulók lényegesen erősebb és magabiztosabb attitűddel lesznek képesek szembesülni a kialakult problémákkal, eredményesebben oldják meg. Ez mind az egyén mind a közösség feladat végrehajtásában maximális kompetenciát eredményezhet.

⁷² UNESCO: *Guidelines on Intercultural Education*. Paris, UNESCO, Section of Education for Peace and Human Rights, Division for the Promotion of Quality Education, Education Sector, ED-2006/WS/59 – CLD 29366

3. *A diszkrimináció és előítélet- mentes állásfoglalás kereteinek létrehozása, végrehajtása és megerősítése:* Az egyik legfontosabb, ugyanakkor legnehezebb kihívás a nem-megfelelő kommentárok és viselkedési formák kiküszöbölésének megteremtése. A másik legfontosabb elem a szervezet világos, félreérthetetlen állásfoglalása, azok szigorú betartatása. Ugyanakkor megfelelő tréninggel kialakítható egy ön-motiváló készség, melynek segítségével az egyén saját belátása és nem szervezeti szabályzat alapján kerül a másokat sértő, diszkriminatív megjegyzések, viselkedési formák alkalmazását. Ehhez azonban alapos ismeretekre van szükség mind az adott kultúra, mind verbális, nonverbális készségek terén.⁷³
4. *Magasan kvalifikált, toleráns egyének, kulturálisan igényes csapatok összeállítására való törekvés:* Külföldi missziókban való eredményes részvételünk számos esetben a magasan képzett szakmaiság mellett a tolerancia szinttől és az alkalmazkodási készség alapjaitól is függ. Teljesítményük határfoka bizonyítottan csökkenő tendenciát mutat, amennyiben nem kaptak kielégítő felkészítést viselkedési- és kommunikációs-kultúrából.
5. *A megfelelő kiképzés mellett szükség van a katonai vezetés egyértelmű állásfoglalására is az interkulturális kihívásokra való felkészítés szükségéről és jelentőségéről.* Tapasztalatok mutatják, hogy a katonai vezetés részéről tanúsított esetleges érdektelenség ezen ismeretek elsajátításának fontosságában, negatívan hathat a missziós felkészítésben résztvevők motiváltságára, érdeklődésére. Amennyiben azt tapasztalják, hogy feletteseik számára nem vagy csekély jelentőséggel bír ezen ismeretek hatékony alkalmazása, jóval kevésbé lesznek képesek megfelelő gyakorlatra szert tenni, és ezzel saját magukat olyan helyzetbe hozni a későbbiekben, mely hátráltatja, esetleg frusztrálja külföldi tartózkodásuk hatékonyságát.

⁷³ „A készségek öröklött és tanult rutinokból, valamint egyszerűbb készségekből, ismeretekből szerveződő pszichikus rendszerek, amelyek a képességek, a kompetenciák komponenseiként aktiválódnak a személyiség működésében, viselkedésében.” NAGY József: *A kritikus kognitív készségek és képességek kritériumorientált fejlesztése*. Új Pedagógiai Szemle, 2000. július-augusztus, pp. 255-269.)

4.1. KULTÚRA-TUDATOS KOMPETENCIÁK

Ahhoz, hogy a fent említett igényeket, a kulturálisan sokszínű közegben való együttműködés alapját meg tudjuk teremteni és az elsajátítandó készségeket, képességeket alkalmazni tudjuk, először célszerű megismerkedni a *kompetenciákkal*. Kommunikáció-elméletet kutatók, többek között Pedersen, Beebe, Redmond stb., számos kompetenciát jelöltek meg, melyek alapul szolgálnak a hatékonyabb interkulturális kommunikáció alkalmazásában és fejlesztésében. Számomra a következő elemek reprezentálják leginkább a kommunikációs kompetencia alapjait:

Öntudatosság

Talán az egyik legnagyobb kihívás önmagunk megismerésének útja. Tisztában lenni saját érzéseinkkel, gondolatainkkal, ideáinkkal, meggyőződéseinkkel, erősségeinkkel és gyengeségeinkkel, olyan kognitív, pszichológiai és lélektani állapotot feltételez, melyeket csak nagyon kevesen képesek elsajátítani életük során. Ha nincs is szándékunkban elérni egyfajta „megvilágosodott” szintet, azt be kell lássuk, hogy több-kevesebb ismeretre szükségünk van ahhoz, hogy el tudjunk igazodni a humán interakciók és multikulturális kommunikációs készségek kialakításában. Ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni másokkal, először nem árt megismerkedni önmagunkkal. Aki némi jártasságra tesz szert az önismeretben, az képessé válik a sokszínűség értékelésére, tiszteli a különbségeket, és hajlandóságot mutat más kultúrák képviselőivel való megismerkedésre. Ezek az egyének már felismerik és elfogadják előítéleteiket, és hajlandók azok csökkentésére, felszámolására.

Egy öntudatos személyre, Pedersen állítása szerint⁷⁴, a következő értékek jellemzők:

- Tisztában vannak az értékeikkel, meggyőződéseikkel, kommunikációs és munkavégzési stílusukkal, preferenciáikkal, és hogy ezek milyen mértékben hatnak a másokkal való együttműködésre.
- Értékelik és tisztelik a kulturális és diverzitásból fakadó különbségeket és felismerik azoknak a közösségre gyakorolt hasznát.

⁷⁴ PEDERSEN, P.: *A Handbook for Developing Multicultural Awareness (2nd ed.)*. Alexandria, VA: American Counseling Association, 1994. pp. 323-324. ISBN-1-55620-042-0

- Tiszteletben tartják mások véleményét, még ha az ellenkezik is saját gondolataikkal, meggyőződésükkel, és képesek azokból tanulni is adott esetben.
- Elfogadják, hogy nem kell mindenkinek egyformán gondolkodniuk, cselekedniük, kinézniük ahhoz, hogy értékes és sikeres tagjai legyenek a közösségnek.
- Rendszeresen felülvizsgálják erős és gyenge oldalakat kompetenciájukat illetően, és saját tervet állítanak össze az önfejlesztés érdekében.

A diverzitás-tudatosság

A diverzitásra vonatkozó tudás magába foglalja a kultúránként eltérő csoportok ismeretét, kommunikációs sajátosságait és tanulási folyamataik jellegzetességének ismeretét. Világosan látják, hogy a sokszínűség nagy mértékben meghatározza és befolyásolja a munkakörülmények eredményességét, valamint az együtt dolgozók interakcióját. Ezzel azért is érdemes tisztában lenni, hisz a többnemzetiségű munkahelyi környezet egyik legnagyobb konfliktusforrása ezen kulturális különbözőségek egyszerű figyelmen kívül hagyása ⁷⁵ Diverzitás-tudatossággal rendelkező egyének jellemzői:

- Képesek meghatározni a kulturálisan sokszínű környezet megteremtésének előnyeit és lehetséges pozitív hatásait.
- Értelmezik a diverzitás, a sokszínű környezet teremtés, valamint annak irányítási alapelveit
- Értik a rasszizmus, a szexista és etnocentrikus viselkedést, értelmezik a szexuális zaklatás fogalmát és annak esetleges hatásait a közösségre.
- Rámutatnak a diverzitás különböző dimenzióinak (pl. faji, etnikai, kor, nem, vallás, nemzetiség és társadalomban betöltött szerep szerinti) hatásaira az individuumra és azok szerzett tapasztalataira.
- Megfelelő ismeretekkel bírnak a különböző kultúrák kommunikációs és munkavezetési szokásait illetően.
- Folyamatosan próbálják ismereteiket bővíteni ezen területet illetően.

⁷⁵ BEEBE, S. A., BEEBE, S. J. & REDMOND, M. V.: *Interpersonal Communication: Relating to Others.* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1999 pp 207-212.

Multikulturális kommunikáció

A többnemzetiségű közegben élők és dolgozók hatékonyan alkalmazzák a multikulturális kommunikáció eszköztárát, ami túlmutat a különböző nyelvek ismeretén, bár elengedhetetlen feltétel minél több nyelv legalább alapfokú elsajátítása. A nyelvismereten kívül a következő készségekkel kell rendelkezni: reflektív figyelem, vizsgálat, megerősítés, nonverbális eszköztár ismerete (részleteket az értelmezéshez és elsajátításhoz lásd a függelékben).

Egyéni jellemzők a hatékony kultúrák-közötti kommunikációra:

- Fontos a motivált, kooperatív hozzáállás a kulturálisan különböző személyekkel való kommunikációban.
- Alakítsunk ki baráti kapcsolatokat a tőlünk különböző közegbe tartozókkal, melyek nemcsak a nemzetiségi, de a faji, etnikai, vallási és egyéb csoportokhoz tartozókat is érintik.
- Próbáljunk meg minél több interaktív tevékenységet folytatni együtt, és ne restelljünk adott esetben egymástól tanulni is.
- Értelmezzük a sztereotipizálás vonásait és annak negatív hatásait a hatékony kommunikációra.
- Próbáljunk meg tudatosan elkerülni a sztereotipikus nyelvezet alkalmazását kommunikációnk során.
- Forduljunk bizalommal a kulturálisan különböző embertársaink felé, ami a hatékony együttműködés alapja.

(Sztereotípiák felismerésének és leküzdésének módjait a gyakorlatban lásd a függelékben.)

Konfliktuskezelés

Konfliktusokkal minden közegben és helyzetben találkozhatunk. Ez a jelenség szinte elkerülhetetlen egy olyan munkakörnyezetben, ahol a résztvevők alapvetően különböznek a feladat elvégzésének megítélésében és módjában. Éppen ezért kell körültekintően kezelni a feladatvégzés során felmerülő konfliktusokat, annak érdekében, hogy a közösen kitűzött cél elérésének eredményessége ne szenvedjen csorbát. Ugyanakkor rá kell mutatnunk a felmerülő konfliktusok esetleges pozitív hatásaira is, miszerint a különböző aspektusok és látásmódok

szabad kinyilvánítása gazdagíthatja is a feladat végrehajtásának módját, végkifejletét, esetleg az együttműködés jellegét.⁷⁶

Ennek tükrében egy jól felkészült szakember képes hatékonyan kezelni a felmerülő konfliktusokat, különös tekintettel a kultúrák különbözőségeiből fakadóakra. Természetesen birtokában van azon technikáknak, amelyekkel képes elhárítani vagy tompítani a felmerülő problémákat. (Részletesen a konfliktuskezelésről és a technikákról lásd függelék.) A fent említetteken kívül egy jól felkészült egyén.

- Jártasságot mutat a kulturális különbségekből fakadó konfliktusok felismerésében, és azok jellegzetességeikben.
- Képes hatékony mediátorként fellépni a konfrontálódó egyének esetleg csoportok között.
- Megérti a különbséget a funkcionális (formai) és a diszfunkcionális (működési zavarból fakadó) konfliktusok között, és képes azokat a helyükön kezelni.
- Tisztában vannak a saját konfliktuskezelési stílusukkal és módszereikkel, valamint annak hatásaival a többiekre.

Környezettudatosság

Mit nevezünk kulturálisan sokszínű környezetnek? Azt a közeget, ahol az együttműködők túlnyomó többsége (angolul: *critical mass*) jelentősen hozzájárul egy olyan közeg (léggör) létrehozásához, ami sokkal nyitottabban és befogadóan fordul a szervezethez tartozó egyének felé. Az ilyen környezetben a résztvevők aktívan közreműködnek az egyes tagok tiszteletteljes, tisztességes bánásmódjához, valamint lehetőséget biztosítanak az eredményes teljesítményekhez.⁷⁷ Ez a folyamat mind tudatos mind tudattalan szinten képes hatni és működni.

Az ilyen közösséghez tartozók:

- Konzekvensen betartanak minden törvényt és szabályt, amely tiltja a rasszizmus, szexista és diszkriminatív viselkedés és zaklatás minden formáját.
- Különös figyelmet fordítanak saját, esetleges előítéleteik felülvizsgálatára és kordában tartására.

⁷⁶ JADZINSKI, D.A.: *Conflict as a Virtue*. –In. Performance Improvement, 2003. 42.sz. Part 10. – p.11-16

⁷⁷ MILLER, F. A.& KATZ, J.H. : *Cultural diversity as a developmental process: The path from monocultural club to inclusive organization*. In. J. William Pfeiffer (Ed.), *The 1995 Annual: Volume 2, Consulting* (pp. 267-281). San Diego, CA: Pfeiffer & Co

- Elkerülnek minden lekicsinylő vagy sértő megjegyzést és tréfát.
- Támogatnak minden arra irányuló kezdeményezést, mely elősegíti a hátrányosan érintett csoportokhoz tartozó egyének boldogulását (pl. nők, faji, etnikai, vallási kisebbségekhez tartozók.)
- Folyamatosan törekednek az előítéletekből fakadó konfliktusok megelőzésére és feloldására.

Szakmai fejlődés

A fent említettek mellett figyelmet kell fordítanunk a szakmai fejlődés önálló és szervezeti úton történő támogatására is. Bár itt nem csak a saját szakmai területen való fejlődést értem, hanem azt a készséget, amelynek segítségével az egyén saját szakmai tudását integrálni a feladat végrehajtás követelményeinek megfelelően képes integrálni. Különösen igaz ez egy olyan kulturálisan sokszínű közösségre mint egy katonai misszió, ahol a feladatok ellátása sokszor a korábbi tapasztalataiktól eltérő vagy éppen ellentmondó végrehajtást igényel. Ebben a helyzetben képesnek kell lenni alkalmazkodni az elvárásokhoz, valamint a saját szakmai tudásának érvényesítési módjához. Amennyiben az egyén ezt elfogadja és hajlandó szakmai készségeit kulturális ismereteinek bővítésével is fejleszteni, akkor:

- Képesse válik különbséget tenni a kulturális különbözőségekből és szakmai véleménykülönbségekből fakadó helyzet helyes kezelésére.
- Részt vesz mind szakmai, mind kulturális ismereteit bővítő tanfolyamokon, képzéseken.
- Megpróbálja társai kompetenciájának pozitív és konstruktív oldalát keresni, mely hozzájárul saját fejlődéséhez is.
- Képes kiválasztani legalább egy személyt, aki a későbbiekben egyfajta trénerként, mentorként működhet közre szakmai kiteljesedésében.
- Törekszik megfelelő szakmai hírnévre szert tenni a közösségen belül, és azt hatékonyan alkalmazni az együttműködésük során.
- Képes hatékonyan kooperálni szervezete minden szintjével.
- Figyelemmel kíséri fejlődése minden szintjét és területét, valamint azt időről-időre frissíti az adott elvárásoknak megfelelően.

