

# **DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS**

**GARAMVÖLGYI JUDIT  
GÖDÖLLŐ  
2022**



# **MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM**

## **A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA ÉS A VEZETŐI KOMPETENCIÁK ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA MULTIKULTURÁLIS KÖRNYEZETBEN**

**Doktori (PhD) értekezés**

DOI: 10.54598/002010

**Garamvölgyi Judit**

**Gödöllő**

**2022**

## **A doktori iskola**

<b>megnevezése:</b>	Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola
<b>tudományága:</b>	gazdálkodás- és szervezéstudományok, regionális tudományok
<b>vezetője:</b>	Prof. Dr. Lakner Zoltán egyetemi tanár, MTA doktora MATE, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalatgazdaságtani Tanszék
<b>Témavezető(k):</b>	Dr. habil. Rudnák Ildikó egyetemi docens MATE, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető(k) jóváhagyása



# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CÉLKITŰZÉSEK.....</b>	<b>9</b>
<b>3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS .....</b>	<b>11</b>
3.1. A kulturális intelligencia fogalma, jelentősége.....	11
3.1.1. Az intelligenciák rövid története .....	12
3.1.2. A kulturális intelligencia (CQ) bemutatása .....	14
3.2. A vezetői kompetenciák ismertetése .....	23
3.2.1. A vezetői kulcskompetenciák mérése .....	27
3.3. Az interkulturális kompetencia jelentősége .....	29
3.3.1. Az interkulturális kommunikáció bemutatása.....	35
3.4. A multikulturális környezet megértése .....	38
3.4.1. Kultúraösszehasonlító kutatások .....	39
3.4.2. A multikulturális csoport és vezetésük sajátosságai .....	42
3.4.3. A multikulturális csoportok típusai .....	46
<b>4. ANYAG ÉS MÓDSZER.....</b>	<b>57</b>
4.1. Hipotézisek.....	57
4.2. A kutatás módszere .....	60
4.2.1. Az adatgyűjtés módszere.....	61
4.2.2. A fő kérdőív ismertetése .....	61
4.2.3. A kérdőívek struktúrája .....	61
4.3. A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer.....	63
4.4. A minták bemutatása.....	65
4.4.1. Összesített demográfia .....	65
<b>5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE .....</b>	<b>67</b>
5.1. A kulturális intelligencia és az egyéni életút .....	67
5.1.1. Demográfiai értékek és a CQ összefüggése .....	68
5.2. A multikulturális munkahelyi környezet.....	77
5.3. Az interkulturális kompetencia (IK) és a kulturális intelligencia (CQ) .....	80
5.4. A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggése vezetőknél .....	86
5.5. Az eredmények megbeszélése .....	93
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK.....</b>	<b>97</b>
<b>7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....</b>	<b>101</b>
<b>8. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>103</b>
<b>9. MELLÉKLET .....</b>	<b>107</b>
M1. Irodalomjegyzék .....	107
M2 További mellékletek .....	116
<b>10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>133</b>

## Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatási kérdések folyamatábrája. ....	10
2. ábra: Az intelligenciaelmélet fejlődési története .....	12
3. ábra: A kulturális intelligencia (CQ) összetevői .....	16
4. ábra: A kulturális intelligencia fejlődése.....	22
5. ábra: Az egyes kompetenciatípusok fontosságának változása a szervezeti hierarchiában (az SHL modellje).....	26
6. ábra: A Bennett-féle interkulturális érzékenységfejlődés modell .....	34
7. ábra: Az interkulturális kompetencia piramis modellje. ....	35
8. ábra: Kultúraközi kommunikáció folyamata.....	36
9. ábra: A Lewis modell .....	42
10. ábra: Csoporttagok együttműködésének vázlata .....	45
11. ábra: A kultúrától a teljesítményig .....	48
12. ábra: Globális vezetői készségek.....	48
13. ábra: A tapasztalatszerzés ciklusa .....	49
14. ábra: A hipotézisek vizsgálatához használt faktorok .....	58
15. ábra: A kutatás menete. ....	60
16. ábra: A kulturális intelligencia átlagok alakulása életkorcsoportok szerint (n=444) .....	68
17. ábra: A CQ értékek változása végzettség szerint (n=444) .....	69
18. ábra: A CQ átlag változása végzettség szerint (n=444) .....	69
19. ábra: CQ átlagok a munkatapasztalat szerint (n=444) .....	70
20. ábra: Az életkor és a munkával töltött évek száma pontdiagramos ábrázolása .....	71
21. ábra: A válaszadók nyelvtudásának megoszlása (n=444) .....	71
22. ábra: CQ átlagok különbsége idegen nyelvet beszélő és nem beszélő csoportok között (n=444).....	72
23. ábra: A CQ átlagok beszélt nyelvek száma szerint (n=444) .....	73
24. ábra: CQ átlagok különbsége – Élt-e külföldön? (n=444) .....	73
25. ábra: A CQ értékek átlagai országok száma szerint (n=444) .....	74
26. ábra: CQ értékek átlaga multikulturális munkatapasztalat szerint (n=444) .....	75
27. ábra: A vezetőtlől tartás kérdésre kapott válaszok eloszlása (n=444).....	78
28. ábra: A nemzetiség fontossága kérdésre adott válaszok eloszlása (n=444).....	78
29. ábra: Az elfogadtatás kérdésre kapott válaszok megoszlása.....	78
30. ábra: A teljesítmény kérdésre kapott válaszok eloszlása (n=444).....	78
31. ábra: Az esélyegyenlőség kérdésre kapott válaszok eloszlása (n=444) .....	78
32. ábra: A motivációs CQ értékek megoszlása.....	81
33. ábra: A kognitív CQ értékek megoszlása .....	81
34. ábra: A metakognitív CQ értékek megoszlása .....	82
35. ábra: A viselkedési CQ értékek megoszlása .....	82
36. ábra: A kulturális intelligencia átlagok megoszlása .....	82
37. ábra: Motivációs CQ hisztogram (n=76).....	87
38. ábra: Kognitív CQ hisztogram (n=76) .....	87
39. ábra: Metakognitív CQ hisztogram (n=76) .....	87
40. ábra: Viselkedési CQ hisztogram (n=76) .....	87
41. ábra: CQ átlagok hisztogram (n=76).....	87
42. ábra: Vezetői képességek értékek hisztogram (n=76).....	88
43. ábra: Szakmai képességek értékek hisztogram (n=76) .....	88
44. ábra: Vállalkozói képességek értékek hisztogram (n=76).....	88
45. ábra: Személyiség vonások értékek hisztogram (n=76).....	88
46. ábra: Lewis kommunikációs stílusok a világ országaiban .....	122

## Táblázatjegyzék

1. táblázat: Érzelmi intelligencia elemei .....	13
2. táblázat: Kulturális intelligencia kutatások .....	15
3. táblázat: A kulturális intelligencia faktorai .....	17
4. táblázat: A kulturális intelligencia aldimenziói és jellemzőik .....	18
5. táblázat: Kulturális intelligencia profil kategóriák .....	21
6. táblázat: A vezetői kulcskompetenciák összefoglalása .....	24
7. táblázat: A vezetői kompetenciák csoportosítása .....	25
8. táblázat: Mintzberg szerepeinek, az általános vezetői kompetenciák és az IMC összehasonlítása .....	26
9. táblázat: A vezetői kompetenciáknak az SHL által kifejlesztett egyszerűsített modellje © SHL Group plc .....	27
10. táblázat: Vezetői szerepek csoportosítása .....	29
11. táblázat: Interkulturális kompetencia kutatások .....	30
12. táblázat: Schneider és Barsoux interkulturális kompetencia eszközei Bennett féle dimenziókba sorolva .....	31
13. táblázat: Hogyan kezelik a szervezetek a kulturális különbségeket .....	33
14. táblázat: A paraverbális eszközök .....	37
15. táblázat: A cross-cultural és a kultúrstandard kutatás összehasonlítás .....	40
16. táblázat: Hofstede kulturális dimenziói .....	41
17. táblázat: Multikulturális csoportokkal kapcsolatos témák kutatói .....	43
18. táblázat: Multikulturális csoportok kutatói .....	44
19. táblázat: Virtuális multikulturális csoportok jellemzői .....	47
20. táblázat: A multikulturális csoportok stratégiái – Feladatstratégiák .....	50
21. táblázat: A multikulturális csoportok stratégiái – Folyamatstratégiák .....	52
22. táblázat: A kutatás dimenziói .....	59
23. táblázat: Az empirikus kutatás adatainak feldolgozásához használt statisztikai módszerek .....	63
24. táblázat: Az empirikus vizsgálatok mintáinak összesítése .....	65
25. táblázat: A kulturális intelligencia skála validitásának bemutatása .....	67
26. táblázat: Munkatapasztalat években (n=444) .....	70
27. táblázat: Kétmintás t-próba – beszél-e idegen nyelvet? – kulturális intelligencia szintje (n=444) .....	72
28. táblázat: A kutatásban résztvevő személyek által beszélt nyelvek száma (n=444) .....	72
29. táblázat: Hány külföldi országban élt? (n=444) .....	74
30. táblázat: A H1 hipotézisvizsgálat eredményei (n=444) .....	75
31. táblázat: Általánosított lineáris regressziós modell - kulturális intelligencia befolyásoló faktorai (n=444) .....	77
32. táblázat: Korreláció vizsgálat CQ értékek és a kérdésekre adott válaszok között (n=444) ....	79
33. táblázat: Az interkulturális kompetencia fontosságának megítélése (n=349) .....	80
34. táblázat: Az interkulturális kompetenciaelemek átlaga (n=444) .....	81
35. táblázat: Kulturális intelligencia értékek normalitás vizsgálata .....	82
36. táblázat: Korreláció az interkulturális kompetenciaelemek és a kulturális intelligencia dimenziók között (n=444) .....	83
37. táblázat: Interkulturális kompetencia értékek csoportosítása CQ dimenziókkal való kapcsolat szerint (n=444) .....	83
38. táblázat: Főkomponensek varianciaanalízise – Rotált komponens mátrix (n=405) .....	84
39. táblázat: Interkulturális kompetenciaelemek csoportosítása a faktorelemzés után (n=444) ...	84
40. táblázat: Korrelációs vizsgálat a faktoranalízis alapján alkotott csoportok és a CQ értékek között (n=444) .....	85
41. táblázat: Bennett féle interkulturális kompetencia készség csoportosítás (n=444) .....	85
42. táblázat: Kulturális intelligencia értékek normáloszlása (n=76) .....	88

43. táblázat: Vezetői kompetenciák normáleloszlás vizsgálata (n=76).....	89
44. táblázat: A vezetők kulturális intelligenciájának és vezetői kompetenciáinak korrelációja (Beosztottak által adott értékek átlaga) (n=76) .....	89
45. táblázat: A hipotézisvizsgálathoz használt módszerek (n=76).....	90
46. táblázat: A H4 hipotézis összefoglalása (n=76) .....	92
47. táblázat: Hipotézisek elfogadása/elvetése .....	97
48. táblázat: Eredeti, angol nyelvű CQS kérdőív .....	116
49. táblázat: Magyar nyelvű CQS kérdőív .....	117
50. táblázat: A CQ dimenziók aldimenziói és példa kérdések .....	118
51. táblázat: SHL Perspectives on Management Competencies (PMC) modell (Átfogó vezetői kompetenciavizsgálat).....	119
52. táblázat: SHL Group Plc. SHL IMC Vezetői Kompetenciák modellje értékelőlapja. ....	120
53. táblázat: Az interkulturális kompetencia kérdőív.....	121
54. táblázat: Lewis kommunikációs stílusok jellemzői.....	123
55. táblázat: A kulturális intelligencia skála kérdéseinek főkomponens analízise .....	124
56. táblázat: Élt-e külföldön - két mintás t-próba.....	125
57. táblázat: Multikulturális tapasztalat - két mintás t-próba .....	126
58. táblázat: A vezetők és a beosztottak adatainak összesítése.....	127
59. táblázat: Vezetői kompetencia értékek nemek szerint - Mann-Whitney próba .....	130
60. táblázat: Vezetői kompetencia értékek származás szerint - Mann-Whitney próba.....	130
61. táblázat: A vezetők korára végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata.....	130
62. táblázat: A vezető munkatapasztalatára végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata .	130
63. táblázat: A vezetők beosztására végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata .....	130
64. táblázat: Vezetők végzettség szerinti vizsgálata - Kruskal-Wallis próba eredmény- táblázata .....	131



# 1. BEVEZETÉS

A globalizáció előrehaladtával egyre több olyan helyzet alakul ki, amelyben különböző kultúrájú embereknek kell együtt dolgozniuk, hovatovább lassan az lesz a normális, hogy a kultúrák találkozása mindennapivá válik, ezért egyrészt felértékelődnek az interkulturális kompetenciák, másrészt – mivel a globalizáció el is mos kulturális különbségeket – közelebb hoz olyan kultúrákat is, amelyekkel korábban nem volt esélyük találkozni a magyar munkavállalóknak. Így vagy úgy, de már ma is, a nem túl távoli jövőben pedig feltétlenül létkérdés lesz az ilyen helyzetek jó és gyümölcsöző kezelése nemcsak gazdasági, hanem a hétköznapi közérzet értelmében is.

Az Európai Unióba való belépést követően többféle tekintetben is megnyíltak a határok, szabad tőkeáramlás, szabad munkaerő-áramlás valósult meg, és a külföldi vállalatokkal való gazdasági kapcsolatok létesítése is könnyebb lett. Az EU-n belüli cégalapítás és kereskedelem is sokkal gyakoribb, tehát Magyarország bekerült Európa gazdasági vérkeringésébe. EU-tagként felkészült vezetőkre és munkavállalókra van szükség, hogy a felmerülő különbségek miatt kialakuló konfliktusokat kezeljük, ugyanakkor a sokféleségből fakadó előnyöket pedig saját hasznunkra fordítsuk.

Budapesten és számos vidéki városban is megjelentek európai és nem európai tulajdonú multikulturális vállalatok, ahol nemcsak a vezetők között találni külföldieket, hanem a beosztottak körében is, például a nemzetközi call és support centerek, a konzultációs központok, a kutatásfejlesztési részlegek, avagy a filmipar munkatársai.

A zöldmezős külföldi beruházások jellemzően vidéken valósulnak meg, ahol a kulturális különbségek még markánsabbak lehetnek. Legjellemzőbb iparági példa erre az autóipar, autóipari beszállító vállalatok, ahol még nagyobb szükség van a kulturális különbségek áthidalására. Itt már nemcsak nyugati befektetők léptek színre, hanem olyan keletiek (kínai, indiai, koreai, japán) is, amelyek vállalati kultúrája kevésbé ismertek hazánkban. Egyes magyar vállalatok is eljutottak fejlődésük olyan pontjára, hogy az ország határait átlépve külföldi terjeszkedésbe fogjanak, mint például az OTP, a MOL.

A külföldi munkavállalás ma már nem hírértékű számunkra, hiszen nincs olyan kisebb közösség, család, amely ne lenne érintett abban, hogy egy-egy tagja akár egyik napról a másikra a tartós vagy átmeneti kivándorlás mellett dönt, ugyanakkor egyáltalán nem biztos, hogy az új környezet kihívásaira fel is készültek, vagy felkészítették őket (RUDNÁK & GARAMVÖLGYI 2017). A körülmények globalizációja is kihívást jelent az új kultúrába érkezőnek, azonban a személyes kompetencia, ezen belül is a beilleszkedési kompetenciaelemek fejlettsége szükséges ahhoz, hogy képes legyen nemcsak helytállni, de sikereket is elérni.