Ahogy ezt a felsoroltakból is láthatjuk, nem könnyű megfelelni a missziós környezet sokszínűségének és annak kezelési módjának. De nem lehetetlen! Különböző felkészítési technikák, módszerek állnak rendelkezésre, melyek elősegíthetik katonáink hatékonyabb és

magabiztosabb szerepvállalását a különböző többnemzeti missziók során. A tréningnek három fő koncepció területre kell hangsúlyt fektetni: *tudatosság*, *tudás/ismeret*, és *készségek* (angolul: *awareness, knowledge, skills*).⁷⁸

A *tudatosság* azt a területet jelöli, amely rámutat az önismeret tágítására valamint viselkedési formákra, stílusra és értékítéletekre, és annak hatásaira a közösségben lévőkre.

A *tudás/ismeret* azt a kognitív területet foglalja magában, amely az információszerzés, a koncepció és az elmélet kialakítására fordít hangsúlyt, melynek segítségével hozzájárulhat a hatékony kommunikáció, az emberi kapcsolatok és teljesítmény fejlesztéséhez.

A *készségek* területe talán a legjelentősebb, mely magában foglalja azon viselkedési formák és készségek fejlesztését, amelyek segítségével az egyén képes eligazodni a többnemzeti, számára idegen kulturális közeg nyújtotta kihívások között, képessé válik konfliktusait és problémáit megoldani annak érdekében, hogy feladatát beosztásának és az elvárásoknak megfelelően tudja ellátni.

RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Természetesen számos képzési forma és tréning áll rendelkezésre a jobb eligazodást elősegítve, ugyanakkor nem is feladatom és szándékom mindegyiket részleteiben bemutatni. A függelékben egy lehetséges alternatívát tüntettem fel, mely reményeim szerint, olyan alternatívát mutat a felkészítőknek, melyet programjukba beépítve szélesíthetik a missziókba menők ismereteit és készségeit, a jobb és eredményesebb eligazodás érdekében. A dolgozat jellegénél fogva a magyar nyelvű változatot tüntettem fel, de saját óráimon már az angol nyelvi formát is alkalmazom. Mivel a felkészítést célszerű angol nyelven tartani — nyelvi készségei fejlesztése mellett, alkalmassá válik speciális kommunikáció elsajátítására is —, így nálam bármikor elérhető ez a változat is, amennyiben erre igény merül fel.

A kidolgozásban segítségemre voltak a dolgozatomban is szereplő elméleti és gyakorlati tanulmányaim (a forrásokat feltüntettem a korábbi oldalakon és a függelék megfelelő fejezeteinél is), valamint saját tapasztalataimra is támaszkodhattam, hiszen már hosszú évek óta gyakorló tanár, és néhány éve kommunikációs technikát kutató és oktató is vagyok.

⁷⁸ PEDERSEN, P.: *A Handbook for Developing Multicultural Awareness (2nd ed.)*. Alexandria, VA: American Counseling Association, 1994. ISBN-1-55620-042-0

ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

1. Disszertációmban arra vállalkoztam, hogy kritikai szemmel foglaljam össze a multikulturalizmus elméleti kérdéseit és az ebből fakadó interkulturális kommunikációs kihívások jellegét, megkeressem az egyes elméletek kapcsolódási pontjait, és feltárjam azokat a kérdéseket, amelyeket az elméletek nem, vagy csak hiányosan tárgyalnak.
2. A kultúra és társadalom viszonya, a szervezeti kultúra, az identitás, a közös nyelv olyan metszéspontokat jelentettek az elméletekben, amelyekre alapozva meg lehetett határozni a további kutatás irányát. Egyrészt azt, hogy ezek az elemek mennyiben képesek a napi gyakorlat szintjén hatékonyan működni, másrészt, hogy milyen hiányosságaik vannak. Ezen hiányosságokat feltárva lehet csak eljutni következő, a gyakorlatba átültetett ismeretek megszerzéséhez. Azonban ha a gyakorlati működést kívánom összevetni az elmélettel, akkor azt csak az esettanulmány tanulságaiból tudom megtenni.
3. Éppen ezért a szociológiai kérdőív alapján azt az általános következtetést lehet levonni, miszerint a sikeresen együttműködő multinacionális alegységek mára már nem utópisztikus elképzelések, abban az esetben, ha figyelembe vesszük ennek a sajátos közegnek a jellegzetességeit és esetleges buktatóit, és erre a külszolgálatban teljesítőket a lehető legteljesebb mértékben felkészítjük. Ahogy ezt a felmérés is tükrözi, az együttműködésre való készség és eredményorientáltság maximálisan jelen van a szereplőkben, csakúgy mint a megfelelő integráció megvalósítására való hajlam. A látható nemzeti sajátosságokból fakadó eltérések, valamint egyéb felmerülő akadályok ellenére a szervezeti célok által kitűzött mélyebbre ható integráció elfogadása jelentős. Szeretnék rámutatni azonban arra, hogy ezek az eredmények nem maguktól értetődőek. Szándékaim szerint eredményeim és ajánlásaim szolgálhatnak a felkészítési fázis valamint a kommunikációs folyamatok tudatosításának újraértékelésére.

4. A hivatalos katonai küldetés feladatainak teljesítése mellett minden misszióknak szembesülnie kell egyfajta sajátos, integrációs küldetéssel is, mely ugyanakkor figyelembe veszi a katonai és általános kulturális különbségeket, tapasztalatokat vagy az éppen eltérő felszereltséget, ellátottságot. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a külszolgálatok jelentős részében, különösen a kezdeti stádiumban alakul ki az a fajta affinitás és percepció, ami aztán a későbbiekben jelentősen meghatározhatja a feladatteljesítés módját valamint minőségét. Ennek a kettősségnek a komplexitása — alkalmazkodás és feladat végrehajtás — határozza meg egy multinacionális katonai egység együttműködési képességét, hiszen a félreértésekből és tisztázatlan helyzetekből adódó konfliktusok valamint szereptévesztések elkerülhetőek a megfelelő felkészítéssel és konfliktuskezeléssel. Felkészítési program alatt alaposabb nyelvi rutint, behatóbb kulturális ismereteket (és nem csak általánosságokat), legalább alapszintű kommunikációs és konfliktuskezelő tréningeket javaslok, a már meglévő szakmai gyakorlatszerzés mellett. Ehhez nyújt segítséget az a tansegédlet, melynek elméleti háttérét a negyedik fejezetben fejtettem ki, míg maga a forgatókönyv a függelékben található, modulok formájában, amelyek bármely kurzus tanóráin, szindikátus formájában feldolgozhatóak. A gyakorlatok angol nyelven is elérhetőek, amennyiben erre igény merül fel, hiszen a közeg, amiben majd léteznek, feltételezi a megfelelő nyelvismeretet, ráadásul a szereplők nagyobb önbizalommal szembesülhetnek egy-egy kihívással külföldön, amennyiben már szert tettek hasonló helyzetek kezelésének technikájára idegen nyelven.

AJÁNLÁSOK, JAVASLATOK

1. Disszertációm egyik célja, hogy a kultúra-tudatos és interkulturális kommunikációs technikák oktatását integráljuk a nyelvi tanmenetbe, mintegy speciális elemet, a nyelvvizsgára való felkészítés mellett. Bár kurzusaink időkorlátai is igen szűkek, azt gondolom, hogy ez nem venne el annyi időt a tényleges tananyagtól, mint amennyi haszna lehet a későbbiekben. Véleményem szerint a hallgatók mellett a tanár kollégák is profitálhatnak a tansegédlet alkalmazásából, hiszen az egyetemünkön folyó nemzetközi kurzusoknak köszönhetően, számos külföldi hallgató fordul meg nálunk, a világ különböző tájairól.
2. A nyelvi felkészítés kereteit, speciálisan a missziókba készülők számára, még tovább lehetne bővíteni olyan kulturális, történelmi, hagyomány és szokásismereti témákkal, amelyet az adott külszolgálatos haszonnal adaptálhatna és alkalmazhatna kinntartózkodása során. Elképzelésem szerint ezt olyan szemináriumok keretében valósíthatnánk meg, ahol a külszolgálatra készülő szembesülhet a saját percepciójával önmaga és más kultúrák képviselőit illetően, mintegy tükröt tartva segít megszabadulni azon megrögzött sztereotip és előítéletes feltételezésektől, melyek meggátolhatják hatékony kooperációjukat és egymás mellett élésüket.
3. Úgy érzem nem szükséges hangsúlyozni az ilyen jellegű kutatások életszerűségét, hiszen a katonai multikulturalitás, köszönhetően a NATO és egyéb katonai szervezetek szövetségi státuszának, már napjaink alapvető formájaként ismert. Az olyan hagyományos katonai szolgálatok mint a nemzeti alapokra helyezett honvédelem és egyéb nemzeti érdekeltségű feladatok végrehajtása mára háttérbe szorult a világ változó kihívásainak következményeként. A globális stabilitás és rend, valamint az emberi jogok gyakorlásának biztosítása vált elsődleges feladattá, melyet csak nemzetközi összefogással vagyunk képesek megvalósítani. Ezen kollektív érdekek irányítják a jelen katonai hadműveleteit, melyek éppen olyan hatással bírnak a világ népeinek közösségére mint a regionális szervezetben tevékenykedők mindennapjaira. Ahhoz, hogy tökéletesen integrált NATO haderők alakuljanak, szükség van mind a nemzeti kontingensek által képviselt

értékekre, mind a megfelelően képzett, kultúrákban és egyéb normákban való eligazodás készségeire is, mely végül egy optimális együttműködés és kommunikáció elsajátításához vezet. Frustráló lehet az a tudat is, hogy ezek a csoportok „multikulturálisak” nemcsak abban az értelemben, hogy különböző nemzeti kultúrák képviselői, de más területekről, más funkciókkal és szakmaisággal vannak felruházva a társaikhoz képest, mely szintén súrlódásokra adhat okot. Ezért célszerű inkább az előnyöket hangsúlyozni, amelyek megszilárdíthatják az interakció sikerébe vetett hitet. Ilyen előnyök például:

- sokkal tágabb perspektívákat és megoldási módokat kínálhat egy feladat elvégzése során,
- elősegítheti a döntéshozatali folyamat minőségének emelését,
- kialakíthatja a „globális tudatosság” eszméjét a csapat tagjaiban, amely feltétlenül hozzájárul a hatékony és elfogadó jellegű kapcsolatteremtéshez.

4. Jelenlegi kutatásaimat egy hosszabb folyamat kezdő lépésének tekintem, melyet — szándékaim szerint — majd több, mélyrehatóbb és terület-specifikusabb kutatás követ a későbbiekben. Ez alkalommal egy általános képet szeretnék bemutatni a külszolgálatot teljesítők felkészítéséről és kinti teljesítményük problémáiról. A kutatás a későbbiekben szakosodhat az egyes nációkra illetve szolgálati helyekre fókuszálva, azok jellegzetességeit feltárva hathatós segítséget és útmutatást nyújthat mind a felkészítők mind a kiutazók számára. De ehhez, a megalapozottság és a tudományosság érdekében, a kutatónak célszerű aktív betekintést nyerni az adott helyzetbe és kultúrába az adott helyszínen. Mivel nekem nem állt módomban részt venni külföldi kutatásban, a másodkézből kapott információkat pedig nem tartottam kellően megalapozottnak egy tudományos kutatás tárgyaként, továbbá fontosnak tartok egy átfogóbb —noha általánosabb — kép kialakítását az első fázisban, így legfőbb célomként egyfajta irányadó elv kialakítását, és az illetékesek figyelmének felkeltését tűztem ki ez alkalommal.

ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A disszertációm a következő új tudományos eredményeket érte el:

1. Kérdőíves vizsgálat adataira támaszkodva megállapítottam és kimutattam az interkulturális kihívások mibenlétét, ennek hatását a missziókban résztvevők feladat végrehajtására és tevékenységeikre, érintve mind szakmai, mind privát életterüket.
2. Javaslatoikat dolgoztam ki konfliktusok feloldására, kezelésére (különböző diszciplínák alkalmazásával).
3. Dolgozatomban az előzetes felmérések és kutatások eredményeire alapozva összeállítottam egy olyan tematikát, amely segítséget nyújt az interkulturális kompetencia-készségek tudatosításában, alkalmazásában és fejlesztésében a következő területeken:
 - kulturális minták összehasonlító elemzésében,
 - kulturális stratégiák kialakításában, annak érdekében, hogy sikeresebben adaptálják önmagukat a megváltozott viszonyokhoz,
 - konfliktuskezelő és probléma megoldó készségeik megerősítésében,
 - befogadóbb szervezeti kultúrák elősegítésében és létrehozásában,
 - a kulturális sokk mint konfliktus forrás kiküszöbölésében, mind szervezeti mind egyéni szinteken.

ZÁRÓ GONDOLATOK

Az elfogadás és az integráció gyakorlata a multinacionális haderők szintjén vitathatatlan tény, mivel ez határozza meg ezen szervezetek működőképességét. A beosztottak csakúgy mint parancsnokaik közérzete nagyban befolyásolja a misszió kimenetelét, céljainak teljesítését. A hatékony és bizalomteli együttműködés alapja – a szakmai rátermettség mellett – az a nyitott atmoszféra és egymás különbözőségének tisztelete, mely alapjaiban kell hogy meghatározza egy nemzetközi szervezet létét és működőképességét. Éppen ezért hangsúlyozom, hogy érdemes invesztálni az emberi tényező sajátosságainak és interakcióinak figyelembevételébe és fejlesztésébe is a közös, tényleges katonai célok megvalósítása érdekében.