Az interkulturális kompetencia elsajátítása egyre fontosabb; a világunk globalizálódott, társadalmi egyre inkább multikulturálisak. Társadalmi, gazdasági és egyéni szinten is nagy szükség van arra, hogy minél többen legyenek képesek más kulturális háttérű emberekkel együttműködni, együtt dolgozni. A kulturális kihívások mindennapjaink részévé váltak és egyre nagyobb a jelentősége, hogy elsajátítsuk azokat a kompetenciákat, amelyek segítenek a kulturális különbségekből adódó kihívások eredményes és hatékony kezelésében.

A vállalatoknak arra van szükségük, hogy a munkavállalóik a felvételük után minél hamarabb hasznos tagjai legyenek a csoportjuknak, és ezzel párhuzamosan az egész vállalat teljesítményorientált céljainak is megfeleljenek.

A sokszínű, azaz a multikulturális csoportok esetében a sikerességet már a belépéstől fogva hátráltathatják a különbözőségek, vagyis a kulturális eltérésekből adódó kezdeti súrlódások, amelyek akár komoly konfliktusokká eszkalálódhatnak, ha nem figyelnek rájuk megfelelően, vagyis nem kezelik azokat idejében, így akár negatív financiaális következményekkel is járhat a különböző háttérű munkavállalók alkalmazása.

Az idegen kultúrában élő ember egyéni kapcsolatai hatással vannak az életére, a teherbírására és természetesen a munkahelyén történő teljesítőképességére is. Nemzetenként, kultúránként eltér, hogy kit miként lehet sikeresen jobb munkára ösztönözni. Mindezen okok miatt egyre több olyan szakmájában is kiváló munkavállalóra – legyen az vezető, avagy beosztott – van szükség, akik sikeresen veszik az interkulturális akadályokat akár otthoni, akár a sajátjuktól eltérő kultúrákban, országokban.

A menedzsmenttel, a vezetőkkel kapcsolatban – legyen szó felső- vagy középvezetőről – a kompetenciaeltár, azaz a vezetői kompetenciák meghatározása, csoportosítása, újabbakkal való kiegészítése, újraértelmezése a kor igényei szerint a vezetéstudomány mint diszciplína számára végtelen tárházat jelent, ebből kifolyólag a szakirodalmi háttér megalapozásánál bőven lehetett válogatni, hogy mely csoportosítás, illetve mely kompetenciaelemek mellé teszem le a voksomat. A fő szempont természetesen az volt, hogy a kulturális intelligenciával miként tudom aktualizálni az elvárt, avagy elérendő vezetői kompetenciát.

A kiélezett versenyhelyzetben, a már közhelyes „felgyorsult világban” egyszerűen nincs idő kipróbálásra, kísérletezésre: a vezetők – kinevezésük első pillanatától kezdve – ki vannak téve a maximális teljesítményigénynek, a mindenféle szempontból minden szereplő felé elvárt megfelelésnek, amelyek egyfajta kényszerként is lecsapódhatnak, így rettentően fontos, hogy az első ember, azaz a vezető képes legyen uralni a kritikus helyzeteket. A vezetői kompetenciákhoz való kulturális intelligencia kapcsolása kifejezetten a nemzetközi, a sokkultúrájú munkakörnyezetben tevékenykedő vezetők számára adhat magabiztosságot, ezáltal sikeres munkavégzést.

A felsőoktatási intézményekben is egyre nagyobb teret kapnak az olyan tantárgyak, amelyek a hallgatókat a multikulturális környezetben való tudatos tevékenységre készítik fel munkavállalóként és magánemberként egyaránt. A kulturális intelligencia szintjének megállapítása mérőföldkő lehet egy külföldi munkavállalás vagy egy hazai nemzetközi csoportban való pályázat, jelentkezés esetén, így mérése, faktorainak ismerete a szakembereket toborzó HR területen dolgozók számára fontos szűrőeszközként szolgálhat.

Ugyancsak igény mutatkozik a vállalati oldalról is a kulturális intelligencia (CQ) elsajátítására, mérésére, mindezek oktatására, ugyanis egyre világosabbá válik a fokozott versenyhelyzetben, hogy miként és miért szükséges multikulturális munkahelyre felkészítő oktatást: workshopokat, tanfolyamokat, tréningeket szervezniük, akár külsős, akár belső tréner, tanácsadó alkalmazásával. Egyelőre viszont a CQ jelentőségének felismerése, alkalmazása még nem széleskörűen elterjedt, így mindenképpen fókuszálni kell az oktatására, az ismeretterjesztésre.

A dolgozat nyolc fejezetből áll. A bevezetőben kifejtem a kutatásom témájának aktualitását, majd a célkitűzések tárgyalása után az irodalmi áttekintés fejezetben az empirikus kutatás szakirodalmi megalapozása érdekében a kutatásomhoz kapcsolódó szakirodalmak és más kutatások bemutatásával foglalkozom. Itt részletesebben írok a kulturális intelligenciáról, a vezetői kompetenciáról, a multikulturális környezettel kapcsolatos kutatásokról, a multikulturális csoportok jellemzőiről és a multikulturális kommunikációról.

Az anyag és módszer fejezetben a részletezem a kutatási kérdéseket és a kutatásom hipotéziseit, bemutatásra kerül a kutatási modell, bemutatom a kutatásom módszerét, beleértve az adatgyűjtés módját és az adatok feldolgozásának módszerét, valamint a kutatásom mintáit.

Az eredmények fejezetben egyenként elemzem a hipotéziseimet, amelyekből a levont következtetéseket a következtetések és javaslatok fejezetben részletezem. Az új tudományos eredmények fejezetben foglaltam össze az empirikus kutatásom eredményei közül azokat, amelyek új vagy újszerű tulajdonsággal rendelkeznek. Az összefoglalás fejezetben zárásként újra összesítem a dolgozatom tartalmát és a kutatásom eredményeit.



## 2. CÉLKITŰZÉSEK

A világban és Magyarországon is egyre elterjedtebb a multikulturális környezetben való munkavégzés, ahol több különböző kultúrából származó munkavállaló együttműködésére van szükség. A vállalatok célja a megfelelő szakemberek megtalálása és alkalmazása a különböző munkakörökben, de a hatékony munkavégzéshez szükség van a kooperációra is. Különböző empirikus kutatások igazolták, hogy a magasabb kulturális intelligenciaszinttel rendelkező munkavállalókból álló csoportok sikeresebbek a multikulturális környezetben való együttműködés során (EARLEY & ANG 2003). A kulturális intelligencia fejlesztésének helye lehet az oktatásban és a vállalati tréningekben is. Cél a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságának kimutatása a vezetők esetében is, nem csak a munkavállalók körében, valamint a leghatékonyabb módszerek megtalálása a kulturális intelligencia fejlesztésére. Távlatos cél a megfelelő módszerek kialakítása a kulturális intelligencia fejlesztésére és interkulturális tréningek kialakítása és ajánlása multikulturális vállalatok számára.

Kutatásomban több kérdésre kerestem választ, amelyeket az alábbiakban röviden részletezem:

*K1. A kulturális intelligenciát mi befolyásolja legjobban, hogyan lehet hatékonyan fejleszteni?*

A szakirodalomban részletesen bemutatam a kulturális intelligencia kutatás történetét, összetevőit, jellemzőit, mérési lehetőségeit, ugyanakkor a kutatásom fókuszában az áll, hogy az CQ elemei közül melyek azok, amelyek leginkább hatnak a 21. század elején. Egyik legfontosabb kérdés számomra az volt, hogy miként lehet fejleszteni a kulturális intelligencia mértékét.

*K2. A magasabb kulturális intelligencia milyen mértékben érvényesül pozitívan akár a munka, akár a magánélet szempontjából?*

A munkaerőpiac legnagyobb kihívása a globalizált jelenünkben a legmegfelelőbb, legodaillóbb, legrátermettebb alkalmazottak megtalálása, függetlenül nemzetiségtől, állampolgárságtól, kulturális háttértől; ez leginkább a multi- és transznacionális vállalatok esetében igaz, ugyanakkor, ha a hazai munkaerőpiacot vizsgáljuk, azt látjuk, hogy már itt is jelen van a sokszínű munkaerőforrás.

*K3. A multikulturális csoportok vezetőinek megítélése és hatékonysága jobb-e, amennyiben magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek?*

Kutatásokkal igazolt a vezetők szerepe – legyen szó felső- vagy középfővezetőről – a vállalati hatékonyságban és sikerességben, a vezetői kompetencia feltárása, jelentősége és fontossága jelen van a vezetőképzésben, a vállalatoknál a kiválasztás és a vezetőképzés szerves részét képezik. Multikulturális környezetben viszont ezen képességek, vezetői készségek vizsgálata még gyerekcipőben jár: még nem igazán elterjedt a kultúrák közötti eltérésből fakadó előnyök-hátrányok kezelése, éppen emiatt fontos a CQ mérése, fejlesztése a vezetők körében.

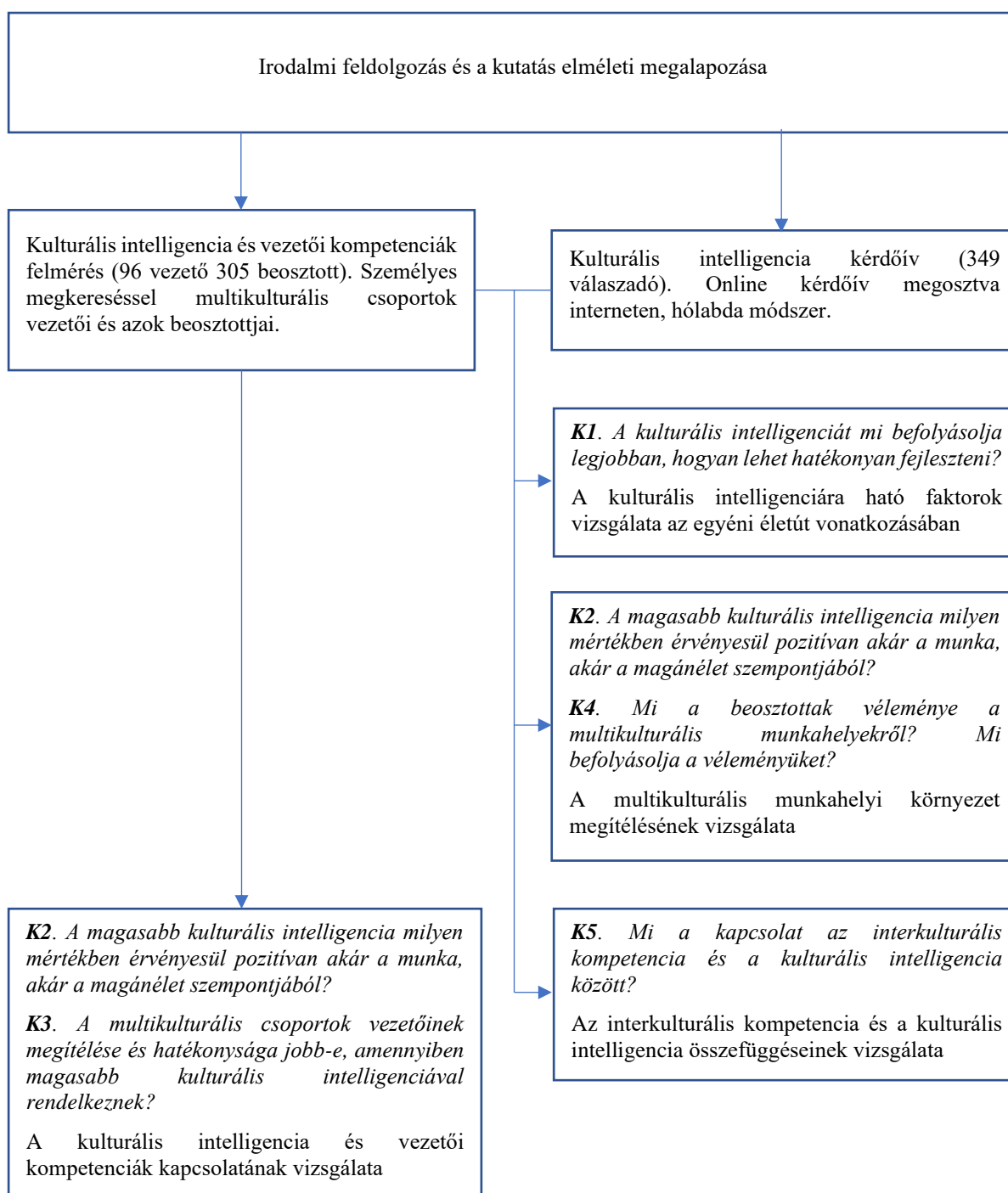
*K4. Mi a beosztottak véleménye a multikulturális munkahelyekről? Mi befolyásolja a véleményüket?*

Mindennapi kihívás a munkaerőpiacon, hogy a munkavállalók a lehető legjobban teljesítsenek a munkahelyükön és ehhez nagy mértékben hozzájárul az is, hogy mennyire érzik jól magukat az adott munkahelyi közegben, ezt befolyásolhatja akár negatívan, akár pozitívan az idegen kultúrából származó munkatársakkal/vezetőkkel való munkavégzés.

*K5. Mi a kapcsolat az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia között?*

Az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia egyrészt átfedést mutat, másrészt új elemek jelennek meg: a kompetencia vizsgálatok eredményei már a 20. század végétől jelen vannak a tudományos életben, míg a CQ a 21. század terméke.

Az 1. ábrán a kutatási kérdések vizsgálatának folyamata látható.



1. ábra: A kutatási kérdések folyamatábrája.  
Saját forrás.

Tudományos szempontból az empirikus kutatások eredményétől azt vártam, hogy megmutassa az összefüggést a kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák között. A multikulturális környezethez való alkalmazkodás, a beilleszkedés, továbbá a kreativitás és teljesítménynyfokozás érdekében rámutattam azokra a fejleszthető (és fejlesztendő) kompetenciákra, amelyek a fent említett hármasságra erőteljes befolyással bírnak.

Gyakorlati szempontból a kutatás eredménye felhasználható egyetemi tanulmányokba integrálható multikulturális tantárgyak, tréningek kialakításához, valamint a vállalati környezetben a multikulturális fejlesztések fontosságának alátámasztására.

### 3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A választott témám háttérének bemutatásakor négy fő területet részletezek a következőkben. Mindenekelőtt a kulturális intelligenciát járom körbe, főleg amiatt, mert ez az a terület, amely a legkevésbé ismert, ugyanakkor az empirikus vizsgálatom gerincét ez a téma szolgáltatja. A vezetői kompetencia kérdéskör már hatalmas szakirodalommal rendelkezik és kutatása hosszú időre nyúlik vissza, így számomra ennek a területnek a bemutatásakor tulajdonképpen a megfelelő szelektálás volt a feladat, hogy kizárólag azokat a modelleket, elméleteket mutassam be, amelyek a kutatási kérdéseimhez is kapcsolódnak. A multikulturalitáshoz kapcsolódik az interkulturális kompetencia, valamint a globalizáció által a mindennapjainkban is jelenlevő sokszínű környezet, így ezen témaköröket szintén az empirikus vizsgálatomhoz igazítva tárgyalom, részletezem.