Napjaink globális, új kihívásait csak összefogással Földünk minden országának hathatós segítségével vagyunk képesek megoldani. Az éghajlat drasztikus változásától, a demográfiai helyzet súlyosbodásán át, a terrorizmus elleni küzdelemig nagyon sok fontos területet említhetnénk meg. Megnyíló világunk azonban lehetőséget biztosít honfitársaink érvényesülésének a világ bármely részén, legyen az tanulmány vagy munka, ugyanakkor feltétlenül új látásmódot, hozzáállást, adaptációt, kultúrákhoz való toleranciát követel attól, aki boldogulni akar ebben a sokkal nyitottabb, de hektikusabb „létformában”, amit a globalizáció kínál és „követel” egyszerre. Nem könnyű alkalmazkodni olyan helyzetekhez, amelyek évtizedekig idegenek, de legalábbis elzártak voltak társadalmunk nagy többsége előtt. Meggyőződésem szerint, számos generációnak kell megtapasztalnia az új kihívásokból adódó „gyermekbetegségeket”, melyeket aztán majd kinövünk és ténylegesen *élni* és nem *visszaélni* leszünk képesek a lehetőséggel, melyet a 21. század nyújt nekünk.

Egy jól előkészített és ésszerű tervezés mellett nem hivatkozhatnának az idő szűkös tényezőjére, hiszen tapasztalatok bizonyítják, miszerint egy nem megfelelően felkészített, frusztrált katona nem lesz képes teljesítménye legjavát nyújtani, még akkor sem, ha szakmailag a helyzet magaslatán állna. Eredményeim alapján állíthatom, hogy a magabiztosság hiánya valamint az ebből fakadó teljesítmény romlása nagy részben a nemzetközi közegben való „elveszettség”, a *kulturális sokk* nem megfelelő kezeléséből fakad. A külszolgálatot teljesítők tapasztalatai alapján a pszichés közérzet és önértékelés egy-egy misszióban nemcsak a feladat végrehajtó készségektől függ, hanem az integrálódásra való képességüktől is. Amennyiben erre a

kihívásra fel lehet készülni, és fel lehet, miért ne segíthetnénk elő ön- és kultúra-tudatos ismereteiket a közös célok és eredmények magasabb szintű teljesítése érdekében.

Összefoglalásképpen, a multikulturális környezetben tevékenykedőknek — az eredményes feladat ellátása érdekében — olyan légkört kell megteremteniük, amelyben a sokszínűség elfogadása még nagyobb egységet képes teremteni. Ennek sikere a felek hajlandóságán és nem a feladat jellegén múlik elsősorban. Meg kell tanulnunk kiaknázni azokat a képességeket (potenciálokat), melyek az eredményesség mellett a jobb közérzet kialakulását is elősegítheti. A mindenkori vezetés felelőssége, ugyanakkor, hogy ehhez biztosítani tudja azon feltételeket, jelen esetben a megfelelő felkészítési folyamatot, mely elengedhetetlen a tudatosabb személyi állomány megteremtésében. Amennyiben nem kapnak saját szintjüknek megfelelő képzést, fennáll a veszélye, hogy a külszolgálatban résztvevő problémái kezelésében ösztöneire hallgat, ami nem feltétlenül jár pozitív végkifejlettel. A fel nem ismert és nem megfelelően kezelt konfliktusok a csapatszellemben megromlásához vezethet, akár ellehetetlenítve a kitűzött célok elérését.

Végül ne felejtjük el, hogy minél többet tudunk meg más kultúrákról és az azokat képviselő emberekről, annál kisebb eséllyel alakulhatnak ki feloldhatatlan konfliktusok. A megfelelő kommunikáció és megértés hidat verhet a konfrontálódó felek között, elősegítve a diplomácia útján történő megoldások keresését, ami vitathatatlanul mindannyiunk érdeke.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ADLER, N.J.: *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Belmont, California, PWS-KENT, 1991.
- ÁGH Attila.: *Humanizmus és kultúra*. – In. A kultúra fogalmáról. Budapest: Kossuth Kiadó, 1980. – p. 33. ISBN: 963-091-684-3
- BAKOS, F.: *Idegen szavak és kifejezések kéziszótára*. Budapest, Akadémia Kiadó, 1994.
- BALI Zoltán, dr. ENDRESZ Endre: *A katonai vezetés problémái multikulturális környezetben*. – In. Új Honvédségi Szemle, 1997. 11. sz. – pp. 109-111.
- BANKS, S. P. / Ge, Gao / BAKER, J.: *Intercultural Encounters and Miscommunication*. – In. COUPLAND, N., WIERMANN, J.M., GILES, H. (eds.) "Miscommunication" and Problematic Talk. London: Sage, 1991. – pp. 103–120.
- BARNARD, F.M.: *J.G. Herder on Social and Political Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969. ISBN: 052 1073367
- BEEBE, S. A., BEEBE, S. J. & REDMOND, M. V.: *Interpersonal Communication: Relating to Others. (2nd ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1999.
- BENNETT, A.T.: *Melodies Bristling with Change: Prosody and Understanding Conversation*. – In. Sociological Methods and Research, 1982, 11. sz. –p p. 195-212.
- BÉRES Melinda: *A nem verbális kommunikáció*. – In. Kommunikáció, média, gazdaság, 2003. 1.évf. 1. sz. – pp. 3-4., 93-116. ISSN 1589-950
- BIBÓ István.: *Elit és szociális érzék*. – In. Válogatott tanulmányok I. Budapest: Bibó István örökösei, 1990. – p. 226.1.
- BOROMISSZA Dávid.: *Az interkulturális félreértés kutatásának fő irányzatai*. – In. Szociológiai Szemle, 2003. 4.sz. – p. 77.
- BRISLIN, R.: *Understanding Culture's Influence on Behaviour*. Orlando, Florida, Harcourt Brace College Publishers, 1993.
- BUDA B.: *Kommunikáció és kultúra*. – In. HIDASI Judit (szerk.): *Szavak, jelek, szokások*. Windsor Kiadó, 1998. – pp. 9-18.

- CSEPELI György: *A multikulturalizmus kihívása Közép-Kelet Európában (kultúra és identitás a kultúrák keresztüztüében)* – In. Közművelődési tanulmányok, Janus Pannonius Tudományegyetem és A Magyar Honvédség Humán Főcsoportfőnökség Kulturális Igazgatósága, 1996. – p. 125.
- CSEPELI György: *A multikulturalizmus kihívása Közép-Kelet Európában (kultúra és identitás a kultúrák keresztüztüében)* – In. Közművelődési tanulmányok, Janus Pannonius Tudományegyetem és A Magyar Honvédség Humán Főcsoportfőnökség Kulturális Igazgatósága, 1996. – p. 125.
- CSEPELI György: *Kultúrák keresztüztüében, avagy a népek közötti kommunikáció esélyei.* – In. Jel-Kép, Kommunikáció, közvélemény, média. A Magyar Médiaért Alapítvány és az MTA-ELTE Kommunikációelméleti Kutatócsoport folyóirata, 1995.3-4. sz. – p. 6.
- Declaration on Transatlantic relations. How to overcome divisions.* Centre for European Reform, 2003. On line: www.clingendael.nl/publications/2003/20030500_declaration.pdf
- DUPRAW, M. E., AXNER, M.: *Working on Common Cross-cultural Communication Challenges, Toward a More Perfect Union in an Age of Diversity.* On-line: www.pbs.org/ampu/crosscult.html
- FALKNÉ BÁNÓ Klára: *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai.* Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, 2008. ISBN 978-963-394-747-0
- FALKNÉ DR. BÁNÓ Klára: *Interkulturális útmutató nemzetközi cégek és projektek vezetői és tagjai számára.* – In. EU Working Papers, 2006. 1.sz. – pp. 16-25.
- FEHÉR F.: *A többkultúrújúság.* – In: Kelet-Európa “dicsőséges forradalmi”. T-Twins Kiadó, 1992. – p.147.
- FÖLDIÁK András.: *A kultúra kis krónikája.* Salgótarján: Magyar Művelődési Intézet, Mikszáth Kiadó, 1994. – pp 9-10., 16., 132., ISBN: 963-7929-44-4.
- GAREIS, S.B., HAGEN, U., BACH, P., ANDREASEN, T., DOULGEROF, I.: *Conditions of Military Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin.* Strausberg, Copenhagen, Warsaw: FORUM International, 2003. ISSN 0177-7599
- GERGELY András (szerk.) - PAPP Richárd (szerk.) - PRÓNAI Csaba (szerk.): *Kultúrák között. Hommage Á Boglár Lajos - cd melléklettel.* Nyitott Könyvműhely Kiadó Bt., 2005. ISBN: 9638678879

- GUDYKUNST, W.B., KIM, Y.Y.: *Communicating with Strangers, An Approach to Intercultural Communication, Third edition*. New York, McGraw-Hill, 1997.
- GUMPERZ, J. J.: *The Retrieval of Sociocultural Knowledge*. – In. *Poetics Today*, 1979. 1. sz. – pp. 273-286.
- GUMPERZ, J.J.: *Mutual Inferencing in Conversation*. – In: MARKOVA, I., C.F. GRAUMANN, K. FOPPA (eds.): *Mutualities in Dialogue*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. – pp.101-123.
- HALL, E. T.: *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat Kiadó, 1975.
- HELLER Ágnes, LUDASSY Mária., BRAUN Róbert, TAMÁS Gáspár Miklós: *Elismerés és identitás*. TEK20 Konferencia 2. napja. On line: http://tek.bke.hu/tek20/filozofia_1.html
- HIDASI Judit: *Interkulturális kommunikáció*. Budapest, Sclar Kiadó, 2004.
- HILL, R.: *Mi, Európaiak. (ford. Polyák, I.)* Budapest, Geomédia Kiadó Rt., 1999.
- HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations, Software of the Mind*. Paperback edition, London, HarperCollins Publishers, 1994.
- HUNYADY György: *Sztereotípiák a változó közgondolkodásban*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1996. – p. 31.
- JADZINSKI, D.A.: *Conflict as a Virtue*. – In. *Performance Improvement*, 2003. 42.sz. Part 10. – pp.11-16.
- JAKOBSON, R.: *Hang –jel –vers*. Budapest: Gondolat, 1969.
- KANYÓ M., KISS Z. L., DOBAI P.: *Szociológia. Egységes egyetemi jegyzet*. Budapest, ZMNE, 2008. ISBN 978-963-7060-53-3
- KARDOS Gábor: *A diszkrimináció tilalma és az egyenlőség értelmezése: a nemzetközi jog lehetőségei*. In *Acta Humana* 14. évf. 2003.1.–2. sz.
- KATZENSTEIN, P.J. (ed): *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*. New York: Columbia University Press, 1996.
- KISS Gabriella.: *A multikulturalizmus – veszély vagy esély?* – In. *Valóság*, 1999. 1. sz. – pp. 31-33, .39. (az említett szerző nem azonos a disszertáció írójával) .
- KISS Gabriella.: *Egyén és csoport, az egyének közötti kölcsönhatás, az interakció*. – In. *Kard és Toll*, 2005. 2.sz. Budapest: ZMNE. – pp. 63-69.
- KLEINER, C.F.: *The Importance of Cultural Knowledge for Today's Warriordiplomats*. Report Documentation Page, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA. 2008.

- KNAPP, M. L.: *A nonverbális kommunikáció*. In. HORÁNYI Özséb (szerk.): *Kommunikáció 2. A kommunikáció világa*. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978.
- KONRÁD György: *Áramló leltár. Elmélkedések*. Budapest: Pesti Szalon Könyvkiadó, 1996.
- KOSÁRY Domokos: *Nemzeti fejlődés, művelődés – európai politika*. Budapest: MTA Történettudományi Intézete, 1989. ISBN 963-8311-541.
- LENDVAI L. Ferenc.: *Régi és új multikulturalitás Nyugaton és Keleten*. – In. HELL Judit – LENDVAI L. Ferenc (szerk.): *Demokrácia és patriotizmus az egységesült Európában*. - Miskolc: TIT, 1997. – pp. 199-208.
- LOTMAN, J.: *Kultúra, szöveg, narráció*. - Pécs, 1994.
- LŐRINCZNÉ BENCZE Edit: *American Roles in NATO Enlargement*. – In. *Transatlantic Influence in Central and Eastern Europe*, Kodolányi János University College, 2004. – p. 42.
- LUKACS, József.: *A történelmi tudat avagy a múlt emlékezete*. Budapest: Európa Könyvkiadó, 2004. – pp. 273-287 ISBN 963.07-7495-X
- MAJ ELLIS, D.M.: *Integrating Language and Culture*. School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2005.
- MARX, E.: *Breaking through Culture Shock*. London, Nicholas Brealey Publishing, 2001.
- McFARLAND, M.: *Military Cultural Education*. In. The U.S. Army Professional Writing Collection, *Military Review*, March – April, Vol. 85, Issue 2, 2005. pp.– 62-69.
- MILLER, F. A.& KATZ, J.H. : *Cultural diversity as a developmental process: The path from monocultural club to inclusive organization*. – In. J. William Pfeiffer (Ed.), *The 1995 Annual: Volume 2, Consulting* (pp. 267-281). San Diego, CA: Pfeiffer & Co.
- MOERMAN, M.: *Ariadne's Thread and Indra's Net: Reflections on Ethnography, Ethnicity, Identity, Culture, and Interaction*. – In. *Research on Language and Social Interaction*, 1993. 26. sz. – pp. 89-98.
- MOLNÁR Emília.: *Gondolatok a multikulturalizmusról*. – In. *Társadalom és gazdaság*, 2000. 22. évf. 2.sz. – pp. 136.-152.
- MURRAY, S.O.: *Ethnic Differences in Interpretive Conventions and the Reproduction of Inequality in Everyday Life*. – In. *Symbolic Interaction*, 1991, 14. sz. – pp. 187-204.

- NIEDERMÜLLER Péter.: *A kultúraközi kommunikációról.* – In. BÉRES István., HORÁNYI Özséb (szerk.): *Társadalmi kommunikáció.* - Budapest, Osiris 2001. (Egyetemi tankönyv) – pp. 97-111.
- NOBEL, O.B., WORTINGER, B., HANNAH, S.: *Winning the War and the Relationships with Non-Combatants.* U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Research Report, United States Military Academy, West Point, 2007.
- PEASE, A., PEASE, B.: *A testbeszéd enciklopédiája.* Budapest: Park Könyvkiadó, 2006. – pp. 100-115. ISBN 978-963-530-822-4
- PEDERSEN, P.: *A Handbook for Developing Multicultural Awareness (2nd ed.).* Alexandria, VA: American Counseling Association, 1994. ISBN-1-55620-042-0
- SAIID, A.A., FUNK, N.C.: *The Role of Faith in Cross-Cultural Conflict Resolution.* On line: <http://shss.nova.edu/pcs/journalsPDFV9N1.pdf>, 2001.
- SCOLLON, R., SCOLLON, S.B.K.: *Narrative, Literacy and Face in Interethnic Communication.* Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp., 1981.
- SELMESKI, B.R.: *Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development.* AFCLC Contract Report 2007-01, Center for Security, Armed Forces & Society Royal Military College of Canada. 2007.
- SZEGÁL, B. A.: *Images of America: How Hungarian Youth Perceive The United States.* – In. *Transatlantic Influence in Central and Eastern Europe,* Kodolány János University College, 2004. – p. 119.
- TÓTH Virgil Zoltán: *A világ Popperi hármassága.* – In. *Magyar Pszichológiai Szemle,* 2000. LV. 2. sz.
- TROMPENAARS, F.: *Riding the Waves of Culture.* London, Nicholas Brealey publishing, 1995.
- TUSA Cecília: *A multikulturális nevelés létjogosultsága és szükségessége az Európai Unióban.* – In. *Új Pedagógiai Szemle,* 2003. 11.sz.
- UNESCO: *Guidelines on Intercultural Education.* Paris, UNESCO, Section of Education for Peace and Human Rights, Division for the Promotion of Quality Education, Education Sector, ED-2006/WS/59 – CLD 29366
- VINCZE Lajos (szerk.): *Kommunikációkultúra.* Budapest, ZMNE, 2004. – pp. 17., 153., 160-163.
- VINCZE Lajos (szerk.): *Bevezetés az európai kultúra és bölcsélet történetébe I.-II.* Budapest: ZMNE, 2001. – pp.11-12., 31., 127

- VINCZE Lajos: *A kultúraközi kommunikáció aktuális kérdései a hadseregben.* – In. Új Honvédségi Szemle, 1999. 8. sz. – pp. 53-61./57.
- WILLIAMS Andrea.: *Resolving Conflict in a Multicultural Environment.* – In. MCS Conciliation Quarterly. Summer, 1994. – pp. 2-6.
- WUNDERLE, W. D.: *Through the Lens of Cultural Awareness: A Primer for US Armed Forces Deploying to Arab and Middle Eastern Countries.* Combat Studies institute Press, Fort Leavenworth, 2007.

FÜGGELÉK

I. QUESTIONNAIRE PHD RESEARCH ON MILITARY MULTINATIONALITY (eredeti kérdőív)

II. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK SZOCIOLÓGIAI JELLEGŰ KÉRDŐÍV ALAPJÁN (magyar nyelvű változat)

III. TERVEZETT TEMATIKA INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK KÉSZSÉGEINEK ELSAJÁTÍTÁSÁHOZ, MEGERŐSÍTÉSÉHEZ

1. MÁS KULTÚRÁK SAJÁTOSSÁGAINAK FELFEDEZÉSE
2. TABU KÉRDÉSEK
3. SZTEREOTÍPIZÁLÁS
4. HOGYAN KEZELJÜK SZTEREOTÍPIÁINKAT?
5. A KONFLIKTUS FEOLDÁSÁNAK AKADÁLYAI
6. KONFLIKTUSHELYZET ELKERÜLÉSÉNEK 5 MÓDJA
7. A KULTÚRA-KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓ (CROSS-CULTURAL COMMUNICATION) ALKALMAZÁSA A KAPCSOLATÉPÍTÉS FEJLESZTÉSÉNEK ÉRDEKÉBEN
8. TÍZ KOMMUNIKÁCIÓS SEGÉDESZKÖZ INTERKULTURÁLIS KÖZEGBEN MŰKÖDŐK SZÁMÁRA
9. KULTÚRÁK KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓ IRÁNYÍTÁSA EGY CSAPATON BELÜL
10. ÚTMUTATÓ AZ INTERKULTURÁLIS ELŐADÁSI TECHNIKÁK TÖKÉLETESÍTÉSÉHEZ

I. QUESTIONNAIRE PHD RESEARCH ON MILITARY MULTINATIONALITY ⁷⁹

1. What is your nationality?

.....

2. To which rank category do you belong?

.....

3. To which division or unit do you belong?

.....

4. What tasks and responsibilities of yours were implemented in your international position?

.....

5. How long were you assigned to your position in international settings?

.....

6. Did you work with multinational staff?

.....

7. How important to you were the following reasons for working in multinational environment? (Please assess the following categories from 5 to 1 in accordance to their importance.)

How important to you were the following reasons for working in multinational environment?					
Reasons:	Very important (5)	Rather important (4)	Neither /nor (3)	Rather unimportant (2)	Completely unimportant (1)
1. To have more real leisure time/free time	5	4	3	2	1
2. To improve my career opportunities	5	4	3	2	1
3. To have more influence and power	5	4	3	2	1
4. To contribute to NATO/UN integration	5	4	3	2	1
5. To be part of the build-up process of a multinational unit	5	4	3	2	1
6. To improve my income	5	4	3	2	1
7. To broaden my horizon by serving in a multicultural setting	5	4	3	2	1
8. To learn NATO rules and procedures	5	4	3	2	1
9. To have more responsibility	5	4	3	2	1
10. To learn/improve English	5	4	3	2	1
11. Other, please state					

⁷⁹ A kérdőív a szerző összeállítása, Dr. habil. Kiss Zoltán László alezredes irányításával és közreműködésével készült, amiért ezúton is kifejezem köszönetemet.

8. There were official tasks of your post. Furthermore some might say that there are additional objectives as well. (Please assess the following categories from 5 to 1 according to their importance in your mission.)

There were official tasks of your post. Furthermore some might say that there are additional objectives as well.					
Reasons:	Very important (5)	Rather important (4)	Neither /nor (3)	Rather unimportant (2)	Completely unimportant (1)
1. Creating contact with other NATO members	5	4	3	2	1
2. Crisis Response Operations (CROs)	5	4	3	2	1
3. Peace Support Operations (PSOs)	5	4	3	2	1
4. Creating basis for interoperability	5	4	3	2	1
5. Disaster relief	5	4	3	2	1
6. Article-5 missions	5	4	3	2	1
7. Creating a frame for exercising national forces	5	4	3	2	1
8. Serve as a field academy	5	4	3	2	1
9. Other, please state					

9. Do you think that soldiers of all nations were equal partners within the frames of multinational setting? (Mark your answer with a number from the list.)

Yes, always **4** Sometimes **3** It depends **2** No, not at all **1**

10. If you do not think that the soldiers from different nations were equal partners, which nation's soldiers do you consider as being predominant at your post?

.....

11. What was your attitude towards your service together with soldiers from other nations? (Mark your answer with one numbers from the chart.)

I like it very much **5** I like it **4** I do not care **3** I dislike it **2** I dislike it very much **1**

12. In the following, you find a list of qualities which generally can be applied to soldiers. Please, assess for each quality how typical it is for international or Hungarian soldiers at your post. (Just one mark per line. “5” means that the quality concerned is very typical, “1” means that it is not typical at all. Put an X into the category you believe to be true.)

	<i>Typical for soldiers with different nationalities</i>					<i>Typical for Hungarian soldiers</i>				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Believing in Authorities	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. Reliable	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. Proud	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. Power oriented	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. Humorous	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. Flexible	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7. Arrogant	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8. Dutiful	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. Tolerant	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. Acting on own initiative	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11. Competent	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12. Egocentric	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. Diligent	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14. Open	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15. Courageous	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16. Sociable	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. Ambitious	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18. Qualified	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19. Responsible	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20. Conservative	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21. Fair	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22. Energetic	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23. Independent	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24. Accurate	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25. Trustworthy	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26. Individualistic	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

14. Did you feel that there were issues that you could not discuss with or in front of personnel from other nations?

Yes (continue to question no. 15)

No (continue to question no. 16)

15. If yes, which issues?

Did you feel that there were issues that you could not discuss with or in front of personnel from other nations? - If yes, which issues?					
<i>I would talk about the following issues with/in front of personnel from other nations:.....</i>					
Reasons:	Any time, anywhere (5)	With my colleagues (at my workplace) (4)	In an informal situation (e.g. at a party) (3)	Only with my best friend(s) (2)	Under not any circumstances (1)
Salaries	5	4	3	2	1
History	5	4	3	2	1
Differences in qualifications	5	4	3	2	1
Politics	5	4	3	2	1
National military agendas	5	4	3	2	1
Conflicts related to work	5	4	3	2	1
Problems related to HQ	5	4	3	2	1
National prejudices	5	4	3	2	1
Sexuality	5	4	3	2	1
Other issues (name them)					

16. How qualified did you feel in relation to performing your function in that multinational setting? (Mark the number that is true for you and indicate why?)

Very qualified Rather qualified Sufficient Rather unqualified Unqualified
5 **4** **3** **2** **1**

Why?

17. How often did you feel uncertain as to the content of your function? (Mark the number that is true for you and indicate why?)

Very rarely Rarely Sometimes Usually Always
5 **4** **3** **2** **1**

Why?

18. The decision making process in my daily work was primarily handled through:

- Superiors
- Teamwork
- Specialists
- Others
- There are no decisions made – things develop differently

19. In which situation(s) would you withhold your own opinion? (Mark your answers with the number that suits you the best.)

In which situation(s) would you withhold your own opinion?					
	Always (5)	Often (4)	Sometimes (3)	Rarely (2)	Never (1)
1. When my superior has made a decision	5	4	3	2	1
2. When it could create disagreement in the group	5	4	3	2	1
3. When I want to support a consensus decision	5	4	3	2	1
4. When I could not express it in English	5	4	3	2	1
5. Other, name that					

20. Please rate the extent to which you agree or disagree on the following statements, regarding your post in multinational environment.

Please rate the extent to which you agree or disagree on the following statements, regarding your post in multinational environment					
	Absolutely agree (5)	Rather agree (4)	Neither / nor (3)	Rather disagree (2)	Absolutely disagree (1)
1. I feel like 'part of the family' at my post	5	4	3	2	1
2. The mission has no personal meaning to me	5	4	3	2	1
3. I feel a strong sense of belonging to this mission	5	4	3	2	1
4. It is just a job for me	5	4	3	2	1
5. Other, name that					

21. Please rate the extent to which you agree or disagree on the following statements:

Agree (5)	Rather agree (4)	Neither / nor (3)	Rather disagree (2)	Disagree (1)
-----------	------------------	-------------------	---------------------	--------------

1. The members of my unit are **co-operative**
2. The members of my unit **know that they can depend on each other**
3. The members of my unit **stand up for each other**
4. The members of my unit **trust** in each other's work
5. The members of my unit **praise others for a job well done.**
6. The members of my unit are **interested what I think** about things
7. The members of my unit are **interested how I feel** about things
8. The members of my unit are **satisfied with each other**

22. How do you assess the importance of the following requirements for a military leader in multinational contexts? The ideal leader in a multinational context should be. (Choose the five most important.)

- 1. Patient
- 2. Empathetic
- 3. Open minded
- 4. Straightforward
- 5. Determined
- 6. Charismatic
- 7. Directive
- 8. Co-operative
- 9. Tolerant
- 10. Open for other cultures
- 11. Diplomatic
- 12. Eloquent in working language
- 13. Able to handle conflicts
- 14. Controlling
- 15. Able to delegate tasks
- 16. Able to push things through
- 17. Confident in his subordinates
- 18. Professional
- 19. Decisive
- 20. Self-disciplined
- 21. Responsible
- 22. Creative
- 23. Qualified in his position
- 24. Other, name that

23. How do you assess your English abilities in regard to performing your duties?

	<i>General English</i>					<i>Military English</i>				
	<i>Fluent (5)</i>	<i>Good (4)</i>	<i>Acceptable (3)</i>	<i>Survival (2)</i>	<i>Poor (1)</i>	<i>Fluent (5)</i>	<i>Good (4)</i>	<i>Acceptable (3)</i>	<i>Survival (2)</i>	<i>Poor (1)</i>
Speaking										
Listening										
Writing										
Reading										

24. How do you assess the following statement in relation to the daily work: *Those who were best qualified to perform in English have the greatest influence.*

- Completely agree (5)
- Rather agree (4)
- Neither / nor (3)
- Rather disagree (2)
- Completely disagree (1)

25. How much did you focus on the following matters in your daily work? (Mark the importance from 5 to 1.)

Very important (5)	Rather important (4)	Neither / nor (3)	Rather unimportant (2)	Completely unimportant (1)
-----------------------	-------------------------	-------------------	------------------------	----------------------------

- 1. To reach common decisions
- 2. To reach the objectives and deadlines
- 3. To learn from my colleagues
- 4. To share my experience with others
- 5. To reach the optimal solution
- 6. To fulfil my function

26. When solving specific tasks related to your function, how often were you in doubt concerning what to do?

- Never (1)
- Rarely (2)
- Sometimes (3)
- Often (4)
- Always (5)

27. In your experience, when co-operation takes place, how are conflicts managed?

- Overt (3)
- Not at all (2)
- Covert (1)

28. How did you assess the co-operation between the soldiers from different nations?

- Very good (5)
- Good (4)
- Neither good nor bad (3)
- Bad (2)
- Very bad (1)

29. Did you pass your leisure time together with soldiers from ...

	Often (4)	Sometimes (3)	Rarely (2)	Never (1)
<i>Your own nation</i>				
All nations being represented				
<i>Europe only</i>				
<i>The USA only</i>				
<i>Your unit regardless of their nationalities</i>				

30. Please assess the following statement: There was a regular multinational, social life beyond official events.

- I totally agree (5)
- I rather agree (4)
- Neither / nor (3)
- I rather disagree (2)
- I totally disagree (1)

31. If I had to decide again to come to this same post, I would come again...

- Without hesitation (5)
- Most probably (4)
- Likely (3)
- Rather not (2)
- Definitely not (1)

32. How satisfied were you with ...

	Satisfied (5)	<i>Rather satisfied</i> (4)	Neither / nor (3)	<i>Rather dissatisfied</i> (2)	<i>Dissatisfied</i> (1)
Comrades of the same rank					
Current job activities					
<i>Next superior</i>					
Personal development opportunities					
Pay and allowances					
Working conditions					

33. What cultural difficulties did you face during your mission? What were those aspects most embarrassing / surprising you experienced within that multicultural/-national frames of your service?