#### 3.1. A kulturális intelligencia fogalma, jelentősége

A kulturális intelligencia a 21. század diszciplínája, a világot átszövő globalizáció egyik terméke.

A kulturális intelligencia megértéséhez először szükség van arra, hogy magával az intelligencia fogalmával és kutatásának történetével is foglalkozzam. Bár az intelligencia a pszichológia egyik legfontosabb területe, még sincs általánosan elfogadott definíció arra, hogy mi számít intelligenciának. Egyes kutatók szerint az intelligencia egy általános képességet takar, míg többen számos típusát különböztetik meg, amelyek más-más területen való érvényesülést segítenek az életben. Az intelligenciának három standard kritériuma van, egyrészt egy fogalmi, amely szerint az intelligenciának mentális teljesítményt kell tükrözni és nem egyszerűen a kívánt viselkedésmódot vagy egy személy önérzetét, másodsorban egy korrelációs kritériuma, amely kimondja, hogy az intelligenciának egy más, már megalapozott intelligenciához kapcsolódó, de attól megkülönböztethető képességet kell leírnia, harmadrészt egy fejlődési kritériuma, amely szerint az intelligencia korral és tapasztalatszerzéssel fejlődik (MAYER et al. 2000).

Gardner (1983) vezette be a többszörös intelligencia fogalmát, amely szerint az intelligencia nem egységes, vagyis minimum nyolc intelligenciát különböztet meg: nyelvi, logikai-matematikai, térbeli, zenei, testi-kinezikai, természeti, személyes és társas intelligenciát (WALRATH et al. 2020; BALOGH 2011).

Az intelligencia kritériumaihoz Gardner további nyolc tényezőt sorolt fel: két biológiai, két fejlődépszichológiai, két tradicionális pszichológiai és két logikai kritériumot (WALRATH et al. 2020), ő ezek alapján fogadja el, hogy a kérdéses vizsgált fogalom intelligencia-e, vagy sem.

A köznyelvben általában IQ (intelligenciahányados), EQ (érzelmi intelligencia) és CQ (kulturális intelligencia) rövidítésekkel utalunk magára a megfelelő intelligenciára, pedig a Q a rövidítésekben a hányadost (quotient) jelenti, ami az intelligenciák mérésére használt tesztek pontozásos módszerére vonatkozik, és nem az intelligenciát jelenti, de a mai rövidíteni szerető világunkban már annyira elterjedt a kétbetűs változat, hogy a kutatók is azt használják az intelligencia elnevezésekor (GARAMVÖLGYI & RUDNÁK 2015).

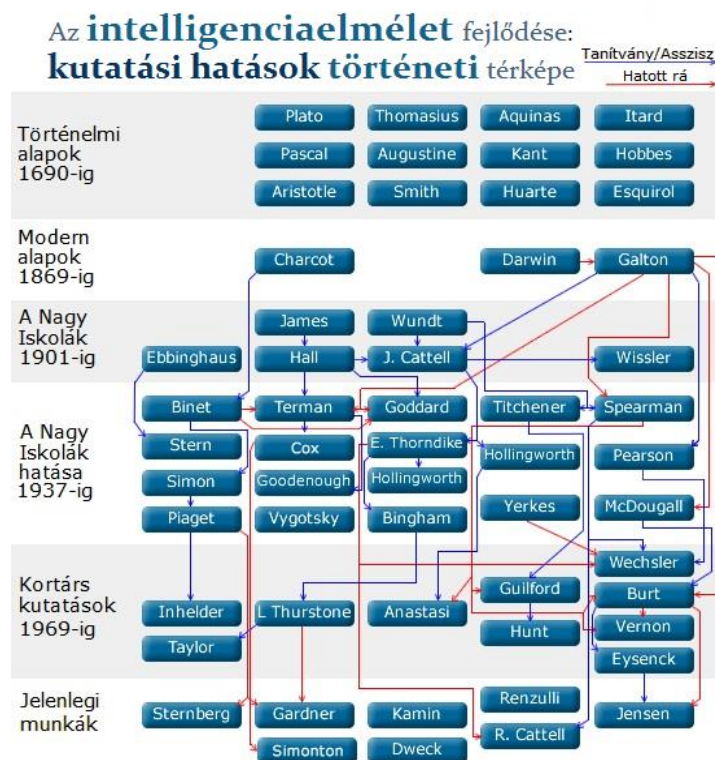
### 3.1.1. Az intelligenciák rövid története

Mivel a kutatásom fő témája egy fajta intelligencia, amelynek kutatása a 21. században kezdődött el, elengedhetetlen tartom, hogy röviden összefoglaljam az intelligenciakutatás hosszú történetét.

#### *Az értelmi intelligencia és az intelligenciahányados (IQ)*

Az intelligenciával már az ókortól kezdve foglalkoznak a tudósok. Spearman (1904) fogalmazta meg az intelligencia legszélesebb körben elfogadott fogalmát: számos teszt pozitív korrelációja alapján azt feltételezte, hogy léteznie kell egy általános mentális energiakészletnek, amelyet general factornak/általános tényezőnek nevezett el. Ezt az általános intelligenciát általában a kis dőltbetűs *g*-vel jelölik. Majdnem egy egész évszázadig az ő teóriája számított az intelligencia mérésénél, ezt vette alapul Terman (1916) a Binet teszt átdolgozásakor, és ez volt az alapja, hogy az intelligenciafelmérések eredménye egyetlen pontszám lett, a globális IQ (WALRATH et al. 2020).

Napjainkban az IQ a leggyakrabban mért intelligencia, számos területen használják, bár nem mindig megfelelően. Több kutatóban felmerült, hogy az életben való megfelelést és sikerességet nem lehet előre jelezni kizárólag az intelligencia tesztek használatával. Az IQ tesztek eredményei az iskolában kapott jegyeket tudják előre jelezni. Taylor et al. (1963) kutatása során bebizonyította, hogy kiemelkedő munkahelyi teljesítmény nincs kapcsolatban az iskolákban szerzett jobb jegyekkel. Ugyanezt támasztotta alá Thorndike és Hagen (1959) nagyszabású vizsgálata, ahol 12 000 korrelációt vizsgáltak meg alkalmassági teszt értékek és munkahelyi sikerességet felmérő vizsgálatok között, több mint 10 000 válaszadóval (MCCLELLAND 1973). A 2. ábrán látható az intelligencia kutatásának szövevényes története.



2. ábra: Az intelligenciaelmélet fejlődési története  
Forrás: (PLUCKER 2018)

Megállapítható, hogy az intelligenciakutatások továbbra is aktuálisak, ennek a szakterületnek a feltárása folyamatos, ugyanakkor jelen dolgozat nem kíván részletesebben ezzel foglalkozni.



## ***Az érzelmi intelligencia (EQ)***

Az érzelmi intelligencia Gardner (2006) többszörös intelligencia elméletének továbbfejlesztett eredménye. Az érzelmi intelligencia kifejezést Salovey és Mayer (1990) vezette be Gardner intraperszonális és interperszonális intelligencia fogalmaihoz kapcsolódva (BALÁZS 2013).

Goleman (1995) megfogalmazása szerint „a képességeket itt érzelmi intelligenciának hívják, amelyek magukba foglalják az önfegyelmet, a lelkesedést, a kitartást és a képességet saját magunk motiválására” (RIVERS et al. 2020, p. 535).

Az érzelmi intelligenciának sincs egységes definíciója, az egyik Mayer et al. (2020, p. 528) kutatókhoz kapcsolódik, akik a következő megfogalmazást adják: „érzések felismerésének és kifejezésének képessége, képesnek lenni a gondolatokba az érzéseket beolvasztani, az érzéseket megérteni és érvelni használatukkal, valamint a saját és mások érzéseit szabályozni”.

Bar-On (1988) vezette be az érzelmi hányados kifejezést, amely méri azon képességeket és készségeket, amelyeket a mindennapi nehézségek és stresszhelyzetek kivédésére alkalmazunk (BALÁZS 2013), és ezt így definiálta: „az érzelmi intelligencia ... azon non-kognitív képességek, kompetenciák és készségek sora, amelyek befolyásolják egy személy sikeres megfélelését a környezeti kihívásokhoz és követelményekhez” (EARLEY & ANG 2003, p. 48).

Az érzelmi intelligencia fogalmának elterjedéséhez és népszerűségéhez Goleman *Érzelmi intelligencia* című könyve járult hozzá (GOLEMAN 1995). Az elméletében újdonságként összekapcsolta az érzelmi intelligenciát az egyéni hatékonysággal, és a későbbiekben pedig kibővítette azt a csoportos és szervezeti teljesítménnyel (BALÁZS 2013).

Az érzelmi intelligencia alkotóelemeinek tekintett képességek és készségek kutatóként mutatnak eltérést, de természetesen számos hasonlóság is van közöttük, amit színezéssel érzékeltettem (1. táblázat).

*1. táblázat: Érzelmi intelligencia elemei*

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

*Forrás: (RIVERS et al. 2020)*

A Multifaktoriális Érzelmi Intelligencia Skála (MAYER et al. 2000) kidolgozásával a szerzők bizonyították az érzelmi intelligencia valódiságát (BALÁZS 2013), továbbá számos más eszközt is kifejlesztettek az EQ mérésére, köztük a Bar-On Emotional Quotient Inventoryt (EQ-i) (BAR-ON 1997), a Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracyt (DANVA) (NOWICKI & DUKE 2013), a Situation Test of Emotional Understandinget (STEU) és a Situation Test of Emotional Managementet (STEM) (MACCANN & ROBERTS 2008; RIVERS et al. 2020).

### ***A szociális vagy interperszonális intelligencia***

A szociális intelligenciát először Dewey (1909) és Lull (1911) említette, de a fogalom alapja Thorndike (1920) intelligencia kutatásához kapcsolódik, amikor az intelligenciát három részre osztotta: elvont (gondolatok), mechanikus (tárgyak) és szociális intelligenciára, amelyek az emberekkel való kapcsolatokra hatnak. Thorndike 1920-as definíciója: „férfiak és nők, fiúk és lányok megértésének és irányításának képessége – az emberi kapcsolatokban való bölcs viselkedés” (KIHLSSTROM & CANTOR 2020). Más kutatók, mint Wechsler (1939) és Matarazzo (1972) nem tekintették ezt külön intelligenciának, egyszerűen úgy gondolták, hogy a szociális intelligencia az általános intelligencia szociális helyzetekre való használata, így csak az általános intelligencia egy részének tekintették (KIHLSSTROM & CANTOR 2020). Gardner (2006) többszörös intelligenciaelmélete adott új létjogosultságot a fogalomnak, amelyben a szociális intelligenciát is kifejtette interperszonális intelligencia néven (KIHLSSTROM & CANTOR 2020, p. 564).

### ***Gyakorlati intelligencia***

A gyakorlati intelligencia definíciójában – az intelligencia definíciójához hasonlóan – a kutatók a mai napig nem tudtak konszenzusra jutni. Az egyik meghatározás szerint a gyakorlati intelligencia a kognitív válaszokat jelenti mindazon problémákra, amik az iskolán kívül fordulnak elő, tehát nem a tanuláshoz köthető. Míg az általános intelligencia (IQ) azt jelzi előre, hogy egy személy, hogyan fog teljesíteni az iskolában, a gyakorlati intelligencia pont azzal foglalkozik, amit az IQ esetében hiányoltak, vagyis azt jósolja meg, hogy mennyire lehet sikeres valaki a mindennapi életben/munkában, a problémák megoldásában. A gyakorlati intelligencia alatt azt a képességet értjük, hogy a mindennapi munka (élet) során megjelenő problémákat miként értelmezzük, és hogyan próbáljuk azt megoldani (HEDLUND 2020).

### ***Társválasztási intelligencia***

Azok a kognitív képességek, amelyek a párválasztásra vannak hatással – az elme reprodukciós rendszere. Az emberi társválasztás témában a pszichológia azon relatívan magas-kognitív folyamataira és azok gazdagabb, elvontabb és intellektuálisabb természetére összpontosít, amelyek a társválasztás háttérében állnak. „A társválasztási intelligencia azt sugallja, hogy az emberi pszichológiának léteznek olyan magas szintű kognitív aspektusai, amelyek elsődlegesen olyan, a társválasztáshoz tartozó alkalmazkodást tükröznek, amelyek evolúciós örökségünk részei” (GEHER et al. 2020, p. 603).

#### **3.1.2. A kulturális intelligencia (CQ) bemutatása**

Az életterünk folyamatosan tárgyal a globalizáció hatására, így nemcsak vezető beosztású személyek vállalnak munkát külföldi országokban, hanem egyre többen hagyják el hosszabb-rövidebb időre az országot, ahol felnőttek, amelynek kultúrájában szocializálódtak, amelyet jól ismernek. Beilleszkedésük sikeressége vagy sikertelensége hatással van munkájukra, sőt még a személyiségükön, fizikai és mentális egyensúlyukon, a viselkedésükön is nyomot hagyhat.

Kutatások kimutatták, hogy a vezetői képességekre az általános intelligencia és az érzelmi intelligencia is hatással van, de ezek a megállapítások a saját országban való tevékenységre vonatkoztak, egyik kutatás sem vizsgálta az országhatárokon túli környezetben való érvényesülést (ROCKSTUHL et al. 2011).

A 20. században számos pszichológiai és szociológiai kutatás foglalkozott a kultúrával, a kultúrák különbségeivel, egyes országok kulturális jellemzőivel, illetve ezek hatásaival a munkamódszerekre, a szervezeti formákra és a szervezeti kultúrákra. A kutatók figyelme a 21. században fordult intenzíven a más kultúrába való beilleszkedéshez szükséges készségek, a kompetenciák vizsgálata felé.