Most embarrassing / surprising :

.....
2nd most embarrassing / surprising :

.....
3rd most embarrassing / surprising :

.....
.....

34. In accordance to your experience what forms and contents of preparations would be the most efficient to reduce the level of cultural challenges and to satisfy the possible highest requirements?

.....
.....
.....

35. How can one adapt him-/herself to that new environment for the sake of their successful multilevel co-operation?

.....
.....
.....

36. Maybe this questionnaire lacks some aspects and problems you consider important. If so, you have the opportunity to indicate it. Thank you for any suggestion or advice.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

MANY THANKS FOR YOUR KIND CO-OPERATION.

II. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK
SZOCIOLÓGIAI JELLEGŰ KÉRDŐÍV ALAPJÁN
(magyar nyelvű változat)⁸⁰

1. Milyen nemzetiségű?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
magyar	22	51
szlovák	1	2
horvát	5	12
lengyel	2	5
moldáv	2	5
bosnyák	1	2
jordán	2	5
albán	1	2
francia	1	2
bolgár	2	5
algír	1	2
szerb	3	7
Total	43	100

2. Mely állomány-kategóriába tartozik?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
tiszthelyettes	6	14
tiszthelyettes (senior)	1	2
hadnagy	1	2
főhadnagy	2	8
százados	5	12
őrnagy	6	14
alezredes	3	7
ezredes	4	9
„tiszt”	15	35
Total	43	100

⁸⁰ A részletes elemzést és konklúziókat lásd a disszertáció 3. fejezetében.

3. Milyen katonai szervezethez tartozik?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Szárazföldi haderő	6	14
Légierő	3	7
Haditengerészet	1	2
Határőrség	2	8
Védelmi Minisztérium	2	8
Vezérkar	3	7
Oktatási Intézmények	3	7
Tartományi Újjáépítési Csoport	10	23
Logisztika	3	7
Katonai Felderítő Hivatal	1	2
Összhaderőnemi Parancsnokság	3	7
Különleges Alakulat	1	2
Katonai rendészet	2	5
Hadműveleti csoportfőnökség – hadműveleti tiszt	1	2
Műszaki	2	8
Total	43	100

4. Milyen feladatkört töltött be a külszolgálatára során?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	5	12
megfigyelő	2	5
békefenntartó	3	7
kiképző	3	7
tanácsadó	3	7
őrszolgálatos	3	7
törzstiszt	17	40
alegység parancsnok	2	5
„határeset” (összekötő, együttműködő, koordináló)	4	9
biztonsági	1	2
Total	43	100

5. Mennyi ideig teljesített szolgálatot a külföldi beosztásában?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	7	16
0-3 hónap	2	5
4-6 hónap	15	35
7-12 hónap	8	19
13-18 hónap	3	7
19-24 hónap	5	12
24 hónapon túl	3	7
Total	43	100

6. Együttműködött nemzetközi stábbal?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	3	7
igen	31	72
nem	9	21
Total	43	100

7. Mekkora jelentőséget tulajdonított a következő indokoknak a nemzetközi közegben való beosztása során?					
Okok:	Nagyon és meglehetősen fontos	Mindegy	Nem különösen, egyáltalán nem fontos	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. hogy még több szabadidőm legyen	30	30	40	100	43
2. hogy jobb karrier lehetőséghez jussak	93	2	5	100	43
3. hogy nagyobb befolyással és hatalommal rendelkezem	28	42	28	98	42
4. hogy szolgáljam a NATO/ENSZ törekvéseit	72	19	7	98	42
5. hogy részese lehessen egy nemzetközi csapat építő tevékenységének	86	7	7	100	43
6. hogy jobb bevételhez jussak	81	12	5	98	42
7. hogy szélesítsem látókörömet egy nemzetközi szervezetben	91	9	0	100	43
8. hogy elsajátítsam a NATO szabályait és működési elvét	90	7	3	100	43
9. hogy nagyobb felelősségi köröm legyen	65	28	7	100	43
10. hogy fejlesszem az angol nyelvtudásom	93	5	2	100	43

(Egyéb: szert tenni barátságokra 5%; szakmai fejlődés 2%; más kultúrákkal való megismerkedés 5%; versenyképesség növelése 2%)⁸¹

⁸¹ A kérdőív kitöltésében résztvevők kiegészítő megjegyzései.

8. A saját feladatkörének ellátásán kívül volt-e egyéb célja a külszolgálat során?					
Okok:	Nagyon és meglehetősen fontos	Mindegy	Nem különösen, egyáltalán nem fontos	Total	Válaszadók száma
1. Más NATO tagállambelivel való kapcsolatépítés	88	5	7	100	43
2. Válságkezelő műveletekben való részvétel	72	12	16	100	43
3. Béketámogató műveletekben való részvétel	77	9	2	88	38
4. Az interoperabilitás megteremtése	90	7	3	100	43
5. Katasztrófa elhárításban való részvétel	55	31	12	98	42
6. 5. cikkelybeli missziók	56	21	19	95	41
7. Saját haderők gyakorlatainak kibővítése	63	21	14	98	42
8. Gyakorlatszerzés	37	26	32	95	41

9. Nemzetközi törzsekben szerzett tapasztalatai alapján egyetért-e Ön azzal, hogy minden nemzet katonái egyenrangú partnerként kezelték egymást?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Igen, mindig	4	7
Néha	15	36
Adott helyzettől függően	9	21
Egyáltalán nem	15	36
Total:	43	100

10. Amennyiben egyenlőtlenséget tapasztalt a nemzetek között, mely államok képviselői szerepeltek dominánsként?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Nem válaszolt	21	49
Csak USA	5	12
USA+Egyesült Királyság (UK)	5	12
USA+UK+Németország	1	2
USA+UK+Kanada	1	2
USA+UK+Franciaország	2	5
Németország	2	5
Ausztrália	1	2
Hollandia	1	2
Magyarország+egyéb	1	2
Vezető államok	2	5
Egyenlők voltak	1	2
Total	43	100

11. Hogyan értékelte a nemzetközi stábbal való együttműködést?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Szívesen	21	49
Nagyon szívesen	22	51
Total	43	100

12/A. A különböző nemzetekből érkező katonákra jellemző vonások....					
Jellemző jegyek	Nagyon és meglehetősen jellemző	Közömbös	Nem különösen, egyáltalán nem jellemző	Total	Válaszadók száma
1. Tekintélytisztelő	65	21	0	86	37
2. Megbízható	56	33	0	89	38
3. Büszke	79	7	2	89	38
4. Hatalomvágyó	52	32	2	86	37
5. Jó humorérzékű	46	42	2	91	39
6. Flexibilis	58	28	5	91	39
7. Arrogáns	24	21	44	88	38
8. Kötelességtudó	65	21	2	88	38
9. Toleráns	68	21	2	91	39
10. Kezdeményező	44	33	12	99	38
11. Versenyszellemű	65	23	2	90	39
12. Egocentrikus	14	30	44	98	38
13. Szorgalmas	42	35	5	91	35
14. Nyitott	63	28	0	91	39
15. Bátor	51	30	7	88	38
16. Társaságkedvelő	81	7	2	90	39
17. Ambiciózus	65	19	5	89	38
18. Jól képzett	68	21	2	91	39
19. Felelősségteljes	65	26	0	91	39
20. Konzervatív	18	42	28	88	38
21. Fair	63	21	4	88	38
22. Energikus	65	23	2	90	39
23. Függetlent	56	30	5	91	39
24. Pontos	56	26	4	86	37
25. Hűséges	61	21	7	89	38
26. Individualista	37	30	21	88	38

12/B. A magyar katonákra jellemző vonások...					
Jellemző jegyek	Nagyon és meglehetősen jellemző	Közömbös	Nem különösen, egyáltalán nem jellemző	Total	Válaszadók száma
1. Tekintélytisztelő	40	42	6	88	38
2. Megbízható	31	19	2	53	22
3. Büszke	23	24	12	58	25
4. Hatalomvágyó	21	28	2	51	22
5. Jó humorérékű	35	14	7	56	24
6. Flexibilis	28	16	9	53	23
7. Arrogáns	5	19	34	58	25
8. Kötelességtudó	42	12	5	59	25
9. Toleráns	32	9	12	53	23
10. Kezdeményező	25	16	12	53	23
11. Versenyszellemű	39	7	9	55	24
12. Egocentrikus	18	26	14	58	25
13. Szorgalmas	17	30	2	49	21
14. Nyitott	28	16	9	54	23
15. Bátor	30	21	5	56	24
16. Társaságkedvelő	28	21	7	56	24
17. Ambiciózus	28	21	7	56	24
18. Jól képzett	39	12	5	56	24
19. Felelősségteljes	40	11	5	55,8	24
20. Konzervatív	24	23	11	58	25
21. Fair	38	18	2	58	25
22. Energikus	33	21	2	56	24
23. Függetlent	21	26	9	56	24
24. Pontos	25	26	7	58	25
25. Hűséges	31	21	2	54	23
26. Individualista	23	28	7	58	25

13. Volt olyan tapasztalata, hogy bizonyos kérdéseket nem vitathatott meg külföldi társai jelenlétében?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
igen	18	42
nem	25	58
Total	43	100

14. Mely témákat kerülte külföldi társai jelenlétében?*A következő témákat vitatnám meg külföldi társaim jelenlétében...*

Témák	Bármikor, bárhol (5)	A kollégáimmal (a munkahelyemen) (4)	Informális összejövetel alkalmával (pl. party) (3)	Kizárólag a legjobb barátommal (2)	Semmilyen körülmények között (1)	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása						
Fizetés	7	9	14	9	2	42	18
Történelmi kérdések	19	7	9	2	0	38	16
Képzettségbeli különbségek	9	16	5	9	0	40	17
Politika	7	14	5	9	5	40	17
Nemzeti katonai doktrínák	5	9	9	7	9	40	17
Munkahelyi konfliktusok	5	19	7	7	2	40	17
Parancsnoksággal való problémák	5	12	9	12	5	42	18
Előítéletek	2	2	14	12	12	42	18
Szexualitás	5	0	12	16	7	40	17
Egyéb témák (nevezze meg)	0	0	0	0	0	100	43

15/A. Mennyire érezte magát képzettnek feladata elvégzéséhez a nemzetközi közegben?

Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Nem válaszolt	1	2
Nem felelt meg a képesítségem	2	5
Nehézségekkel küzdöttem	1	2
Kielégítő	9	21
Elég jól képzett	23	54
Nagyon jól képzett	7	16
Total	43	100

15/B. Miért?

Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Nem válaszolt	12	28
Nincs rá indok	1	2
Megfelelő felkészítés	9	21
Tapasztalat	7	16
Tapasztalatlanság	5	12
Nyelvismeret	2	5
Odaadás	1	2
Hozzáállás	3	7
Megfelelő képzés	2	5
Felelősségtudat	1	2
Total	43	100

16. Miért érezte magát bizonytalannak feladata végrehajtása során?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Nem válaszolt	14	33
Önbizalom	2	5
Idegen nyelv	6	14
Parancs végrehajtása	2	5
Képzettség szintje	8	19
Áthelyezés	1	2
Tapasztalatlanság	4	9
Eltérő tanulmányok	1	2
Odaadás	1	2
Megfelelő tapasztalat	2	57
Munka hiánya	1	2
Ismeretlen eljárások	1	2
Total	43	100

17. A napi döntéshozatali folyamatok alapvetően a következőképpen zajlottak:		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
Nem válaszolt	1	2
Nincs tényleges döntéshozatali folyamat	2	5
Szakértők	6	14
Csapatmunka	11	26
Felettesek	19	44
Felettesek+csapatmunka+szakértők	1	2
Csapatmunka+szakértők	1	2
Felettesek+szakértők	1	2
Felettesek+csapatmunka	1	2
Total	43	100

18. Mely esetekben tartaná vissza véleményét?					
Okok	Mindig	Néha	Ritkán vagy soha	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. Amikor a felettesem meghozta a döntését	39	42	19	100	43
2. Amikor nézeteltérést okoz a csapaton belül	26	23	51	100	43
3. Amikor inkább a konszenzus a megfelelő döntés	35	42	23	100	43
4. Amikor nem tudom magam kifejezni angolul	19	23	58	100	43

(Egyéb: rossz döntés esetén 2%; a dolgok jobbra fordulnak: 2%)

19. Kérem jelölje meg, hogy milyen mértékben ért egyet a következő állításokkal:					
Okok	Tökéletesen egyetértek	Sem / sem	Egyáltalán nem ért egyet	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. Egy „család tagjaként” érzem magam beosztásomban	81	12	7	100	43
2. A misszióknak nincs rám különösebb hatása	19	23	58	100	43
3. Erősen hat rám a misszió szellemisége	72	14	14	100	43
4. Nem több mint munka	30	30	40	100	43

(Egyéb: részvétel 2%)

20. Kérem jelölje, hogy milyen mértékben ért egyet a következő állításokkal:					
<i>Egységem tagjai....</i>					
Indokok	Egyetért	Sem / sem	Nem ért egyet	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1 együttműködők	91	9	0	100	43
2. tudják, hogy számíthatnak egymásra	84	12	4	100	43
3. kiállnak egymásért	77	19	5	100	43
4. megbíznak egymás munkájában	77	21	2	100	43
5. megdicsérik egymás a jól végzett munka után	56	30	14	100	43
6. érdekli őket, hogy mivel foglalkozom	73	21	7	100	43
7. érdekli őket, hogy hogyan érzek adott helyzetben	59	30	12	100	43
8. elégedettek egymással	68	28	5	100	43