2. táblázat: *Kulturális intelligencia kutatások*

Kutatási téma	Kutatók
Kapcsolat a kulturális intelligencia és külföldiek teljesítménye között	Kim, Kirkman & Chen (2008)
Kapcsolat kulturális intelligencia, az egyén globális identitása és multikulturális csoportok és csoportteljesítmény között	Shokef and Erez (2008)
Kulturális intelligencia moderáló szerepe külföldi menedzsereken	Elenkov & Manev (2009)
Tapasztalati tanulás és a kulturális intelligencia integrált modellje	Ng, Dyne & Ang (2009)
Konceptuális modell a CQ szerepének vizsgálatára a munkaerő diverzitás és a csoport teljesítmény között	Karma & Vedina (2009)
CQ hatása a konfliktuskezelő képességre	Ramirez (2010)
Vezető CQ összekapcsolása vezetői és csoportteljesítménnyel	Groves and Feyerherm (2011)
Konceptuális modell, amelyben az előzetes interkulturális tapasztalatok a CQ-n keresztül hatnak a nemzetközi vezetői potenciálra	Kim & Dyne (2011)
Kapcsolat a CQ és a dolgozói elkötelezettség között	Kodwani (2012)
Rövid távú nemzetközi tapasztalat hatása a CQ dimenziókra	Engle & Crowne (2013)
A CQ hatása a multikulturális tárgyalói teljesítményre	Groves & Feyerherm (2014)
A CQ szerepe és hatása a feladatteljesítésre	Jyoti & Kour (2015)
CQ, globális vezetésre való felkészülés és kommunikációs hatékonyság vizsgálata szorongás és bizonytalanság kezelés szempontjából	Mukherji, Jain & Sharma (2016)
Kulturális intelligencia befolyásoló tényezői	Garamvölgyi & Rudnák (2017)
Konceptuális modell: a vezetői CQ hatása a csoportteljesítményre	Dogra & Dixit (2017)
Elméleti keretrendszer a vezetői CQ, a csoport CQ és a szervezeti CQ kapcsolatának vizsgálatára	Dogra & Dixit (2017)
Kulturális intelligencia fejlesztése	Raver & Van Dyne, 2018 Alexander, Ingersoll, Calahan, Miller, Shields, Gipson & Alexander (2021)
Kulturális intelligencia és kultúra közti tréningek	Alexandra (2018)
Kulturális intelligencia és a beszédmód	Ng, Van Dyne, & Ang (2019)
Kulturális intelligencia és kulturális sokszínűség	Alexandra, Ehrhart, & Randel (2021)

*Forrás: Saját szerkesztés (DOGRA & DIXIT 2018; Cultural Intelligence Center 2021) alapján*

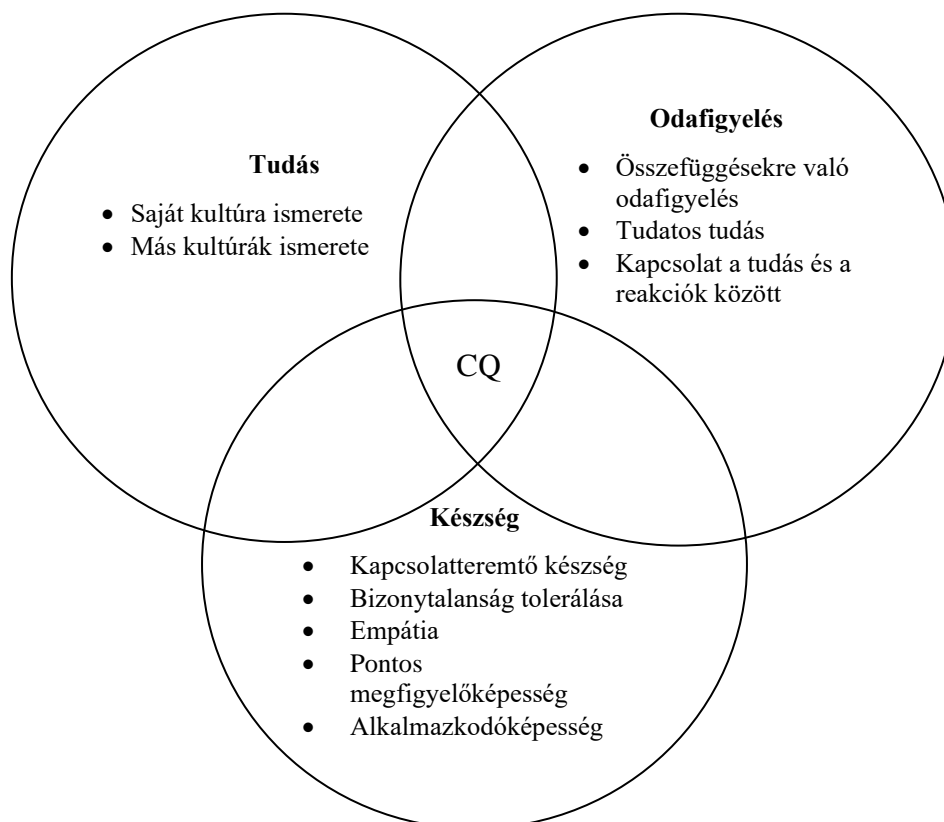
Dogra és Dixit (2018) összegyűjtötte a jelentsebb kutatásokat a kulturális intelligenciával kapcsolatban (2. táblázat).

A kulturális intelligencia kutatásának úttörője Ang volt, aki 1997-ben figyelt fel arra, hogy a Y2K problémára felvett különböző nemzetiségű programozók, akik bár a munkájukhoz értettek, és a saját területükön a legjobbnak számítottak, nem voltak képesek hatékonyan együtt dolgozni. Ang figyelme ekkor fordult a jelzett probléma felé és kezdett el dolgozni Earleyvel egy új munkahelyi képesség kutatásán, amelynek eredménye lett maga a kulturális intelligencia, röviden a CQ (LIVERMORE 2011). Ang és Earley 2003-ban jelentette meg kutatásaik eredményét bemutató könyvüket Kulturális intelligencia címmel (EARLEY & ANG 2003).

Míg az érzelmi intelligencia megbízható előre jelzője annak, hogy mennyire sikeresen tudunk együttműködni olyan személyekkel, akik ugyanabból a kultúrából származnak, mint mi (LIVERMORE 2011). „A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával: ott kezdődik, ahol az véget ér” (EARLEY & MOSAKOWSKI 2004, p. 139). Míg az egyik kultúrában egy személy magas érzelmi intelligenciával bír, addig egy másik kultúrában egyáltalán nem biztos, hogy az adott személy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik majd (ANG et al. 2007).

Ang és Van Dyne (2007, p. 3) megfogalmazása szerint a kulturális intelligencia nem más, mint „egyéni képesség különböző kulturális helyzetekben való hatékony működésre és irányításra”

A kulturális intelligencia fogalma számos módon különbözik más interkulturális kompetencia és multikulturális kapcsolatok megközelítéseitől: a kulturális intelligencia nem kultúraspecifikus (ANG et al. 2007), nem ad választ arra, hogy miként viselkedjünk egy adott kultúrájú személlyel vagy egy adott környezetben, hanem a tanult képességekkel foglalkozik, a tapasztalatokkal, amelyek az évek során tudatosan fejleszthetők. A kultúrákra vonatkozó adatok és jellemzők ismerete csak egy része a kulturális intelligenciának, nem egyenlő azzal. A CQ az intelligencia egyik formája, a négy faktora (motivációs, kognitív, metakognitív, viselkedési) közvetlen kapcsolatba hozható az általános intelligencia négy megfelelő dimenziójával (LIVERMORE 2011).



3. ábra: A kulturális intelligencia (CQ) összetevői  
Forrás (THOMAS & INKSON 2017)

Thomas és Inkson (2017) a tudást, az odafigyelést és az interkulturális készségeket sorolta fel a kulturális intelligencia alkotórészeiként (3. ábra).

Ebben a tudás, a saját és a más kultúrák ismeretét, az odafigyelés (mindfulness) az összefüggésekre való figyelést, az interkulturális készségek pedig azok a készségek, amelyekkel az előző kettőt hasznosítani tudjuk (THOMAS & INKSON 2017).

### ***A kulturális intelligencia 4 faktora és azok aldimenziói***

Earley és Mosakowski (2004) nagyon szemléletes metaforát, az emberi test működésének bonyolultságát használta a fogalom összetettségének érzékeltetésére. A kognitív és metakognitív komponens a fej, a motivációs komponens a szív, a magatartási pedig a test.

A kulturális intelligencia négy képességekörből, azaz négy faktorból áll (ösztönzés, tudás, stratégia, akció) (3. táblázat), amelyek együttesen határozzák meg a CQ értéket. Ez a négy faktor egyébként az általános intelligencia négy dimenziójának felel meg (ANG & VAN DYNE 2007).

3. táblázat: A kulturális intelligencia faktorai

CQ dimenzió	Jelkép	Faktor	Aldimenzió
<b>CQ ösztönzés</b>		Motivációs	Belső érdeklődés
			Külső érdeklődés
			Hatékony beilleszkedés
<b>CQ tudás</b>		Kognitív	Általános kulturális tudás
			Speciális kulturális tudás
<b>CQ stratégia</b>		Metakognitív	Tervezés
			Tudatosság
			Ellenőrzés
<b>CQ akció</b>		Viselkedési	Verbális viselkedés
			Nonverbális viselkedés
			Közlésmód

Forrás: (LIVERMORE 2011)

A kulturális intelligencia három forrása, komponense: a kognitív és metakognitív (tudásalapú); a motivációs, érzelmi (az én hatékonysága) és a viselkedési (a megfelelő válaszok tárháza) tényező (EARLEY & MOSAKOWSKI 2004). Más kutatók, például Pauleen és kutatótársai (2006) a metakognitív komponenst külön kezelik, így négy komponenst azonosítanak. Látható tehát, hogy a kulturális intelligencia összetett konstrukció, a kihívásoknak való megfeleléshez elengedhetetlen az egyes összetevők közötti összhang, a kulturális intelligencia minden komponensének magas értéke (BALOGH & FEHÉRVÖLGYI 2013).

A motivációs faktor arra fókuszál, hogy megismerjük és megtanuljuk, hogyan kell viselkedni olyan helyzetekben, amikor különböző kultúrák találkoznak (ANG & VAN DYNE 2007).

A kognitív faktor más kultúrák normáinak, szokásainak, konvencióinak ismerete, amelyet a tanulmányaink és személyes tapasztalataink során szereztünk (ANG & VAN DYNE 2007). A kulturális környezetet alkotó elemek megértése segít az egyéneknek értékelni, hogy a rendszerek hogyan alakítják és befolyásolják a viselkedési és interakciós mintákat egy kultúrán belül, és miért különböznek a viselkedések és interakciók a különböző kulturális környezetekben (ANG & VAN DYNE 2008).

A metakognitív faktor a kulturális tudatosság szintje. Magas metakognitív CQ-val rendelkező személyek tudatosan kérdőjelezik meg a feltételezéseiket, megfigyelik, hogy miként viselkednek, továbbá ellenőrzik a tudásuk helyességét a multikulturális kapcsolatok esetében (ANG & VAN DYNE 2007). A magas metakognitív CQ-értékkel rendelkező személyek kiemelt figyelemmel viseltetnek az iránt, hogy a saját kultúrájuk miként befolyásolja a viselkedésüket (VAN DYNE et al. 2012).

A viselkedési faktor képesség arra, hogy megfelelő verbális és nonverbális eszközöket használjunk más kultúrából származó emberekkel való találkozáskor. A viselkedési CQ az egyik legfontosabb elem, hiszen a verbális és nonverbális viselkedés az egyik legjobban megfigyelhető a társadalmi együttműködések közül (ANG & VAN DYNE 2007).

A kulturális intelligencia fogalmának megalkotói fontosnak tartják kihangsúlyozni, hogy a kulturális intelligenciának kiinduló kulcseleme a motiváció. A motiváció, a hajtóerő szükséges a különböző ismeretek, tudás megszerzéséhez (kognitív, metakognitív). Ez után, tulajdonképpen ennek eredményeként jelenik meg az interkulturális helyzettől függő viselkedés (BALOGH & FEHÉRVÖLGYI 2013).

Ha valaki ismeri és megérti a másik kultúra szabályrendszerét, de a lelke mélyén fenntartásokkal él a kívánt viselkedést illetően, vagy fizikailag képtelen az elvárt viselkedés megvalósítására, akkor nem fog tudni belépni a más kultúrábeli emberek világába, és nehézséget fog számára okozni a velük való kapcsolat.

Az adott CQ dimenziót illetően magas faktorértékkel rendelkező személyekre jellemző:

- Motivációs faktor: ösztönös kulturális érdeklődésükből fakadóan figyelmet szentelnek és energiát fordítanak a kultúráközi helyzetekre.
- Kognitív faktor: kifinomult mentális térképpel rendelkeznek kultúrákról, kulturális környezetről és arról, hogy a személyek hogyan illeszkednek a kulturális kontextusba.
- Metakognitív faktor: tudatosan tisztában vannak a különböző társadalmak kulturális preferenciáival és normáival az interakció előtt és közben.
- Viselkedési faktor: rugalmasak az interkulturális kapcsolataik során, viselkedésüket úgy igazítják, hogy az másokat megnyugtasson, és megkönnyítse a hatékony interakciót (ROCKSTUHL et al. 2011).

#### 4. táblázat: A kulturális intelligencia aldimenziói és jellemzőik

Aldimenzió	Jellemző
<b>Motivációs CQ:</b>	
Belső érdeklődés	A multikulturális élményeket nagyra értékeli, ez magában foglalja az újszerű interkulturális interakciókból származó belső elégedettséget és a különböző kulturális háttérrel rendelkező emberekkel való munka alapvető örömét.
Külső érdeklődés	A kulturálisan sokszínű tapasztalatokból származó kézzelfogható, személyes előnyök értékelése. Ez magában foglalja a kultúrák közötti tapasztalatokon alapuló nagyobb foglalkoztathatóság érzését és a nemzetközi munkatapasztalatokon alapuló jobb hírnevet.
Hatékony beilleszkedés	Feladatspecifikus magabiztosság kulturálisan eltérő helyzetekben. Arra összpontosít, hogy képesnek érezzük magunkat az új kultúrákhoz való alkalmazkodással járó stressz kezelésére.
<b>Kognitív CQ:</b>	
Általános kulturális tudás	Egy kulturális környezet általános elemeinek ismerete.
Specifikus kulturális tudás	Deklaratív tudás a kulturális univerzálák megnyilvánulásairól egy adott területen és procedurális tudás arról, hogy hogyan lehetünk hatékonyak az adott területen.

<b>Aldimenzió</b>	<b>Jellemző</b>
<b>Metakognitív CQ:</b>	
Tervezés	Stratégiaalkotás multikulturális találkozó előtt, előzetes felkészülés, mint pl. rövid és hosszú távú célokra való gondolkodás.
Tudatosság	Valós időben tudatában vagyok saját magam és mások kulturális gondolkodásának és tudásának, tudatában vagyok saját kulturális szokásaimnak.
Ellenőrzés	A feltételezések felülvizsgálata és a mentális térkép módosítása, ha a valós tapasztalatok eltérnek attól, amire számítottunk. A mélyen gyökerező feltételezések megkérdőjelezése, és az új tapasztalatok alapján a gondolkodásmód módosítása.
<b>Viselkedési CQ:</b>	
Verbális viselkedés	A verbális viselkedés rugalmasságának képessége magában foglalja a beszédtempó változásait: a gyorsabb vagy lassabb beszédet; a hangerővel kapcsolatos variációkat: a hangosabb vagy halkabb beszédet, valamint a hangsúly, a hangleadás különböző formáit, továbbá információt szolgáltat a kifejezési stílus által közvetített melegség, lelkesedés és formalitás mértékéről is.
Nonverbális viselkedés	A kommunikáció rugalmassága, amelyet nem szavakkal, hanem gesztussal, mimikával és testbeszéddel közvetítünk. A nonverbalitás rugalmasságát jelzi az arckifejezések és gesztusok módosíthatósága: egyes kultúrák semlegesek, mások pedig expresszívok, és így a fizikai gesztusok is mások. A nonverbális viselkedés rugalmassága magában foglalja a közelebb egymáshoz/távolabb egymáshoz állást és ülést, valamint a másokkal való testi kontaktus és szemkontaktus mennyiségének és jellegének megváltoztatását.
Közlésmód	A rugalmasság az egyes üzenettípusok közlésének módjában, így a kérések, meghívások, bocsánatkérések, hála, egyet nem értés és a "nem" kifejezése a helyi normáknak megfelelően történik. Ez magában foglalja a használt szavakat, a közvetlenség mértékét és a beszédaktusok erejét.

*Forrás: (VAN DYNE et al. 2012)*

A kulturális intelligencia megalkotása után a négy CQ faktor aldimenzióit is meghatározták. Összesen tizenegy aldimenziót alakítottak ki: a motivációs CQ alá három, a kognitív CQ alá kettő, a metakognitív CQ alá három, és a viselkedési CQ alá szintén három aldimenzió került. Az aldimenziók értékeinek felmérésére a Kiterjesztett Kulturális Intelligencia Skála (E-CQS) használható (LIVERMORE & VAN DYNE 2021). Az aldimenziók jellemzőit a 4. táblázatban foglaltam össze.