21. Meglátása szerint, milyen jellemvonásokkal kell rendelkeznie egy parancsnoknak nemzetközi közegben?

Jellemvonások	Jelölt válasz	Nem jelölt válasz	Érvénytelen válasz	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. Türelmes	30	63	7	100	43
2. Empatikus	9	84	7	100	43
3. Nyitott	44	49	7	100	43
4. Egyenes jellem	9	84	7	100	43
5. Határozott	7	86	7	100	43
6. Karizmatikus	21	72	7	100	43
7. Vezető típus	9	84	7	100	43
8. Együttműködő	46	47	7	100	43
9. Toleráns	35	58	7	100	43
10. Nyitott más kultúrák felé	21	72	7	100	43
11. Diplomátikus	44	49	7	100	43
12. Magas szintű nyelvtudása van	0	93	7	100	43
13. Jó konfliktuskezelő	26	67	7	100	43
14. Ellenőrző	47	46	7	100	43
15. Képes megosztani a feladatokat	14	79	7	100	43
16. Képes álláspontját elfogadtatni	5	88	7	100	43
17. Bízik beosztottjaiban	9	84	7	100	43
18. Professzionális	51	42	7	100	43
19. Határozott	0	93	7	100	43
20. Van önfegyelme	9	84	7	100	43
21. Felelősségteljes	33	60	7	100	43
22. Kreatív	16	77	7	100	43
23. Jól felkészült	33	60	7	100	43
24. Egyéb, nevezze meg	0	93	7	100	43

22/A. Az általános angol nyelvismerete

	Magas szintű	Elfogadható	Alap szintű	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. Beszédkészség	46	47	5	98	42
2. Hallott szöveg értése	61	28	9	98	42
3. Írásbeli készség	35	45	8	98	42
4. Olvasott szöveg értése	58	33	7	98	42

22/B. A katonai szaknyelvi angol ismerete

	Magas szintű	Elfogadható	Alap szintű	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. Beszédkészség	55	40	5	100	43
2. Hallott szöveg értése	65	28	7	100	43
3. Írásbeli készség	42	44	14	100	43
4. Olvasott szöveg értése	63	35	2	100	43

23. Milyen mértékben ért egyet a következő állítással: Azok gyakorolták a legnagyobb hatást, akik kiválóan beszélik a nyelvet

	Egyetérték	Közömbös	Nem értek egyet	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
Eredmények	68	21	11	100	43

24. Milyen mértékben töltötték ki napjait a következő területek?

Válaszok	Fontos	Közömbös	Nem fontos	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. Közös döntésre jutni	81	12	7	100	43
2. A célok és határidők betartása	79	14	7	100	43
3. Ismereteket szerezni a kollégáktól	86	14	0	100	43
4. Megosztani másokkal a tapasztalataimat	81	14	5	100	43
5. Optimális megoldásra jutni	100	0	0	100	43
6. Ellátni a feladatköröm	88	9	3	98	42

25. Milyen gyakran bizonytalanodott el a feladatvégzése során?

	Mindig	Néha	Soha	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
Eredmények	5	42	53	100	43

26. Tapasztalatai szerint, az együttműködés során, hogyan oldották meg az esetlegesen felmerülő konfliktusokat?

	Teljes mértékben	Egyáltalán nem	Részben	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
Eredmények	44	28	19	91	39

27. Milyennek látta a más nemzetekből érkező katonák együttműködési készségét?

	Nagyon jó (5)	Jó (4)	Semleges (3)	Rossz (2)	Nagyon rossz (1)	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása						
Eredmények	21	67	12	0	0	100	43

28. A következő nemzetek képviselőivel töltöttem a szabadidőm...

	Gyakran (4)	Néha (3)	Ritkán (2)	Soha (1)	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása					
1. Honfitársakkal	44	47	7	2	100	43
2. Az összes nemzet képviselőjével	42	44	7	2	95	41
3. Csak európaiakkal	21	28	30	21	100	43
4. Csak Egyesült Államok képviselőivel	5	14	21	56	96	41
5. Saját egységem tagjaival, nemzetiségtől függetlenül	19	23	16	30	88	38

29. Kérem alkosson véleményt a következő állításról: Elmondhatom, hogy rendszeres társadalmi életet éltem más nemzetek képviselőivel, a hivatalos találkozókön kívül is.

	Teljesen egyetértek (5)	Nagy mértékben egyetértek (4)	Semleges (3)	Kevésbé érték egyet (2)	Egyáltalán nem érték egyet (1)	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása						
Eredmények	23	54	23	0	0	100	43

30. Ha rajtam múlna, újra részt vennék ebben a kiküldetésben...

	Gondolkodás nélkül (5)	Nagy valószínűséggel (4)	Valószínűleg (3)	Inkább nem (2)	Határozottan nem (1)	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása						
Eredmények	35	30	19	14	2	100	43

31. Mennyire volt elégedett.....?

	Elégedett	Közömbös	Elégedetlen	Total	Válaszadók száma
	Válaszok %-os megoszlása				
1. hasonló rendfokozatú társaival	89	9	0	98	42
2. munkakörével	77	21	0	98	42
3. közvetlen felettesével	72	23	3	98	42
4. személyes fejlődési lehetőségeivel	73	21	4	98	42
5. a fizetésével és juttatásokkal	54	28	16	98	42
6. munkafeltételekkel	52	30	16	98	42

32. Milyen kulturális kihívásokkal találkozott külszolgálati idején? I.

Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	11	26
nem talákoztam ilyen helyzettel	9	21
ételek és italok	2	5
kultúra	2	5
udvariasság foka	1	2
ruházkodás	1	2
alkoholista katonák	1	2
lustaság	1	2
munkamorál	3	7
vallás	3	7
nyelv	2	5
általános műveltség	1	2
szokások, hagyományok	1	2
elhelyezés	1	2
ellátmány	2	5
viselkedési normák	1	2
„nagy család” tagjának lenni	1	2
Total	43	100

32. Milyen kulturális kihívásokkal találkozott külszolgálata idején? II.		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	20	47
nem volt ilyen helyzet	9	21
életkörülmények	2	5
felelőtlen viselkedés	1	2
ételek és italok	1	2
szexuális viszonyok	1	2
kultúra	3	7
nem nyújtottak igazi segítséget a helyi lakosságnak	1	2
nem elégséges támogatottság	1	2
arrogancia	1	2
vallás	2	5
fegyelmetlenség	1	2
Total	43	100

32. Milyen kulturális kihívásokkal találkozott külszolgálata idején? III.		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	26	61
nem volt ilyen helyzet	9	21
hajlandóság hiánya	1	2
öltözködés	1	2
nyitottság	1	2
hiteltelenség	1	2
professzionizmus hiánya	1	2
ételek és italok	1	2
felettébb való félelem	1	2
szokások, hagyományok	1	2
Total	43	100

33. Tapasztalata szerint milyen formában lehetne a legjobban felkészíteni a külszolgálatba indulókat, hogy optimálisan tudják kezelni a kulturális különbségekből adódó kihívásokat, valamint képesek legyenek a lehető legjobb teljesítményt nyújtani a beosztásában?

Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	5	12
türelem, tolerancia, tisztelet	2	5
nyelvismeret	3	7
kulturális felkészítés	7	16
csapatépítő tréning, „icebreaker” partik	2	5
valós helyzetekre való felkészítés, tréning	1	2
vallási ismeretekre felkészítés	1	2
helyi tapasztalatok	1	2
kultúra-tudatosság	1	2
történelmi ismeretek	2	5
felmerülő problémák ismertetése	1	2
Interkulturális kurzusok	2	5
együtműködés+kultúra+nyelv	1	2
tréningek+nyelvképzés	2	5
viselkedés+nyelvképzés	1	2
vallási felkészítés+nyelvképzés	1	2
kultúra+türelem	1	2
csapatépítés+interkulturális tréningek	1	2
tréning adaptálása valós helyzetekre	1	2
nyelvképzés+kultúra	4	10
nyelvképzés+kultúra+vallási ismeretek tréning	1	2
kultúra+vallási ismeretek tréning	1	2
kultúra-tudatosság+vallási ismeretek tréning	1	2
Total	43	100

34. Mi módon lehet elérni az optimális alkalmazkodás módját multinacionális közegben?		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	13	30
türelem	2	5
bizalom egymás munkája iránt	1	2
nyitottság, szándék	2	5
tapasztalat megosztása	1	2
mások véleményének figyelembevétele	1	2
önbizalom	2	5
elszántság, tudatosság	1	2
jobb felkészülés	2	5
rendszeres tájékozódás az otthoni eseményekről	1	2
nyelvi felkészültség	1	2
több tréning és felkészítés	3	7
kreativitás és elszántság	1	2
tapasztalat, mások véleményének tiszteletben tartása	1	2
tisztelet és türelem	1	2
nyitottság és türelem	1	2
diplomáciai készség és türelem	1	2
nyitottság és nyelvi felkészültség	1	2
elszántság és diplomáciai készség	1	2
nyitottság és türelem	2	5
elszántság és tolerancia	1	2
türelem és kompetencia	1	2
tapasztalat és képzettség	1	2
szándék és felkészülés a legrosszabbra	1	2
Total	43	100

35. Amennyiben a kérdőívem nem tartalmazott – megítélése szerint – valamely fontos területet, kérem jelezze azt, köszönettel fogadok minden tanácsot és új ötletet.		
Válaszok	Válaszok	
	Válaszadók száma	(%)
nem válaszolt	36	84
tudatosság	1	3
viselkedési mód és a helyiek tisztelete	1	3
vallás, kor, rendfokozat	1	2
az angol nyelvtudás szintje	1	2
megbízható kiválasztási módszerek és nyelvi szintek emelése	1	2
együttműködési problémák és viselkedési normák	1	2
műveleti területen kívüli tréningek és körülmények	1	2
Total	43	100

III. TERVEZETT TEMATIKA INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK KÉSZSÉGEINEK ELSAJÁTÍTÁSÁHOZ, MEGERŐSÍTÉSÉHEZ⁸²

1. MÁS KULTÚRÁK SAJÁTOSSÁGAINAK FELFEDEZÉSE⁸³

Ahhoz, hogy valós képet kapjunk egy-egy kultúra képviselőiről, figyelembe kell venni néhány alapszabályt és kutatási technikát. Minél több jellegzetességével ismerkedünk meg egy-egy kultúrát illetően, annál bizonytalanabbakká válhatunk ismereteinket illetően. Ne felejtsük el, hogy még a legtipikusabbnak tartott jegy sem jellemző adott kultúra összes képviselőjére! A következőkben felsorolok néhány tanácsot, hogy elősegítsem a tájékozódást a kultúrákkal való ismerkedés terén:

- Első benyomásként a kultúra sokszínűsége tűnik fel.
- Az aggodalom, magány és a bizonytalanság természetes velejárója egy más kulturális közegben való létezés első fázisában.
- A legtöbb esetben ijesztőnek találjuk az új tapasztalatokat, ismereteket.
- Néha az adott kultúra számára logikus és fontos kérdések jelentéktelennek és irracionálisnak tűnhetnek egy kívülálló számára.
- Ne felejtsük el, hogy összehasonlítások esetében hajlamosabbak vagyunk a különbségeket hangsúlyozni az esetleges hasonlóságok helyett.
- A sztereotipizálás, általánosítás magától értetődőnek tűnhet olyanok számára, akik ritkán kerülnek kapcsolatba más népekkel, kultúrákkal.
- Mások által nyert tapasztalatokat és leírásokat fogadjuk szkepticizmussal.
- Az adott kultúrán belüli eltéréseket nagyban meghatározza az egy területen élő, bizonyos nyelvet beszélő, egy nemzethez tartozó, egy vallást gyakorlók esetében is a kor, a nem, a gazdasági státusz, képzettség mértéke és különbözősége is.
- Minden kultúrának van számos variánsa.
- A kulturális tudatosság is eltérő lehet egyénenként.
- Az egyén saját kulturális tudatát a másik kultúrával való találkozás határozza meg. Önmagában nem mérhető.
- A kultúrák állandóan változnak.
- Egy másik kultúra megismerése állandó folyamatot feltételez.
- A másik kultúrát a legjobban a nyelve ismeretével érthetjük meg.

⁸² A tematika szerző kutatási háttérmunkájának, valamint gyakorlati tapasztalatainak felhasználásával készült. A forrásmunkák részben a dolgozat fejezeteiben megtalálhatóak, illetve feladatonként említésre kerülnek a még meg nem jelölt források is.

⁸³ TAYLOR, O. L. PhD: *Cross-Cultural Communication: An Essential Dimension of Effective Education*. The Mid-Atlantic Equity Centre Revised and reprinted 1990. pp. 5-9)

2. TABU KÉRDÉSEK ⁸⁴

A felsorolt kategóriák közül melyeket tekinti publikusnak, és melyeket szigorúan magán szférát érintőnek? Magán jellegű: Olyan kérdések, amelyek szigorúan az illetőre, családjára, közeli barátaira tartoznak. Publikus: Megvitatható kérdés egy ismerőssel, alkalmi barátokkal, és/vagy akár idegenekkel is.