### ***A kulturális intelligencia (CQ) mérése***

A kulturális intelligencia mérésekor sok tényezőt kell figyelembe vennünk ahhoz, hogy reális képet kapjunk egy ember kulturális intelligenciájáról. Az interkulturális kompetencia mérése használható eszközök sokfélesége szintén nem könnyíti meg a választási helyzetet, hiszen figyelembe kell vennünk azok elméleti megalapozottságát, érvényességét, megbízhatóságát, illetve hozzáférhetőségét. A mérőeszközökről nagyon jó összefoglalást olvashatunk Polyák et al. (2014) munkájában. A kulturális intelligencia mérése más szempontból is fontos, hiszen hatékony fejlesztéséhez elengedhetetlen, hogy mérni tudjuk az egyén tudását, attitűdjét, készségeit. Ezt a szakirodalom alapján három módon tudjuk értékelni: indirekt, direkt, illetve vegyes módszerekkel. Az indirekt mérési módszer általában önreflexión alapul, vagyis az egyén magát teszteli, önvizsgálatot végez. Ezek a mérési módszerek általában önkéntesek, a mérés után az illető maga értékeli ki skálák alapján a képességeit, amelyből látja, hogy hol vannak fejlesztendő területek, illetve erősségek. A módszer pozitívuma, hogy rendkívül költséghatékony, illetve egyszerű is egyben.

Direkt mérési módszerek az interjú, kérdőív, értékelő központ (szituációs gyakorlatok közbeni megfigyelés). A szerzők négyfaktoros modellre épülő húszelemes kérdőíve a kulturális intelligencia négy dimenziójára vonatkozóan fogalmaz meg állításokat.

A négy dimenzió: a motivációs CQ, kognitív CQ, metakognitív CQ, magatartási/viselkedési CQ. A motivációs komponens az egyént mozgató indítékok és elkötelezettség tárháza. Akinek magas a motivációs CQ-ja, képes valódi érdeklődéssel tekinteni más kultúrákra, kíváncsi és törekszik arra, hogy minél több tapasztalatot gyűjtsön (nem húzódik vissza, nem kerüli a helyzeteket, mert hisz abban, hogy hatékony megoldásokat talál).

A kognitív komponens a különböző kultúrák normáira, értékeire, nyelvi szabályaira épül. Tanulással és a szocializáció során lehet megszerezni, személyes tapasztalat útján lehet elsajátítani.

A metakognitív CQ magas értéke azt jelzi, hogy az egyén képes a kulturális ismereteket megérteni, rendszerezni és beépíteni a viselkedésébe. A magas magatartási CQ pedig azt a képességet jelzi, hogy az egyén a helyzethez legjobban illeszkedő viselkedést képes választani, és képes a megfelelő verbális és nonverbális eszközök használatára. A kérdőív érvényességét és megbízhatóságát bizonyították különböző minták, idő és országok közötti viszonylatban, tehát a mérési eszköz alkalmas a CQ megbízható mérésére.

A sikeres együttműködés vagy együttélés alapja a beilleszkedés, amelyet az interkulturális kompetenciák, illetve kulturális intelligencia megléte és szintje nagyban befolyásol. A sikeres együttműködés a vállalatok számára is létszükséglet, mivel a munkavállalók hatékonyságától erősen függ a vállalat eredményessége, bevétele (GARAMVÖLGYI & RUDNÁK 2015).

A kulturális intelligencia skálát (CQS) a The Cultural Intelligence Center fejlesztette ki, amelynek vezetői Van Dyne és Livermore. A központ rendelkezik az első tudományosan validált eszközzel a kulturális intelligencia mérésére (LIVERMORE & VAN DYNE 2021). Előzményeként Livermore 2011-es The Cultural Intelligence Difference című könyvében elhelyezett egy kódot, amely által elérhető volt a [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) oldalon található CQ felmérés. Ennek kitöltése után a kitöltők megkapták a személyes CQ értékelésüket. Ezen kérdőív későbbi átalakítása eredményezte a végleges Kulturális Intelligencia Skála (CQS) létrejöttét.

A kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ) Van Dyne és Ang fejlesztése, amely Earley, Ang és Tan 2006-es Developing cultural intelligence at work című könyvében jelent meg (EARLEY et al. 2010). Ez által megmérhetjük egy személy kulturális intelligenciájának fokát, és előre jelezhetjük sikerességének és hatékonyságának fokát multikulturális környezetben. Többek között a magas metakognitív és viselkedési CQ a teljesítményt, a magas motivációs és viselkedési CQ pedig a sikeres beilleszkedést jelezheti előre (LIVERMORE & VAN DYNE 2021).

Jelenleg a legismertebb mérőeszköz a kulturális intelligencia skála (Cultural Intelligence Scale), röviden a CQS. Kifejlesztése többéves munka eredménye, amely során megalkották, finomították, validálták és keresztellenőrzésnek is alávetették ezen mérőeszközt. A fejlesztés során számos, különféle összetételű mintát használtak, amelyben szerepeltek vezetők, tanulók, külföldre költözött emberek, multikulturális csoportok tagjai a világ minden részéről (LIVERMORE & VAN DYNE 2021).

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kultúrák közötti szituációkban. A skála húsz kérdéses négy faktoros kérdéssor, amely a CQ négy faktorával mutat hasonlóságot: a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ csoportra vonatkoznak. Tulajdonképpen hétfokozatú skálán kell jelölni a kérdésekre adott válaszokat attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel. Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve (LIVERMORE & VAN DYNE 2021).



A kiterjesztett kulturális intelligencia skála (E-CQS) részletesebb visszajelzést ad az egyén kulturális intelligenciaszintjéről a tizenegy aldimenzió értékei által (LIVERMORE & VAN DYNE 2021), amellyel a CQ dimenziók aldimenzióit is vizsgálja (M2 Mellékletek 50. táblázat: A CQ dimenziók aldimenziói és példa kérdések).

Kutatások bizonyítják a kulturális intelligencia skálák (CQS és E-CQS, önjellemzés, más személy jellemzése) erős inkrementális és diszkrimináns érvényességét. CQ előrejelző érvényességgel bír személyiség, tapasztalat és társadalmi elvárások tekintetében. A felmérést nem könnyű manipulálni, és a kutatások során szoros összecsengés volt a személyek önjellemzése és a rájuk adott jellemzések között (LIVERMORE & VAN DYNE 2021).

Annak függvényében, hogy valaki milyen magas fokon bírja ezeket a képességeket, vagyis a kulturális intelligencia profil alapján Earley és Mosakowski (2004) hat kategóriát hozott létre (5. táblázat).

5. táblázat: Kulturális intelligencia profil kategóriák

Kategória	Jellemzők
Provinciális	Hasonló kulturális emberekkel hatékonyan tud együtt dolgozni, de nehézséget okoz számára, ha a megszokott környezetéből ki kell lépnie.
Analitikus	Módszeresen elemzi és megfejt az idegen kultúra viselkedésmintáit, és képes használni, felhasználni ezeket az ismereteket.
Ösztönös	Szisztematikus tanulás, információgyűjtés helyett a megérzéseire alapoz. Összetett, félreérthető multikulturális helyzetekben bizonytalanná válhat.
Követ	Nem biztos, hogy sokat tud az idegen kultúráról, de képes elhitetni, magabiztosan kommunikálni az odatartozását. Magabiztossága, önbizalma kulturális intelligenciájának alapja. A követnek szüksége van alázatra is, hogy tudja, mi az, amit nem tud, hogy képes legyen a kulturális különbségek alulbecsülésén túllépni.
Mimikri játékos	A mimikri több egyszerű utánzásnál: szisztematikus megfigyelésre épülő ráhangolódást, a megfigyelt helyzetéhez való illeszkedést jelent.
Kaméleon	A kulturális intelligencia minden összetevőjében magas szinten van. Képes elhitetni magáról, hogy nem idegen az adott kultúrában. Mivel egyszerre rendelkezik a helyiek képességével és ugyanakkor a kívülállók rálátásával is, nagyon sikeres és eredményes.

Forrás: (EARLEY & MOSAKOWSKI 2004)

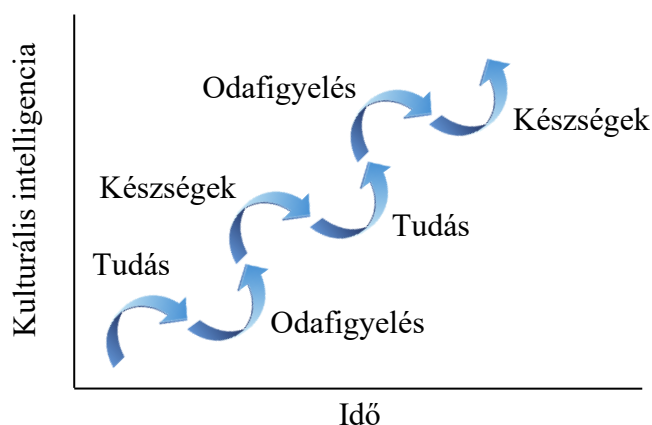
A kulturális intelligencia az általános intelligenciától eltérően nem velünk született, hanem fejleszthető és fejleszteni is kell ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni más kultúrából származó emberekkel, akár a munkahelyen, akár azon kívül is (THOMAS & INKSON 2017). A kulturális intelligenciára jó példa az AMD félvezetőgyártó vállalat története a németországi gyártás indításakor. Az együttműködés eleinte nehézkes volt, mert a megbeszéléseken a két nemzet mérnökeinek a gondolkozásmódja nagy mértékben különbözött. Az amerikaiak a németek lassúságára, a kreativitás hiányára és óvatosságára panaszkodtak, a német mérnököknek pedig zavaró volt az amerikaiak kapkodása és kidolgozatlan ötletekkel való dobálózása az ötletbörze megbeszéléseken. A helyzet akkor normalizálódott, amikor kulturálisan intelligens módon sikerült középutat találni úgy, hogy a megbeszéléseken rövid szüneteket tartottak, hogy a német mérnökök a saját nyelvükön először kidolgozzák az ötleteiket, majd együtt bemutatták az amerikai kollégáiknak. Így mindkét nemzet jellemző munkamódszerét és gondolkozásmódját figyelembe vették (TROMPENAARS & WOOLLIAMS 2016). Nem lett volna szükség külső tanácsadók bevonására, ha a munkatársakat előzetesen felkészítették volna és magasabb kulturális intelligenciával kezdték volna meg a közös munkát.

A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, szükség van hozzá szaktudásra, odafigyelésre és készségekre, és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, amelynek segítségével az életünket a beépített kulturális feltételezések szerint éljük (THOMAS & INKSON 2017).

Ezt mást kultúrákkal való találkozásokkor nem tudjuk használni sikeresen, mivel a saját kultúránk normáit nagy valószínűséggel nem fogjuk tudni ráilleszteni más kultúrák normáira. A kulturális intelligencia összetevői közül elsődlegesen az odafigyelés szükséges ahhoz, hogy felhagyjunk a robotpilótánk használatával, ez kapcsolja össze a tudást a készségek alkalmazásával (THOMAS & INKSON 2017).

A kulturális intelligencia fejlődésének öt szakaszát különböztetjük meg, amelyek az egyre magasabb fokú kulturális intelligencia szintjének megfelelő viselkedési módokat is jelentik (LIVERMORE 2011). Az első szakaszban külső ingerekre reagálunk, ez a kiindulópont, ekkor még ragaszkodunk a saját kulturális normáinkhoz, azokhoz viszonyítva ítélkezünk, a második szakaszban felismerjük mások kulturális szabályait és normáit, a következő szakaszban már képesek vagyunk ezeket az eltérő kulturális szabályokat és normákat befogadni, majd a kulturális normákat asszimilálni az alternatív viselkedési formáinkhoz, legvégül már proaktívak vagyunk a kulturális viselkedésünk során, automatikus reagálunk (THOMAS & INKSON 2017).

A kulturális intelligencia fejlődése interaktív folyamat, hullámokkal tarkítva, amint ez a 4. ábrán is látható.



4. ábra: A kulturális intelligencia fejlődése  
Forrás: (THOMAS & INKSON 2017)

Számos lehetőség és mód áll rendelkezésünkre a kulturális intelligencia fejlesztésére, kezdve attól, ha nyitott szemmel járunk külföldi utazásaink során, nyelvet tanulunk, más kultúrákról olvasunk, ismerkedünk és barátkozunk külföldiekkel. Komolyabb szint eléréséhez és főleg munkakörnyezetben, szükség lehet formális oktatásra vagy tréningekre is, felkészült oktatókkal. A tréningek maguk is lehetnek csupán informálók, idegen kultúrák jellemzőit felsorolók, de ennél hasznosabbnak bizonyulhat, ha a kultúrák összehasonlítására helyezik a hangsúlyt, valamint gyakorlati tanácsokat is adnak a tréningen. Legjobban úgy ismerhetünk meg egy kultúrát, ha mi magunk is odaköltözünk és tudatosan törekszünk a beilleszkedésre. A kultúra ilyen megismerése jelentheti a legnagyobb kihívást számunkra (THOMAS & INKSON 2017), ám ezzel lehet a legjobban megismerni az idegen kultúrákat és a legmagasabb kulturális intelligenciára szert tenni. Ezt támasztotta alá az én vizsgálatom is, amelyben a legnagyobb fokú CQ átlag növekedést, a legtöbb országban élt válaszadók körében tapasztaltam.

A szakirodalom feldolgozása alapján látszik, hogy míg a múlt század elején az értelmi intelligencia elsődlegességét hangsúlyozták a kutatók az életben való boldoguláshoz, munkahelyi beváláshoz, később ezt többen cáfolták (TAYLOR et al. 1963; THORNDIKE & HAGEN 1959; MCCLELLAND 1973). A század vége felé került előtérbe az érzelmi intelligencia, (GARDNER 2006; SALOVEY & MAYER 1990). A világ globalizációja során bebizonyosodott (ROCKSTUHL et al. 2011), hogy az EQ már nem elég, a globalizáció termékeként a kulturális intelligencia fontossága lett egyre bizonyosabb (ANG et al. 2007; LIVERMORE 2011).

### 3.2. A vezetői kompetenciák ismertetése

A kompetenciaelméletek egyik klasszikus kutatója McClelland (1973, p. 6), aki a kiválóan teljesítők tulajdonságait nevezte összefoglalóan kompetenciáknak. Megfogalmazásában a kompetencia definíciója a következő: „egy személy vagy csoport belső jellemzője, amely kiemelkedő teljesítményt vetíthet előre” az egyénnek azon attribútumai, amelyekre a munkájában vagy az életében betöltött szerepének hatékony ellátására szüksége van. Azt vizsgálta, hogy a teljesítményt miként lehetne megmérni és a jól teljesítők, a sikeres emberek milyen jellemzőkkel írhatók le. A kompetenciák többféle módon csoportosíthatók, ebből az egyik mód Klemp és McClelland (1986) öt kompetenciajellemző típusa:

- Mozgatórugó vagy szükségletből fakadó, amelyek az egyéneket a megfelelő viselkedésre sarkallják.
- Általános vagy specifikus ismeret/tudás, ami a foglalkozáshoz használható.
- Fizikai vagy intellektuális képesség.
- Énkép, amely megmutatja, hogy az emberek milyen szerepben látják magukat.
- Személyiségjegyek, mint például az energikusság.
- A fentiek közül a tudás és a képességek taníthatók, az énkép, a személyiségjegyek és a mozgatórugó fejleszthető.

A kutatásomban a kompetenciák közül a vezetői kompetenciákra összpontosítottam. A vezetői kompetenciák alapja, hogy a vezető hogyan tud és akar hatni másokra, ami megnyilvánul mások ösztönzésében, a példamutatásban, szervezésben, a kommunikációban és számtalan más területen (SZELESTEY 2012).

A vezetéstudomány utóbbi évtizedeiben egyre nagyobb fókusz esett a vezetéshez kapcsolódó és szükséges kulcskompetenciák fejlesztésére (ADLER 1994; HITE & MCDONALD 1995; KAKABADSE et al. 2018; LEBLANC 1994; MARGERISON 1984; MARGERISON 1985). Számos kutató megkísérelte azonosítani a sikeres vezetéshez szükséges kompetenciákat abból a célból, hogy a vezetők folyamatosan továbbképezhetők, fejleszthetők legyenek (ANALOU 1995; COCKERILL et al. 2000; EDUCATION REVIEW OFFICE 1995; KATZ 1974; MANN & STAUDENMIER 1991; MINTZBERG 1973; PETER 1984; INTERNATIONAL-PROFILES-INC 2000; SHL 1994; WILLIAMSON 1981) (MBOKAZI et al. 2004).

Ezek az elméletek számos kulcskompetenciát tártak fel, amelyek összegyűjtve a 6. táblázatban láthatók:

6. táblázat: A vezetői kulcskompetenciák összefoglalása

KATZ (1974)	MINZBERG (1980)	WILLIAMSON (1981)	PETER (1984)	BENNIS & NANUS (1985)	SCHEN (1987)	STEWART (1987)
Társas készségek	Személyközi szerep	Interperszonális vezetés	Interperszonális vezetés	Bizalom menedzsment Elképzelés menedzsment (Management of meaning)	Interperszonális készségek	Emberek vezetése
Konceptuális készségek	Információs szerep	Menedzsment kontroll	Intellektuális készségek	Intellektuális készségek	Elemző készségek	Üzlet vezetése
			Üzleti értékek	Önmagunk menedzselése		Önmagunk vezetése
	Döntési szerep	Drive				
		Döntéshozás				
Technikai készségek		Adminisztráció	Adminisztrációs készségek	Figyelem menedzsment		
			Munka értékek			
HOFMEYR (1990)	MANN & STAUDENMIER (1995)	SAVILLE & HOLDSWORTH Ltd (SHL) (1995)	Mc DERMOTT ANALOU (1991) (1994)	EDUCATION REVIEW OFFICE (1995)	COCKERILL, HUNT & SCHRODER (2000)	PROFILES INTERNATIONAL INC. (2000)
Stratégiai tervezés	Vezetői készségek	Vezetés	Stratégiai vezetés			Kommunikáció & vezetés
	Változás-menedzsment					
People skills Interperszonális készségek	Csapatépítő készségek	Interperszonális	Csapatban működés	Emberek menedzselése	Interperszonális kapcsolat rugalmasság	Inspiratív
						Kapcsolatok & alkalmazkodóképesség
Elemző készségek	Teljesítmény- menedzsment	Elemző		Munka menedzselése	Eredményorientált	Gondolkodás
Pénzügyi menedzsment készségek					Intellektuális	Eredményelérő
		Üzleti tudatosság	Személyes fejlődés	Önmenedzselés		Fejlesztő
		Dinamizmus				Önfejlesztés & mások fejlesztése
Technikai készségek	Üzleti stratégiák bevezetésének készsége	Üzemeltetés		Technikai		
Marketing készségek	Minőség-ellenőrzés készség					

Forrás: (MBOKAZI et al. 2004, p. 3)

A vezetői kompetenciákat Goleman és kutatótársai (2004) az érzelmi intelligencia oldaláról kiindulva a 7. táblázatban látható módon csoportosították.

7. táblázat: A vezetői kompetenciák csoportosítása

Csoportnév	Vezetői kompetenciák
<i>Öntudatosság</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Érzelmi öntudatosság: érzelmileg öntudatos vezetők őszintén és hitelesen tudják előadni önmagukat és nézeteiket.</li> <li>• Pontos önértékelés: ismerik erősségeiket és korlátaikat, szívesen fogadják az építő jellegű kritikákat és visszajelzéseket.</li> <li>• Önbizalom: saját képességeik pontos ismeretét előnyükre tudják fordítani, szeretik a nehéz feladatokat.</li> </ul>
<i>Önmenedzsment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önuralom: érzelmeiket és indulataikat hasznosítani tudják munkájuk során. Nagy stressz vagy krízis esetén megtartják nyugodtságukat, és tiszta fejjel tudnak teljesíteni.</li> <li>• Átláthatóság: úgy élnek, amilyen értékeket hirdetnek. Nyíltan beismerik a hibáikat, mások etikátlan viselkedését sem nézik el.</li> <li>• Alkalmazkodóképesség: új kihívásokhoz rugalmasan alkalmazkodnak, egyszerre több követelménynek képesek megfelelni.</li> <li>• Teljesítmény: folyamatos teljesítményjavulást kívánnak elérni maguknál és beosztottaiknál. Mérhető, de elérhető célokat tűznek ki. Állandó tanulás – tanítás jelzi munkájukat.</li> <li>• Kezdeményezőkézség: a lehetőségeket megragadják, vagy ők maguk teremtik meg a várakozás helyett.</li> <li>• Optimizmus: visszaesésben is lehetőséget látnak fenyegetettség helyett, másokat pozitívan értékelnek, és a legjobbra számítanak.</li> </ul>
<i>Társadalmi tudatosság</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empátia: beleérző képesség segítségével venni tudják a ki nem mondott és mutatott érzelmeket a csoportban. Könnyebben szót tudnak érteni a különböző kulturális háttérű beosztottakkal is.</li> <li>• Szervezeti tudatosság: éles szociális tudatossággal rendelkező vezetők politikailag ravaszak, érzékelik a fontos szociális és hatalmi kapcsolatokat.</li> <li>• Szolgáltatásközpontúság: vevői elégedettséget szem előtt tartva végzik a munkájukat.</li> </ul>
<i>Kapcsolatmenedzsment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiráció: az inspiráló vezetők megtestesítik azt, amit másoktól kérnek. Közös célt mutatnak a napi feladatokon túl, ami a munkát érdekessé teszi.</li> <li>• Befolyás: a jó befolyásoló képességgel rendelkező vezetők meggyőzőek és megnyerőek.</li> <li>• Mások fejlesztése: megfelelő időben és módon adnak építő visszajelzést a beosztottaknak.</li> <li>• Változáskatalizátor: felismerik a változtatás szükségességét és végre is hajtják.</li> <li>• Konfliktuskezelés: felszínre hozzák az érzékelt konfliktusokat, figyelembe veszik minden oldal érzéseit, nézeteit, majd közös megoldást keresnek.</li> <li>• Csapatmunka és együttműködés: a jó csapatjátékos vezetői példát mutat és barátságos kollegiális hangulatot hoz létre a csoportban. Munkán kívül is szoros kapcsolatot épít ki munkatársaival.</li> </ul>

Forrás: (GOLEMAN et al. 2004)

Egyre több kutató értett egyet bizonyos kompetenciák fontosságában, amelyeket a vezető menedzsmenttel foglalkozó cégek is támogattak, mint SHL (1993), Schroder (1989) és Vincent (1988). Ez azt jelzi, hogy lehetséges egy univerzális kompetenciamodell létrehozása a vezetők felmérésére. Három fő típusa jelentkezik a vezetői kompetenciáknak: a feladatok menedzselése, az emberek menedzselése és saját maguk menedzselése (MBOKAZI et al. 2004).

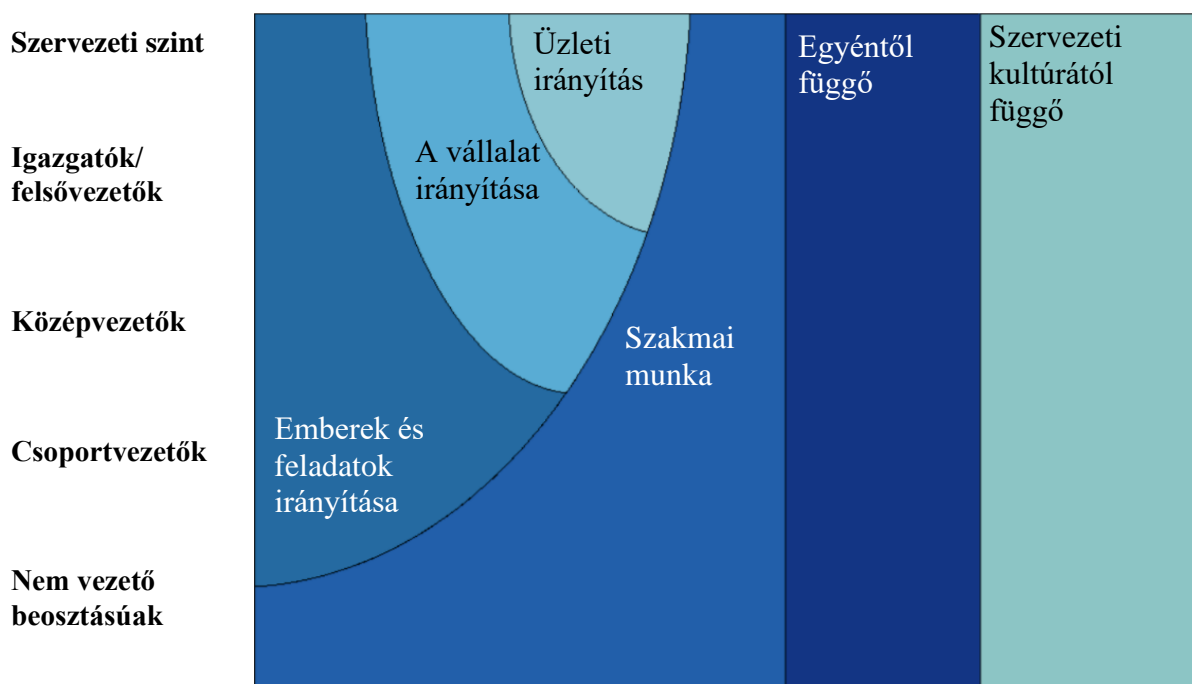
Az emberek számos kompetenciát használnak a szabadidejük hasznos eltöltésére, a személyes kapcsolataikban, a munkahelyen vagy az élet bármely más területén. A vezetői kompetenciákra a vezetői feladatok széles körének elvégzésekor van szükség.

8. táblázat: Mintzberg szerepeinek, az általános vezetői kompetenciák és az IMC összehasonlítása

MINTZBERG		ÁLTALÁNOS	IMC	
VEZETŐI FELADAT	SZEREPE	VEZETŐI KOMPETENCIÁK	MINŐSÉG	VEZETŐI KOMPETENCIA
Személyközi szerepek	Nyilvános megjelenés	Ön-menedzsment	Személyiség vonások	Motiváltság
	Vezető	Csapatmunka	Személyiség vonások	Társas érzék Tűrőképesség Rugalmasság
	Kapcsolatteremtő-kapcsolatápoló	Csapatmunka	Vezetői képességek	Vezetés
Információ feldolgozás	Információfigyelő	Ön-menedzsment	Vezetői képességek Szakmai képességek	Minőségre törekvés Szakmai tudás
	Információelosztó	Tervezés és adminisztráció	Szakmai képességek	Problémamegoldás
	Szóvivő	Kommunikáció	Szakmai képességek	Szóbeli kommunikáció Írásbeli kommunikáció
Döntéshozás	Vállalkozó	Globális figyelem Stratégiai cselekvés	Vállalkozói képességek	Kreativitás és innováció Üzleti tudatosság Stratégiai érték
	Zavarelhárító	Csapatmunka	Vállalkozói képességek	Tettrekészség
	Erőforrás elosztó	Tervezés és adminisztráció	Vezetői képességek	Tervezés és szervezés
	Tárgyaló	Kommunikáció	Vezetői képességek	Meggyőzés

Forrás: (COETZEE et al. 2007, p. 626)

A 8. táblázatban a Mintzberg-féle vezetői szerepek, az általános vezetői kompetenciák és az IMC vezetői kompetenciák összehasonlítása látható.



5. ábra: Az egyes kompetenciatípusok fontosságának változása a szervezeti hierarchiában (az SHL modellje)

Forrás: (KLEIN & KLEIN 2020, p. 83).

A szervezeti hierarchiában más és más kompetenciára van szüksége mind a munkavállalóknak, mind a vezetőknek. Ennek a bemutatása az 5. ábrán látható (KLEIN & KLEIN 2020).

### 3.2.1. A vezetői kulcskompetenciák mérése

Az SHL Inventory of Management Competencies (IMC) eszköze a vezetők 360 fokos felmérését teszi lehetővé, aminek az alapja tizenhat általános vezetői kompetenciát magába foglaló modell a kiemelkedő vezetői teljesítmény/hatékonyság méréséhez (MBOKAZI et al. 2004). Az empirikus vizsgálatomban én is ezt használtam.

Az IMC-t az SHL vállalat fejlesztette ki, amely a személyes értékelések területén vezető helyet foglal el. Az 1993-as kifejlesztése óta számos kutatásban használták, és az érvényességét szigorú körülmények között ellenőrizték. Egy 33 kutatást magába foglaló metakutatásban a kutatások nagy részében (22 empirikus vizsgálat) az IMC eszközt használták (BARTRAM 2005). Napjainkban is több mint 5500 szervezet használja az SHL eszközt és technikáit (COETZEE et al. 2007).

A további elemzések rámutattak arra, hogy még részletesebb kompetenciafelmérésekre van szükség, és ezek után alakították ki a Perspectives on Management Competencies (PMC), azaz az Átfogó vezetői kompetenciavizsgálat modelljét, amely 36 kulcsfontosságú vezetői kompetenciát vizsgál hat nézőpontból elemezve (M2 Melléklet 51. táblázat: SHL Perspectives on Management Competencies (PMC) modell (Átfogó vezetői kompetenciavizsgálat)) (MBOKAZI et al. 2004).

Az emberi erőforrások lehető legjobb szervezése és felhasználása az egyik kulcstényező a piacon. Egyre több kutató gondolja, hogy a kompetenciaalapú szervezetek a leghatékonyabbak. A jó vezetéshez olyan vezetőkre van szükség, akiknek a vezetői kompetenciái a legfejlettebbek. A kompetencia „viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságok”, azt írja le, hogy a munkavállaló, a vezető a kiírt célokat hogyan tudja elérni (KLEIN & KLEIN 2020, p. 66). Ezek „megfigyelhető viselkedésben” jelennek meg. A kompetencia a személyiség, a képesség, motiváció és tudás együttese.