ATTITÜD ÉS VÉLEMÉNYEK

1. Mit gondolok és hogyan érzek a vallást illetően, saját vallási meggyőződésem
2. Véleményem a vallásokról
3. Véleményem a faji integrációról
4. Véleményem szexuális erkölcsöket illetően
5. A számomra kívánatos személyiségjegyek, karakterek

ÍZLÉSEK ÉS ÉRDEKLŐDÉSI KÖRÖK

1. A kedvenc ételeim; a legkevésbé kedvelt ételeim
2. Zenei ízlésem
3. Kedvenc olvasmányaim
4. Kedvenc TV és film élményeim
5. Partik és összejövetelek, melyeket kedvelek; partik, melyek untatnak

MUNKA ÉS TANULMÁNYOK

1. Hiányosságaim, melyek megakadályoznak az előbbre jutásban
2. Az általam erősségeknek tartott képességek a munkában
3. Céljaim és ambícióim
4. Saját karrierem megítélése; ezzel való elégedettségem foka
5. Mit gondolok a kollégáimról és feletteseimről

PÉNZ

1. Mennyit keresek
2. Van-e megtakarított pénzem, ha igen, mennyi
3. Teljes anyagi hátterem
4. Égető szükségem anyagi forrásokra jelenleg
5. Hogyan kezelem a pénzem

SZEMÉLYISÉGJEGYEK

1. Személyiségjegyeim, amit nem kedvelek
2. Mely érzéseimről nem beszélek szívesen vagy nem tudom kezelni
3. Jelenlegi szexuális életem
4. Ami miatt szégyent vagy büntudatot érzek
5. Amire büszke vagyok

⁸⁴ AXNER, M.: *Building Relationships with People from Different Cultures*. (ed. Bill Berlowitz), on line: www.ctb.ku.edu/tools/en/sub_section_main_1170htm)

KÜLSŐ

1. Hogy tetszik az arcom
2. Hogyan szeretnék kinézni
3. Az egyes testrészeimről alkotott vélemény
4. Múltbéli betegségek és kezeléseim
5. Véleményem a szexuális teljesítőképességemről

CSALÁD

1. A család egészségi állapotát illető kérdések
2. Családi viszályok leírása
3. Problémák testvérekkel, szülőkkel, gyerekekkel
4. A család anyagi helyzete
5. A család szokásai

3. SZTEREOTÍPIZÁLÁS ⁸⁵

A kategóriák, ami alapján megalkotjuk előítéleteinket más emberek csoportjáról, nagymértékben eltérhetnek, és a következő területeket ölelhetik fel:

- Földrajzi elhelyezkedés
- Országok
- Országon belüli régiók
- Nagyvárosok
- Kultúrák
- Fajok
- Vallások
- Kor
- Foglalkozások
- Családon belüli viszonyok
- Fizikai megjelenés
- Társadalmi osztályban elfoglalt hely

4. HOGYAN KEZELJÜK SZTEREOTÍPIÁINKAT? ⁸⁶

A sztereotípiáknak igen nagy befolyása van mindennapjainkra. Sokszor anélkül, hogy észrevennénk, ezek a sztereotípiák (amelyek egyes csoport tagjairól kialakult általánosításokat jelenti) igen negatívan befolyásolhatják kialakuló kapcsolatainkat másokkal. Akaratlanul is elfogultan, előítélettel viszonyulhatunk helyzetekhez, emberekhez. Szerencsére vannak azért olyan tanult – és elsajátítható! – lépések, melyekkel elejét vehetjük előítéleteink elmélyülésének, esetleg elősegítheti kiküszöbölésüket.

⁸⁵ SEI JIN KO, MULLER, D., JUDD, C.M., STAPEL, D.A.: *Sneaking in through the back door: How category-based stereotype suppression leads to rebound in feature-based effects*. Journal of Experimental Social Psychology, 2007, Vol. 44. pp.: 833-839. on line: www.lip.univ-savoie.fr/uploads/PDF/861.pdf)

⁸⁶ HOLMES, T.A.: *How to Reduce Stereotyping? Communicating in Culturally Diverse Settings*. Connections, Vol.3. Issue April, 2006.)

1. Azonosítsd be sztereotípiáid.

Őszintének kell lenned magaddal! Ne legyenek illúzióid, MINDENKI RENDELKEZIK ELŐÍTÉLETEKKEL! Ez többé-kevésbé természetes következménye az emberi érintkezésnek és a módnak, ahogy értelmezzük a minket ért hatásokat és információkat. A legegyszerűbb módja ezek beazonosításának egy lista összeállítása, nem figyelmen kívül hagyva, hogy leggyakrabban azokkal szemben vannak előítéleteink, akikkel a legkevesebb kapcsolatunk van. A következő lépés lehet egy számodra megbízható embertől kért visszaigazolás felvetéseidre. Meglepődnél, hogy egy kívülálló mennyire másként ítélheti meg nézeteid, viselkedésed.

2. Azonosítsd be előítéleteid okait.

Próbáld meghatározni, hogy mitől alakultak ki sztereotip viszonyulások benned. Gondold végig általánosításaid milyenségét adott csoport tagjaival szemben. A legtöbb előítéletet a média, a családtagok, barátok és más ismerőseid gerjeszthetik.

3. Határozd meg, hogy előítéleteid milyen módon hatnak a másokkal való kapcsolataidra.

Tisztában kell lenned az aktuális és potenciális hatásokkal, amelyek előítéleteid következményeként léphet fel. Például, ha a te feladatod a havi szolgálati-beosztás összeállítása az egységednél, milyen elemek határozzák meg döntéshozatalod eredményét? Előítéleteid mennyiben hatnak más nemzetekből érkezőkkel való együttműködésedre? Ne felejtsd el, hogy csak az őszinte feltárás segíthet ezen sztereotípiák minél hatékonyabb leépítésében!

4. Alakíts ki legalább egy saját lépést, amivel elkerülheted az általánosításokat.

Legalább három proaktív lépés létezik az általánosítások elkerülésére. Az első, és a legerőteljesebb, a kapcsolataid megerősítése a sztereotipizált csoport tagjaival. Számtalan kutatás támasztotta már alá a személyes ismeretségek relevanciáját az előítéletek csökkentésének folyamatában. Minél pozitívabb és sokrétűbb interakciót vagy képes kialakítani, annál eredményesebben szabadulhatsz meg az előítéletektől. Második lépésként próbáld szavakban is kifejezni, hogy egyes előítéletek milyen hamis képet hordoznak és téves viszonyulást feltételeznek. Természetesen nem kell mindenkivel megvitatnod ezen kérdések számodra jelentőséggel bíró elemeit, de a kimondott szavak erejére alapozva, minél többet hangoztatod hangosan is az előítéletek irrelevanciáját, annál előbb építed be saját értékítéleteid közé is. Végül, próbálj minél inkább kategorizálások nélkül mások felé fordulni. Tudatosítsd, hogy a személy a lényeg és nem az esetleg köré fonódó előítéletek! Amiért ez hatékonyan működhet, az köszönhető előrelátó gondolkodásodnak és megváltozott attitűdödnek, amivel igyekszel gátat szabni az előzetes feltételezéseknek. Arról nem beszélve, hogy így valóban a személyt ismerheted meg, amely a későbbiekben is más viszonyulást feltételezhet adott csoport vagy náció képviselőjével szemben.

5. A KONFLIKTUS FELOLDÁSÁNAK AKADÁLYAI⁸⁷

A konfliktus elkerülhetetlen. Amíg teret és erőforrásokat kell megosztanunk embertársainkkal, a konfliktusok mindig jelen lesznek az életünkben. Azt is meg kell jegyeznünk azonban, hogy a legtöbb konfliktus feloldható, a megfelelő hozzáállással és eszközzel. A következőkben bemutatok 3 olyan jellemző konfliktusforrást, mely a leggyakrabban fordul elő együttműködéseink során, valamint ezek lehetséges feloldási módzatait. Ezek a források általában erős érzelmeiktől fűtöttek, mely eltéríthetik a kommunikáció eredeti célját, de ideértjük az esetleges hajlandóság hiányát az egyik vagy mindkét fél részéről, valamint a konfliktus oldásának félreértelmezését.

1. Erős érzelmi hatás a dialógus folyamatára.

Talán ez nevezhető a legnagyobb korlátnak a konfliktus megoldás folyamatában. Maga a konfliktus általában érzelmi alapon támad. A konfrontálódó felek dühösek, frusztráltak, szomorúak lehetnek a konfliktusos helyzet bármely szakaszában. Éppen ezért, sajnos, igen nagy hatással vannak maga a konfliktus megoldásának a kimenetelére is. Két lépésben azonban csökkenthetjük, esetleg fel is oldhatjuk a kialakult helyzet akadályait. Először is fel kell ismerni a kialakult helyzet érzelmi viszonyulását. Hogyan érzed magad és hogyan reagál a másik fél? Milyen érzéseket táplálsz? Soha ne hagyj figyelmen kívül a másik emberben keletkezett érzelmi viszonyulást, mert az egyoldalú szemlélet csak elmélyíti a konfliktust!

Második lépésként kell azonosítanunk a kiváltó okokat. Mitől váltál ingerültté? Melyik helyzet, mondat frusztrál? Hogyan reagálsz frusztráló helyzetekben? (Néhányan eredményesebben képesek kezelni érzelmi viszonyulásaikat, mint mások.) Ha képesek vagyunk felismerni a kiváltó okokat, akkor már elegendő a figyelmünket arra a helyzetre fókuszálni, és vagy elkerülni vagy –amennyiben ez nem lehetséges- nagyobb figyelem koncentrációjával kisebb eséllyel fordul elő negatív hatás a párbeszéd során.

2. A hajlandóság hiánya a konfliktus feloldás folyamatában.

Ez is gyakori probléma. Sok ember inkább elkerüli a helyzeteket, ahol konfrontációval kell szembesülnie, mint hogy felvegye a harcot. Ahogy az előzőekben már bemutattam, a konfliktusok mindig valami negatív érzelmi viszonyulást gerjeszt, éppen ezért sokan elmenekülnek ezek elől a negatív észlelésektől. Az egyik módszer a helyzet felvállalása a megfutamodás helyett, a lehetséges pozitív végkifejlett számbavétele. Ez általában kölcsönös megelégedésére szolgál mindkét fél számára. Ilyen kölcsönös előnyként említhető a kommunikáció és egyéb interakció behatóbb ismerete, a megértés készsége, erőteljes kreatív hozzáállás, az együttműködés folyamatának és termékének pozitívabb megítélése és elősegítése. Azzal, hogy nem veszünk tudomást a konfliktusról, még nem oldottuk meg!

⁸⁷ ROOS, L., STILLINGER, C.: *Barriers to Conflict Resolution*. Negotiation Journal, 1991, Vol.8. pp.:389-404.)

3. A konfliktuskezelés folyamatának félreértelmezése.

Csak kevesen értik igazán a konfliktus feloldásának lépéseit. Például, ahhoz, hogy feloldjuk a legtöbb konfliktust, mindkét fél **együtműködési szándékára** szükség van a siker eléréséhez. Törekedniük kell a helyzet megoldására, ez soha sem csak az egyik fél felelőssége és kompetenciája. Sokan abban a színben tetszelegnek, hogy ők mindent megtesznek egy-egy helyzet megoldására, holott valójában távol áll tőlük a megoldás keresésének kölcsönös módja és körömszakadtáig ragaszkodnak a saját alternatívájukhoz. Tehát ahhoz, hogy valós konszenzusra jussunk, a konfrontálódó feleknek ismerniük kell a valós alapokon nyugvó együtműködés feltételeit. Gyakran ennek a helyzetnek a félreértelmezése is a konfliktus elkerülésének az útjára vezet. Egyszerűen nem tudják, hogyan cselekedjenek. Természetesen ennek megvannak az elsajátítható módszereik, melyeket majd a későbbiekben mutatok be, kiemelve a következő három lépés jelentőségét:

- találj rá a konfliktus **igazi** okára
- azonosítsd be a konfliktus mélységét, minden konfrontálódó szereplő aspektusából (mennyire érinti meg a feleket és mennyire mutatnak hajlandóságot a megoldás keresésére)
- próbáljátok megtalálni a mindenki számára kedvező, konszenzusos megoldást, a lehető legjobb végkifejlettel, eredményességgel.

6. KONFLIKTUSHELYZET ELKERÜLÉSÉNEK 5 MÓDJA ⁸⁸

A fent említettek alapján már tisztáztuk, hogy milyen problémákkal szembesülhetünk konfliktushelyzet esetén. Ebben a fejezetben 5 olyan lépést mutatok be, amelyek elősegíthetik a helyzetek optimális kezelését és egy harmonikusabb környezet megteremtését azáltal, hogy bármely konfliktus kialakulásának esélyét minimalizáljuk.

1. Próbálj pozitív kapcsolatokat kiépíteni a környezetekben.

Ezt legalább két ok miatt érdemes megtenni. Először is, jóval kisebb eséllyel kerülsz konfliktushelyzetbe olyanokkal, akikkel alapvetően már kiépítettél egy jó viszonyt. Másodsorban, még ha ki is alakul a konfliktus helyzet, sokkal hatékonyabban vagytok képesek ezt kezelni, hiszen alapvetően pozitívan viszonyultok egymáshoz, tehát a hajlandóság a megoldásra is nagyobb. Ne felejtjük el, hogy ehhez azonban proaktívan (szándékoltan) kell cselekedni, vagyis **minden szereplővel** (munkatárs, beosztott, felettes, ismerős...), és nem csak néhány érzelmi szimpátiára alapozott kiválasztott felé kell lépni. Természetesen nem kell mindenkivel baráti érzéseket táplálni, de célszerű minden emberrel a környezetünkben jó kapcsolatokat ápolni a megfelelő közérzet elérése érdekében is.

⁸⁸ Lásd a forrást az előző feladatnál

2. Ismerkedj meg közelebbről az egyik kollégáddal.

Ezt az útmutatót olvasva talán felötlik egy beosztott vagy kolléga képe, akit szinte alig ismeresz annak ellenére, hogy napi kapcsolatban álltok. Alakíts ki egy stratégiát, amivel egy kicsit jobban megismerheted kollégádat. Egy közös ebéd, kávézás, egy laza társalgás munka után, vagy akár egy közös projektben való részvétel nagyban hozzásegíthet egy kellemes kontaktus kialakításához. Természetesen ez csak akkor működhet, ha a szándékaid valósak a jobb megismerést illetően. Az ilyen ismeretségek hozzájárulhatnak egy adott konfliktus megoldásának optimálisabb és sokkal gyorsabb kivitelezéséhez.

3. Vedd észre már az aprójeleket is.

Az egyik leggyakoribb ok a konfliktusok elmélyülésére egy adott munkahelyi környezetben, hogy figyelmen kívül hagyjuk a felmerülő kisebb problémákat, amelyek aztán súlyos konfliktussá nőhetnek ki magukat idővel. Éppen ezért törekedj a legapróbbnak tűnő problémát is adott helyzetben és időben kezelni, elkerülve ezzel a sokkal mélyebb konfliktusok kialakulását.

4. Azonosítsd be a téged zavaró helyzeteket.

A kiváltó vagy „gyújtó pont” szinte bármi lehet, ami érzelmileg érint, feldühít, elkeserít, frusztrál. Amennyiben tisztában vagy saját „gyújtó pontjaiddal”, könnyebben kerülheted el a felmerülő problémákat azzal, ha figyelmed arra összpontosítod, hogy még időben elkerüld a téged zavaró helyzeteket. Miután beazonosítottad a téged zavaró (idegesítő) helyzeteket, a következő kérdés már irányulhat az esetleges konfliktus elkerülésének módjára. Gondold végig, hogy a te oldaladról mely viselkedésforma minimalizálhatja a kialakulás valószínűségét. Végül vedd figyelembe azt is, hogy mely optimális módon reagálsz a minden óvintézkedés ellenére felmerülő konfliktusra. Célszerű egyfajta „megoldási tervvel” felkészülni, hogy adott esetben már ne érjen teljesen váratlanul a kialakult érzelmi reakció, vagyis képes légy azt kordában tartani.

5. Alakítsd ki a „Bizalom 3 Alapvetését”

Egy dolgot mindig szem előtt kell tartani: **a konfliktus nem él meg egy bizalomra épülő légkörben!** Éppen ezért minden félnek törekednie kell a bizalomra épülő kapcsolatok minél teljesebb kialakítására. Persze ezt az esetek többségében könnyebb mondani, mint megtenni. Azonban a bizalom légköre kifejlődhet önmagától is, amennyiben megfelelő **kompetenciát, törődést és konzekvens magatartást** tanúsítasz a többiek irányában. A jó példa ragadós és gyakran öngerjesztő! Ugyanakkor a bizalmat könnyebb elveszíteni egy-egy cselekedettel, mint azt aztán újra visszaszerezni. Éppen ezért a bizalmi légkör fenntartása valóban állandó odafigyelést igényel mindenkitől. Ugyanakkor, ha gyakorlattá válik a kompetens, hozzáértő valamint figyelmes törődő magatartásod a többiek irányában, akkor állandósulhat a bizalom légköre.

7. A KULTÚRA-KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓ (CROSS-CULTURAL COMMUNICATION) ALKALMAZÁSA A KAPCSOLATÉPÍTÉS FEJLESZTÉSÉNEK ÉRDEKÉBEN ⁸⁹

Egy kulturálisan sokszínű közegben szinte elvárható a kommunikációs stílusokban felülről eltérések. Amennyiben ennek nem szentelünk kellő figyelmet, ez automatikusan félreértésekhez, félreértelmezésekhez vezethet, melynek egyenes következménye a konfliktus források potenciális megjelenése. Pedig ezeket tudatosabb kommunikációs technikákkal elkerülhetjük, megőrizve és fenntartva a közösség harmonikus együttműködésének légkörét.

Technikák a kultúrák között felmerülő kommunikációs akadályok elhárítására

Két kategóriába sorolhatjuk azokat a technikákat, melyek feltétlenül megkönnyítik a az eltérő kommunikációs stílusokban való eligazodást és kezelhetőséget:

- Bármely félre irányuló előítéletes nyelvezet elhagyása.
- Törekedni a párbeszédben résztvevők kulturális szabályainak és normáinak figyelembevételére.

Ennek ismeretében a következő stratégiákat alkalmazhatjuk a sztereotipikus nyelvezet elkerülése érdekében:

- Bányj óvatosan olyan szavakkal, kifejezésekkel és helyzetekkel, mely azt implikálhatja, miszerint egy bizonyos nációhoz vagy rasszhoz tartozó személyek mind egyformák.
- Tartózkodj a minősítgetésektől és a általánosítgatásoktól egyes nemzeteket, etnikumokat illetően.
- Tartózkodj a faji besorolásoktól, hacsak nem elengedhetetlen a közlendőd szempontjából.
- Tudatosan használj olyan kifejezéseket és szavakat (például színekre való utalás), mely nem sérti a másik önértékét vagy táplálja az előítéleteket.
- Kerüld a lenéző és megosztó kifejezéseket a beszédedben.

A fentiekben a kommunikációs buktatókat emeltem ki, a következőkben olyan viselkedési alapvetések stratégiáját mutatom be, melyek kiküszöbölik az esetleges konfliktushelyzeteket:

- Fejezd ki aktív figyelmed a párbeszéd során.
- Tartsd be az adott kultúrára jellemző proximitást (távolság).
- Tudatosan alkalmazz szimbólumokat, nonverbális eszközöket, nehogy a másik félre nézve az sértő legyen.
- Ne felejtsd el, hogy a humor és a tabuk kérdése kultúránként más és más lehet, kerüld a sértő célzásokat.
- Légy tisztában a kommunikációs szokások szabályaival (egyes nemzetek sértőnek tekintik, ha a szavukba vágnak, még ha egy vitáról is van szó).
- Tartsd szem előtt, hogy kultúránként változhat a beszéd tempója, hanghordozása, szünetei, időtartama....stb.
- Tudatosítsd a kommunikációban való részvétel udvariassági szabályait. Egyes nemzetek sértőnek tartják a „hívatlan” szereplők felbukkanását egy beszélgetés közben.

⁸⁹ Lásd Orlando Taylor 1. feladat

8. TÍZ KOMMUNIKÁCIÓS SEGÉDESZKÖZ INTERKULTURÁLIS KÖZEGBEN MŰKÖDŐK SZÁMÁRA ⁹⁰

Ahogy már a korábbiakban is láthattuk, a kultúrák-közötti kommunikáció több buktatóval is járhat – hacsak nem készülünk fel tudatosan, egy helyes nézőpontot és attitűdöt kialakítva magunkban. A következő gyakorlati tanácsok a félreérthető helyzetek kiküszöbölését és a hatékony interakciók légköre megteremtését célozta meg.

1. LASSÍTS LE.

Még ha van is egy közös nyelv (jelen esetben az angol), ez nem jelenti feltétlenül, hogy a megszokott beszédsebességgel kell kommunikálni. Inkább lassíts, beszélj tisztán és bizonyosodj meg arról, hogy a kiejtésed mindenki számára érthető.

2. TAGOLD A KÉRDÉSEID.

Próbáld meg elkerülni az olyan kérdésfeltevést, mint „Folytassuk a megbeszélést vagy inkább hagyjuk most abba?”. Aki nem anyanyelvi szinten bírja a nyelvet, megzavarodhat az ellentmondó kérdésfeltevéseken, és nem lesz képes megfelelő választ hozni. Inkább kerüljük el az ilyen helyzeteket és egyszerre csak egy kérdést teszünk fel, lépésről-lépésre haladjunk.

3. KERÜLD A NEGATÍV TARTALMÚ KÉRDÉSFELTEVÉST.

Ez különösen igaz az angol nyelvet használók körében, ahol a negatív elemek használata megtévesztő lehet. A kérdések legyenek konzekvensek és vagy egyértelmű „igen” vagy „nem” legyen az adható válasz.

4. ADD ÁT A SZÓT MÁSNAK IS.

A kommunikáció csak akkor válhat teljessé, ha a szót időről-időre másnak adja át, a beszélgetés gördülékenységét és flexibilitását biztosítva.

5. JEGYEZD LE.

Ha nem vagyunk biztosak az értelmezésben – akár közlünk, akár fogadunk információt -, akkor a legjobb, ha lejegyzetelünk mindent a további egyeztetés érdekében. Az írott szó sokszor erőteljesebben teljesíti be üzenet funkcióját.

6. MUTASS TÁMOGATÓ MAGATARTÁST.

A hatékony kultúra-közötti párbeszéd és interakció alapja, hogy egyik fél se érezze magát kényelmetlenül az esetleges gyengébb nyelvismeret, nyelvi kifejezési készségek hiánya miatt. Gyengébb nyelvismeret ellenére is képesek vagyunk eljuttatni üzenetünket a hallgatóság felé, és mi is képesek vagyunk megérteni a felénk irányuló közlést, amennyiben érezzük – és éreztetjük! – a támogatást és türelmet, ami minden fél számára bizalmi atmoszférát teremthet.

⁹⁰ PAYNE, N.: *Breaking Barriers of Intercultural Communication*. On line: www.sideroad.com, 2007.

7. ELLENŐRIZZÜK A MEGÉRTÉST.

Soha ne feltételezzük, hogy a másik fél biztosan értette az általunk küldött üzenet tartalmát és szándékát. Az **aktív figyelem** alkalmazása, valamint a tartalmi összefoglalás igen hatékonyan segíthet a félreértések elkerülésében.

8. KERÜLD A SZLENG NYELV ALKALMAZÁSÁT.

Még a legjobb nyelvi háttérrel rendelkező sem biztos, hogy ismeri az összes nyelvi fordulatot, idiómát, aforizmat. Ez egyrészt kellemetlen érzést válthat ki a hallgatóból, ami nyelvi hiányosságaira emlékezteti, másrészt a szó szerinti fordítás egy szólás vagy idióma kapcsán totális félreértelmezéshez vezethet.

9. ÓVATOSAN BÁNJ A HUMORRAL.

Egy katonai közegben, ahol nagyon komoly feladat végrehajtás zajlik, nem biztos, hogy helye van a humorizálásnak, kényelmetlen viccelődésnek. Még, ha alapjaiban jól működő egységről is van szó. Ezek inkább informális, baráti közeget feltételeznek, ott is óvatosan kezelve az egyes kultúrák esetleges érzékenységét.

10. TARTSD TISZTELETBEN AZ ETIKETT SZABÁLYAIT.

Amennyiben egy többnemzeti közegben kell működnünk, célszerű utánanézni a legalapvetőbb etikett szabályainak a velünk együttműködő országok képviselőit illetően. Ez mindenképpen bővíti kulturális tudatosságunkat, másrészt elkerülhetjük a zavarbaejtő helyzeteket. És kérdezni sem szégyen, ha valamiben nem vagyunk biztosak!

9. KULTÚRÁK KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓ IRÁNYÍTÁSA EGY CSAPATON BELÜL ⁹¹

Azok számára, akik nemzetközi környezetben dolgoznak és a munka kimeneteléért felelősek, a következő tíz ötlet megfelelő útmutatásként szolgálhat az együttműködés optimalizálása érdekében:

1. Tanácsos a csapatban együttműködők számára több alkalmat is biztosítani a közelebbi ismeretségek elmélyítésére, beszélgetésekre.
2. Célszerű a munka kezdetén közösen lefektetni a célokat és alapvető szabályokat a következőket illetően:
 - a. milyen formában zajlanak a megbeszélések
 - b. miként történik a döntéshozatal
 - c. milyen módon alkalmazzák az írott kommunikációs forrásokat
 - d. hogyan és milyen formában nyilváníthatnak véleményt a résztvevők
 - e. milyen módon szándékoznak megoldani a konfliktusokat
 - f. a megbeszélések során félbeszakítható-e a beszélő.
3. Célszerű írásba is foglalni a fontosabb megbeszélések eredményeit, az együttműködés formáit.
4. Tiszta, világosan megfogalmazott célok és feladatok felállítása és azok gyakori megismétlése, a félreértések elkerülése végett.

⁹¹ Lásd a forrást az előző feladatnál

5. Kövesse figyelemmel, hogy csapata minden tagja tudatában van-e feladatának és azt képes is ellátni. Amennyiben nehézségek adódnak, nyújtson segítséget.
6. Pontos határozza meg a felettesek felé irányuló kommunikáció formalitását és időrendiségét.
7. Kérjen rendszeres visszacsatolást a csapat tagjaitól, hogy időben orvosolhassa az esetlegesen felmerülő problémákat.
8. Legyen tisztában a nonverbális eszközök kultúránként eltérő mivoltával.
9. Célszerű írásban is kommunikálni az egyes feladatok stratégiáját, a későbbi félreértések elkerülése érdekében.
10. Törekedjen a toleráns, másokat tiszteletben tartó légkör kialakítására.

10. ÚTMUTATÓ AZ INTERKULTURÁLIS ELŐADÁSI TECHNIKÁK TÖKÉLETTESÍTÉSÉHEZ ⁹²

Tudósítók és előadók gyakran szembesülnek nehézségekkel, amikor dokumentációt illetve előadást készítenek elő egy nemzetközi szintű közönség számára. Két oldalról is figyelembe kell venniük az elvárásokat; egyrészt a közönségük összetétele, másrészt az előadandó anyag tartalmát tekintve is találkozhat kulturális kihívásokkal.

Amennyiben a közönséget vesszük górcső alá, a következő szempontokat érdemes alapul venni:

- Vegye figyelembe azon kulturális különbségeket, különösen a politikai, társadalmi, vallási és gazdasági értékeket tekintve, melyek lényegesen eltérnek az előadóétól.
- Kerülje a személyeskedést, és tartsa tiszteletben a hallgatóság elvárásait ezen a téren is.
- Szenteljen különös figyelmet a törvényesség betartásának, és hogy egyes törvényi megítélés kultúránként eltérhet, amennyiben az emberi jogokat érinti.
- Tartsa szem előtt a csoport szerepét az adott környezetben.

Írott anyag ellenőrzése valamint egyéb dokumentáció rendezése során a következő szempontok érvényesülhetnek:

- A célközönség aspektusából ellenőrizze a művet vagy dokumentumot, ideális esetben a célzott csoport egy tagja lektorálhatja a biztos siker érdekében.
- Mellőzzön minden szándékolt és véletlenszerű utalást, amely előítéletes megjegyzést vagy leírást tartalmazhat.
- Kerülje az idiómák, szakzsargon, szleng és humor megjelenítését. Egyrészt ezeket nagyon nehéz lefordítani, másrészt súrolhatja az etnocentrizmus határait, mely által elveszhet a tényleges közlés tartalma.
- Ellenőrizze az ikonok és grafikák alkalmazását, valóságos „interkulturális csapdák” lehetnek!
- Fordítson figyelmet a különböző nációk és fajok elkülönítő leírására, és ellenőrizze, hogy valóban szükség van az ilyen megkülönböztetésre az értelmezés és közlendő szempontjából, vagy pusztán még hangsúlyosabbá teszi az elkülönülést.
- Többször is ellenőrizze az elkészült művet, különös tekintettel a kulturális érzékenység aspektusára is. Bizonyosodjon meg az alkalmazott illusztráció relevanciájáról is, különösen a politikai szimbólumok kapcsán.

⁹² RUBEN, B.D.: *Guidelines for Cross-Cultural Communication Effectiveness*. In: Sage Journals, Vol. 2. No. 4., 1977. pp.: 470-479.)