9. táblázat: A vezetői kompetenciáknak az SHL által kifejlesztett egyszerűsített modellje © SHL Group plc

<b>Vezetői képességek</b>	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére és megteremti a feltételeket ennek érdekében.
	Tervezés és szervezés	Megszervezi az eseményeket, megtervezi a programokat, és ellenőrzi a végrehajtásukat.
	Minőségre törekvés	Mindent megtesz a jó minőség érdekében, hogy a minőségi és a termelékenységi előírásokat betartsák.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, hatni tud az emberekre, akik elfogadják véleményét.
<b>Szakmai képességek</b>	Szakmai tudás	Érti a szakmáját és gondot fordít szakmai tudásának korszerűsítésére.
	Probléma-megoldás	Elemzi a problémákat. Döntéseit a lényeges információkra alapozza.
	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez és csoportokhoz is.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan és tömören ír, az olvasóhoz igazítja a szöveg nyelvtani felépítését, stílusát és nyelvezetét.
<b>Vállalkozói képességek</b>	Üzleti tudatosság	Figyelembe veszi a költségeket, a haszon, a piac és az értéknövekedés szempontjait.
	Kreativitás és innováció	Jó ötletei vannak és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.
	Tettere készség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező, a tettek embere.
	Stratégiai érzék	Figyelembe veszi a kérdések hosszú távú hatásait és tágabb összefüggéseit. Széles látókörűen, hosszú távra tervez.
<b>Személyiség-vonások</b>	Társas érzék	Érzékeny és ügyes a társas érintkezésekben. Tisztel másokat és jól dolgozik velük együtt.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik, megőrzi nyugalmát.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréseért, sikeres akar lenni a pályáján.

Forrás: (KLEIN & KLEIN 2020)

A kompetenciamodellek azokat a kompetenciákat tartalmazzák, amelyek a jó teljesítményhez szükségesek az adott területen, de többek egyszerű felsorolásnál. A szervezetekben használt kompetenciamodellek megalkotása munkakörelemzéssel történik. A leírt, összegyűjtött kompetenciákból az adott munkakörre vonatkozó és ahhoz szükséges elvárásokat meghatározva lehet kompetenciamodelleket létrehozni, amiket majd lehet használni kiválasztáshoz, felméréshez, értékeléshez. Számos kompetenciamodell közül dolgozatomban az SHL által kifejlesztett egyszerűsített modellt használtam a vezetői kompetenciák vizsgálatára (9. táblázat) (KLEIN & KLEIN 2020).

A 9. táblázatban látható felsorolásban a kompetencia fogalma két dolgot takar: a viselkedést, ami a sikerhez szükséges, valamint az emberi tulajdonságokat. A modellben is felismerhető ez a kettősség: a tevékenységek listája és a tulajdonságok listája (KLEIN & KLEIN 2020, p. 69).

A használt kérdőívek legtöbbször tesztek, standardizált mérőeszközök. A legteljesebb felmérések az ún. 360 fokos vizsgálat, ahol először a vizsgált személy saját magát jellemzi önértékeléssel, majd öt jellemzi még legalább 3 beosztottja, felettese, de lehet még egy szinten lévő kollégája és/vagy ügyfele is.

Doktori kutatásomban a SHL Group Plc. SHL IMC Vezetői Kompetenciák modelljét használok, a 10-es skálán kapott értékeket vetem össze a vezetői kompetencia és a kulturális intelligencia kapcsolatának vizsgálatakor (52. táblázat).

Zaleznik (1977) a menedzsment addigi felfogását változtatta meg gyökeresen különválasztva a menedzsment és a vezetés fogalmát. A vezetőket művészekhez hasonlította, akik jól tolerálják a káoszt és a szervezatlenséget, míg a menedzserek a rendet és ellenőrzést tartják fontosnak, hogy a felmerült problémákra gyors választ tudjanak adni (ZALEZNIK 2004).

Zaleznik szerint a vezetés magasabb szintű, fontosabb fogalom (MINTZBERG 2004). Ezzel szemben Mintzberg kijelenti, hogy ő nem hajlandó különbséget tenni a két fogalom között, mivel magyarázata szerint: „Divatos lett (Zaleznik 1977-es cikke után) különbséget tenni közöttük (menedzsment és vezetés között). A vezetést valami nagyobb, fontosabb dolognak tartják. Én visszautasítom ezt a megkülönböztetést, egyszerűen azért, mert a menedzsereknek is kell vezetniük, és a vezetőknek is kell menedzselniük. A menedzsment vezetés nélkül steril; a vezetés menedzsment nélkül pedig fogódzó nélküli és önhittségre ösztönöz. Nem szabad a menedzsmentet a vezetés alá helyezni az MBA programokban vagy bárhol máshol.” (MINTZBERG 2004, p. 6) Dolgozatomban a vezető/vezetés kifejezést én is mindkét fogalomra használok, nem teszek különbséget.

A vezetés klasszikus kutatója Fayol (1917) a vezetők feladatait öt funkcióban határozta meg: tervezés, szervezés, parancsolás, koordinálás és kontrollálás. Mára ezeket négy feladatba sűrítve tanítjuk: tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés (TEN HAVE et al. 2003).

Coetzee a tervezés alatt az üzleti célok és azok elérésének megfogalmazását érti, ennek része az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemezés, a költségvetés-tervezés és az eljárások kifejlesztése. A szervezés az ő megfogalmazásában a feladatok eléréséhez a felelősség kiosztása, amelynek lépései a szervezeti struktúra felépítése, a delegálás és a kapcsolatok fejlesztése. A vezetés a befolyás használata a munkavállalók ösztönzésére az üzleti célok eléréséhez, ahova a döntéshozás, a kommunikáció, az ösztönzés és az emberek kiválasztása, valamint fejlesztése tartozik. Az ellenőrzés része a tevékenységek figyelése és szükséges változtatások végrehajtása, teljesítmény standardok kifejlesztése, mérés, teljesítményértékelés és -javítás (COETZEE et al. 2007).

Az egyik leghatásosabb és nemzetközileg legtöbbet idézett és elfogadott kutatás a vezetéstudományban Mintzberg (1973) megfigyelési kutatása (COETZEE et al. 2007). Mintzberg (1973) kutatásában azt vizsgálta, hogy mi az, amit a vezetők tényleg tesznek, és nem arról kérdezte őket, hogy mivel kellene az idejüket tölteniük. Tíz külön csoportba osztotta a vezetői munkaköröket, amit három főcsoportba lehet beosztani a 10. táblázatban látható módon.



10. táblázat: Vezetői szerepek csoportosítása

VEZETŐI FELADAT	SZEREP
Személyközi szerepek	Nyilvános megjelenés
	Vezető
	Kapcsolatteremtő-kapcsolatápoló
Információ feldolgozás	Információfigyelő
	Információelosztó
	Szóvivő
Döntéshozás	Vállalkozó
	Zavarelhárító
	Erőforrás elosztó
	Tárgyaló

Forrás: (COETZEE et al. 2007)

Mintzberg nagyon fontosnak tartotta az információ-átadást és a szóbeli kommunikációt a vezetői munkában. Felfogása szerint a vezetés sokkal inkább művészet, mint tudomány (COETZEE et al. 2007).

Rudnák a téma kutatásakor arra a következtetésre jutott, hogy „a multikulturális környezet adta kihívások még nem tudatosultak a menedzserekben. Azok a kompetenciák, amiket a szakma szinte elengedhetetlennek minősít, sem a magyar, sem a külföldi vezetők gondolkodásában még nem egyértelmű, nem tudatosult. Bár a hozzáállásuk befogadó, úgy érzem, nincsenek megfelelően felkészülve, felkészítve (RUDNÁK 2010, p. 117).”

### 3.3. Az interkulturális kompetencia jelentősége

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

Az OECD DESECO projektje a heterogén csoportokban történő munkát kulcskompetenciaként határozta meg (OECD, 2003). Az Európai Bizottság kulcskompetenciákkal foglalkozó munkacsoportjai az interkulturális kompetenciát a nyolc azonosított kompetenciaterület fontos elemeként azonosították. Arra vonatkozóan, hogy hogyan képes valaki a kulturális különbségekből adódó kihívásoknak megfelelni, vagy akár előnyként felhasználni az egyén kulturális intelligenciája nyújthat támpontot. A kulturális intelligencia magában foglalja azokat a képességeket, amelyekkel lehetővé teszik látható és kevésbé felismerhető jegyek érzékelését, valamint az azokra adott helyes és elfogadható válaszokat.

A téma fontosságát mutatja az is, hogy egy 2002-es kutatás szerint (GMAC) a nemzetközi kiküldetések sikertelenségének második leggyakoribb okát a kiküldetésben dolgozók interkulturális adaptációs hiányosságai jelentik. (Harmadik helyen a családtagok adaptációs nehézségei szerepeltek.) A kultúrák közti ismeretekben való jártasság, az erre való képesség vagy ennek hiánya az interkulturális és nemzetközi érintkezések sikerének kulcsa lehet. A kulturális intelligencia iránti érdeklődés növekedését jól mutatja, hogy a Journal of Group and Organization Management című magatartás-kutatással foglalkozó szaklap a 2006. évi első teljes számát e témának szentelte (KONRAD 2006).

A téma jelentőségét érzékeltetik azok az adatok is, amelyeket az Európai Bizottság tett közzé 2014. április 14-én kiadott sajtóközleményében. Az uniós munkavállalók 3,3%-a – 8 millió ember – él és dolgozik a hazáján kívül, egy másik tagállam területén. További 1,2 millióan nem abban az EU-tagállamban dolgoznak, mint ahol élnek (EU Sajtóközlemény, Brüsszel).

Az iparosodott országok munkaerőpiacán folyamatosan csökken a helyben születettek aránya. A kevésbé fejlett régiók felől több munkavállaló érkezik, aki magával hozza kulturális standardjait (BOKOR et al. 2014).

Az illegális bevándorlás és a bevándorlók sikertelennek ítélt integrációja – különösen néhány európai országban – az elmúlt években sok OECD-országot késztetett a hagyományos migráció megnevezésére. (Jelen tanulmány megírásának idején a témának különös aktualitás ad a sokak által „megélhetési bevándorlónak” minősített menekültek ugrásszerű növekedése.)

Újabban nagy hangsúlyt helyeznek arra is, hogy a bevándorlókat nagyobb szerepvállalásra ösztönözzék saját integrációjuk elősegítésében. A bevándorlóktól egyre inkább elvárják annak bizonyítását, hogy elegendő tudással és ismerettel rendelkeznek az új hazájukban való boldoguláshoz, a beilleszkedéshez (OECD, 2009).

Újabb kutatások a pszichológia és pedagógia területéről bizonyítják, hogy a kulturálisan sokszínű csapatok sok szempontból jobban működnek, mint a homogének. Ezen kívül az ilyen csapatok tagjai egyénileg is profitálnak, jobban fejlődnek, hiszen a különböző megközelítések ütköztetése, összevetése serkenti a kreativitást és a tanulási folyamatot (VÁRHEGYI & NANN 2009).

Először az új, a befogadó kultúrába való beilleszkedéshez feltárt interkulturális kompetenciaelemeket veszem sorra, amely elemek fejlettségi szintje még az új kultúrába való megérkezés előtt prognosztizálja az adaptáció, a kulturális sokk okozta helyzetek hosszát, minőségét, gyakoriságát, hatásuk mélységét. Utána pedig a már a két vagy több kultúra találkozásakor fellépő sűrűlódások, illetve azok szélesedésével, erősödésével járó konfliktusok kezelési módjairól – mint szintén fontos interkulturális kompetenciaelemről – esik szó.

11. táblázat: *Interkulturális kompetencia kutatások.*

Megnevezés magyarul	Megnevezés angolul	Kutatók
Kompetenciák a különbségek kezelésére külföldön	Competencies for managing differences abroad	Schneider & Barsoux (1997)
Interkulturális kommunikációs kompetencia	intercultural communication competence	Collier (1989), Dinges (1983), Dinges & Baldwin (1996), Hammer (1989), Y.Y. Kim (1991), Spitzberg (1989, 1994)
Interkulturális hatékonyság	Intercultural effectiveness	Vulpe, Kealey, Protheroe, & MacDonald (2001)
Kulturális tanulás	Culture learning	Paige, Cohen, Kappler, Chi, & Lassegard (2002)
Globális gondolkodásmód	Global mindset	Bird & Osland (2004)
Interkulturális kompetencia	intercultural competence	Deardorff (2005, 2006), Graf (2004)
Globális vezetői kompetencia	Global leadership competence	Jokinen (2005)
Globális kompetencia	Global competence	Hunter, White, & Godbey (2006)
Globális tanulás	Global learning	Hovland (2006) Musil (2006)

*Forrás: saját szerkesztés (BENNETT 2009, p. 122) alapján*

A 11. táblázatban felsorolt kutatók tulajdonképpen meglehetősen hasonló eredményekre jutottak, és ezek alapján Bennett (2008, p. 97) a következőként definiálta az interkulturális kompetenciát: „kognitív, affektív és viselkedési készségek és tulajdonságok készlete, amelyek segítségével az emberek hatékony és megfelelő interakcióra képesek különböző kulturális kontextusokban”. Amikor idegen kulturális közegben vagyunk, az elsődleges feladat a különbségek felismerése és azok megfelelő kezelése (SCHNEIDER et al. 2014).

Az empátia a multikulturális környezetben nem más, mint mások viselkedésének és gondolkodásának megértése, valamint a saját gondolkodásmódunk megfelelően kifejezésre juttatása. Ismernünk kell más kultúrákat és az oda tartozó emberek viselkedését, normáikat, ahhoz, hogy megértsük őket, valamint a saját kultúránkkal és viselkedésmódunkkal is tisztában kell lennünk, beleértve az erősségeinket és a gyengeségeinket (DEARDORFF 2009).

Rudnák (2010) összegyűjtötte a Schneider és Barsoux (2003) által elengedhetetlennek tartott kilenc elemet, amelyek az új kulturális környezetbe való beilleszkedést segítik, ide tartozik a kapcsolatteremtő készség, a nyelvi készség, a kulturális kíváncsiság, a bizonytalanság tolerálása, a rugalmasság, a türelem és tisztelet, a kulturális empátia, az erős én-tudat és a humorérzék.

12. táblázat: Schneider és Barsoux interkulturális kompetencia eszközei Bennett féle dimenziókba sorolva

Mindset	Skillset	Heartset
<ul style="list-style-type: none"> <li>kultúrával kapcsolatos tudás</li> <li>személyiségfejlődés mintákról</li> <li>kulturális alkalmazkodás</li> <li>kulturális öntudatosság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>empátia</li> <li>megfelelő információk gyűjtése</li> <li>figyelem</li> <li>pontos érzékelés</li> <li>adaptáció</li> <li>kapcsolatépítés</li> <li>problémamegoldás</li> <li>társasági kapcsolatok kezelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hozzáállás</li> <li>motiváció</li> <li>kíváncsiság</li> <li>kezdemenyezőkészség,</li> <li>kognitív rugalmasság,</li> <li>bizonytalanságtűrés,</li> <li>rugalmasság</li> <li>találékonyság</li> </ul>
Erős éntudat	Kapcsolatteremtő készség	Kulturális kíváncsiság
Nyelvi készség	Türelem és tisztelet	Bizonytalanság tolerálás
Humorérzék?	Kulturális empátia	Rugalmasság

Forrás: Saját szerkesztés (BENNETT 2008; SCHNEIDER et al. 2014) alapján

Bennett (2008) három dimenzióba sorolta az interkulturális kompetenciakészleteket (12. táblázat). Az első dimenzió a kognitív dimenzió (gondolkodó készlet, gondolkodásmód), amely tartalmazza a kultúrával kapcsolatos tudást, a személyiségfejlődési mintát, a kulturális alkalmazkodást, valamint a kulturális öntudatosságot. A viselkedéskészlethez olyan képességek tartoznak, mint empátia, megfelelő információk gyűjtése, figyelem, pontos érzékelés, adaptáció, kapcsolatépítés, problémamegoldás és társasági kapcsolatok kezelése. A harmadik, az érzelmi dimenzióhoz (szívkészlet) a hozzáállás, a motiváció, a kíváncsiság, a kezdeményezőkészség, bizonytalanságtűrés, a rugalmasság és találékonyság tartozik (BENNETT 2008).

Az interkulturális kompetenciaelemek szintje, a kulturális sokk és a sikeres beilleszkedés egy idegen kultúrában összefüggése témában egy 2017-es empirikus kutatást végeztem, amelyben ezek korrelációja egyértelműen megállapítható volt (GARAMVÖLGYI & RUDNÁK 2017).

A kulturális különbségek kezelése mint interkulturális kompetenciaelem szakirodalma meglehetősen gazdag, ebből két jelentős kutató elméletét ismertetem: Adlerét (2008) és Bennettét (2018).

Adler (2008) szerint a szervezetek és annak vezetőinek legtöbbje háromféleképpen reagál és kezeli a kulturális sokféleséget. A leggyakoribb válasz a kulturális sokféleségre a szűklátókörűség. A vállalatok legtöbbje igyekszik egyszerűen nem figyelembe venni a létezését, és igyekszik is elkerülni a szervezetben annak előfordulását. Ezeket a vállalatokat helyi vállalatoknak nevezi. Jellemzőik, hogy a vezetőik úgy tartják, hogy a saját szervezés és vezetés tekintetében „a mi módunk az egyetlen mód”. A kulturális sokféleség jelenségét csak, mint probléma forrását veszik figyelembe.

A második legjellemzőbb hozzáállás etnocentrizmus: a vezetők felismerik a sokféleséget, de csak problémaforrást látnak benne. Az etnocentrikus szervezetekben a vezetők úgy gondolják, hogy „a mi módunk a legjobb”, és minden más módot alacsonyabb rendűnek tartanak. A kulturális sokféleségből akkor származik szinergia, ha a vezetők kifejezetten felismerik a kultúra értelmét.

A szinergikus szervezet tagjai és vezetői úgy gondolják, hogy a „a módjaink lehet, hogy különböznek, de egyik sem eredendően felsőbbrendű a másikénál”. Az első két stratégia nagyon gyakori. A harmadik stratégia lényege: a vezetők felismerik a kulturális sokféleséget és a belőle származó potenciális előnyöket.

A 13. táblázat részletesen bemutatja a kulturális különbségek kezelési módjait, azok legvalószínűbb következményeit és előfordulásának gyakoriságát.

Az etnocentrizmus az egyik akadálya az interkulturális kommunikációnak: a különbözőségeket a saját szemüvegünkön keresztül nézzük, vagyis a saját modelljeinkkel igyekszünk értelmezni. Ebben a szakaszban három fejlődési állomás különíthető el: a tagadás, védekezés, valamint a minimalizáció fázisai, amelyek során az új környezetbe érkező személy az izoláció megtapasztalásától a saját kultúrája felsőbbrendűségének átélésén és a másik „lenézésén” át egészen az univerzalizmusig juthat el. Vagyis (egyfajta önvédelmi mechanizmusként is) egyre kevésbé érzékeli a kibocsátó és a célkultúra közötti különbségeket. Adott, egyénileg eltérő hosszúságú idő elteltével, valamint megfelelő nyitottság esetén a saját kultúra szemüvege egyszer csak szükségtelenné válik és miután ezt „leveszi” az egyén, a minimalizáció állomásán túljutva egyszer csak átlép az etnorelatív fázisba. Ebben a fázisban is három fejlődési állomás különíthető el.

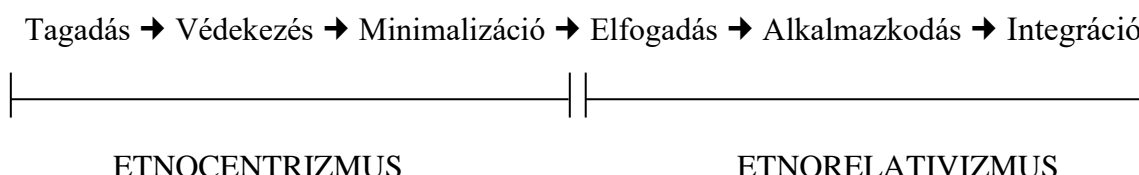
Ezek az állomások az elfogadástól az integrációig terjednek, azaz a különbségek minimalizálása után a viselkedés- és értékrelativizmustól kiindulva az empátián és pluralizmuson át akár az integráció folyamatáig is eljuthat az esetleg teljesen ismeretlen kultúrába érkezett személy. Az interkulturális kompetencia és érzékenység fenti modellje nagyban segítheti a kulturális sokk enyhítését, illetve a megfelelő orientációs programok kidolgozását (HIDASI 2008, p. 24).

13. táblázat: *Hogyan kezelik a szervezetek a kulturális különbségeket*

Szervezeti típus	Hozzáállás	Stratégia	Legvalószínűbb következmények	Gyakoriság
	<i>Mi az észlelt hatása a kulturális sokféleségnek a szervezetre</i>	<i>Hogy kellene a kulturális sokszínűség hatását a szervezetre</i>	<i>Milyen következményekre számíthatnak a menedzserek, a hozzáállás és a stratégia esetén</i>	<i>Milyen gyakori ez a hozzáállás és stratégia esetén</i>
<b>Parochiális (helyi)</b> A mi módszerünk az egyetlen	<b>Nincs hatás</b> A kulturális sokféleségnek semmi hatása nincs a szervezetre.	<b>Különbségek figyelmen kívül hagyása</b> Nem veszük figyelembe a kulturális sokszínűség hatását a szervezetre.	<b>Problémák</b> Vannak problémák, de nem a kulturális sokféleségnek tulajdonítják.	<b>Nagyon gyakori</b>
<b>Etnocentrikus</b> A mi módszerünk a legjobb	<b>Negatív hatás</b> A kulturális sokféleség problémákat okoz a szervezetben.	<b>Különbségek minimalizálása</b> Minimalizálják a kulturális sokszínűséget és elbagatelizálják annak hatását a szervezetre. Ha lehetséges, nem vesznek fel más kultúrából származó munkavállalót.	<b>Valamennyi probléma és néhány előny</b> A vezetők csökkentik a problémák számát azzal, hogy csökkentik a kulturális sokféleség nagyságát; ignorálják vagy kihagyják a potenciális előnyöket.	<b>Gyakori</b>
<b>Szinergikus</b> A mi módszerünk és az ő módszerük vegyítése lehet a legjobb	<b>Potenciális negatív és hatások</b> A kulturális sokféleség problémákat is okoz és előnyökkel is jár a szervezetre nézve.	<b>Különbségek kezelése</b> Vezetőket oktatják, hogy felismerjék és használják a kulturális sokféleséget, hogy előnyvé kovácsolják a szervezet számára.	<b>Valamennyi probléma és sok előny</b> A vezetők felismerik és hasznosítják a kulturális sokféleségből. Valamennyi probléma továbbra is előfordul, amelyet kezelni szükséges.	<b>Kevésbé gyakori</b>

Forrás: (ADLER & GUNDERSEN 2008, p. 108)

A Bennett-féle interkulturális érzékenységlejölés modell (Developmental Model of Intercultural Sensitivity, DMIS) célja megmagyarázni, hogy az emberek hogyan értelmezik és kezelik a kulturális különbségeket. A DMIS nem kultúraspecifikus modell: a mozgás a szintek között általában egyirányú, bár az etnocentrikus fázisokban könnyen vissza lehet térni egy korábbi szintre. Erre a legjellemzőbb a minimalizálásból a védekezésbe való visszatérés. A 6. ábrán látható első három fázis (tagadás, védekezés és minimalizáció) etnocentrikus; a saját kultúráját tartja a középpontban. A második három fázis (elfogadás, alkalmazkodás és integráció) etnorelatív. Nem szükségeszerű a fázisok közötti előrelépés, nagyban függ a személy motivációjától, körülményeitől. Akadnak olyan személyek, akik megrekednek egy adott szinten (BENNETT 2018).



6. ábra: A Bennett-féle interkulturális érzékenységlejölés modell  
Forrás: (BENNETT 2018)

**Tagadás** – a kultúrák közötti különbség tagadása, az egyén nem veszi figyelembe más kultúrájú embereket és nem fogja jelentőségüket. Amikor felismeri ezeket a különbségeket, akkor lép át a következő szintre.

**Védekezés** – ebben a szakaszban az emberek látásmódja szerint a „mi és ők” léteznek, élesen megkülönböztetve. Már észreveszik a különbségeket és magukat az embereket is, de erősen sztereotipizálják a más kultúrához tartozó személyeket. Következő szintre akkor lép a személy, amikor a negatív megítélések megszűnnek, és a személy megismeri a kultúrák közötti hasonlóságokat, a „mi és ők” gondolkodásmód megszűnik.

**Minimalizáció** – azok a különbségek és azok fontosságai, amiket az előző fázisban tagadott a személy, háttérbe szorulnak a fontosnak ítélt hasonlóságok kedvéért. Amikor a személy felismeri a kulturális különbségek fontosságát, tudatosan benne, hogy különböző a kultúrák összetettségükben, fejlettségükben azonosak, csak a formájukban különböznek – ekkor lép a személy a következő szintre.

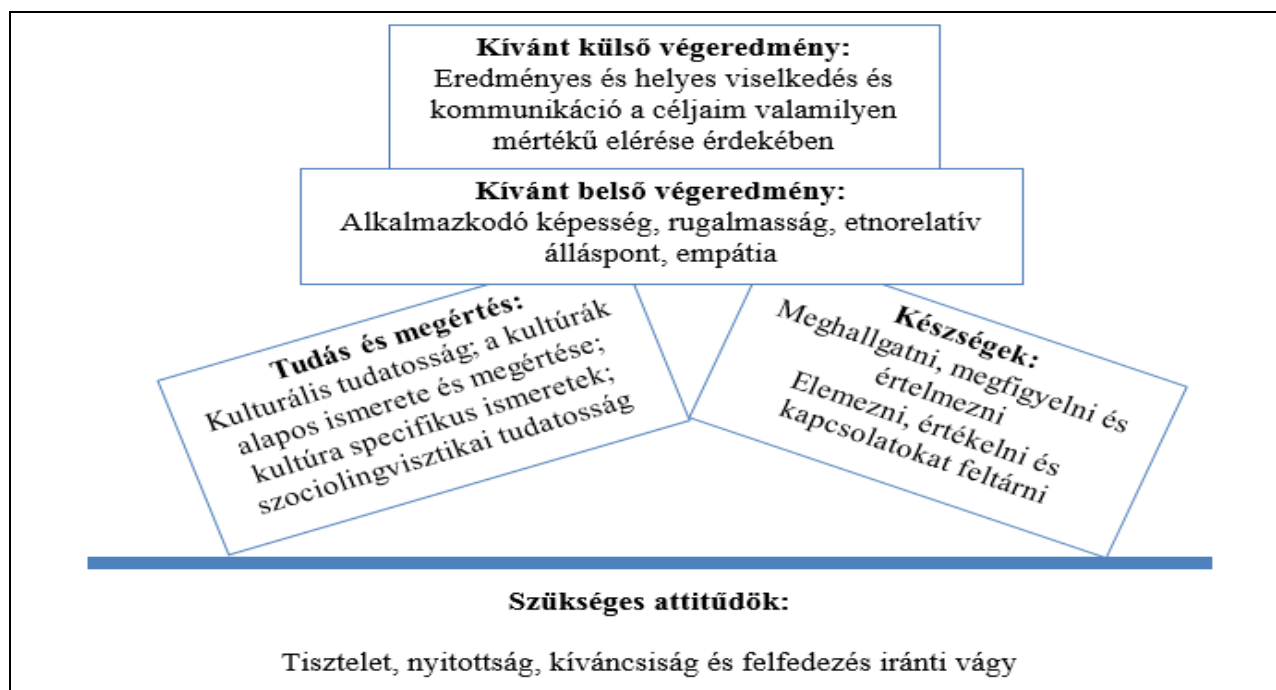
**Elfogadás** – ebben a fázisban az elfogadás nem jelent egyetértést, továbbra is negatívan ítélt meg a személy kulturális különbségeket, de ezek az ítéletek már nem a saját kultúráját tartja az etalonnak, nem ahhoz hasonlítja a másik kultúrát automatikusan. Amikor a személy részletesebben tanulmányozza a másik kultúrát, és igyekszik az megfelelő viselkedést elsajátítani, akkor lép át a következő szintre.

**Alkalmazkodás** – a legnyilvánvalóbb jele ennek a szintnek a kétkultúrúság. Amikor mindkét kultúra szokásait, szabályait, normáit, viselkedésmódját ismeri és használja. A következő szintre lépés: amikor a személy empátiát kezd érezni a másik kultúra iránt.

**Integráció** – Az integráció fázisában a személye két vagy több kultúra szegélyén építi fel magát, amiben egyik kultúra sincs a középpontban. Nem feltétlenül jobb, mint az alkalmazkodás szintje, leginkább olyan személyekre jellemző, akik hosszabb ideje a saját kultúrájukon kívül élnek, akiknek nincs domináns kultúrájuk (BENNETT 2004).

A kulturális különbségek tudatosítása és elfogadása hozzájárulhat a szükségtelen konfliktusok megelőzéséhez, megoldásához és ezáltal a multinacionális szervezetek hatékonyságának növeléséhez (RUDNAK & LEHOTA, 2004).

Deardoff (2009) interkulturális kompetencia piramisa (7. ábra) már beépíti az interkulturális érzékenység kialakulását segítő személyiségjegyeket, a kompetenciákat is, valamint meghatározza a modellben szereplő egyes elemek hierarchiáját, egymásra épülését. Ebben a modellben az attitűd (érzékenység) képezi a kompetencia alapját, amire a tudás és a készségek épülnek, és ezek együttes hatására lesz eredményes az interakció és az abban résztvevő személy is újfajta képességeket sajátít el.



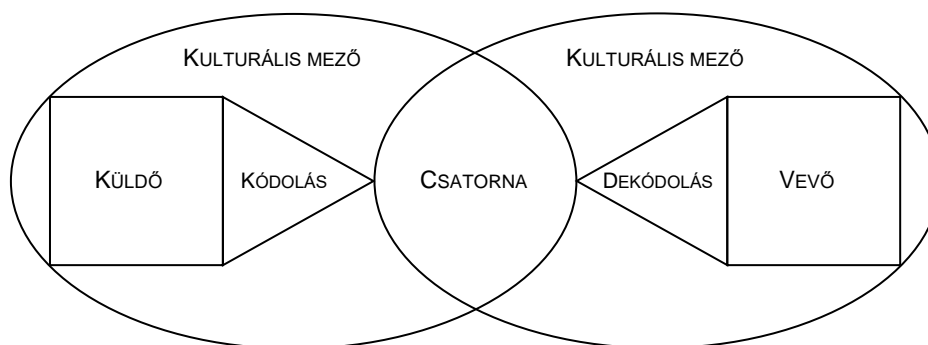
7. ábra: Az interkulturális kompetencia piramis modellje.  
Forrás: (DEARDORFF 2009)

Ezekben a modellekben az interkulturális megértés interakciós teljesítményét definiálják. Kiemelt hangsúlyt kap a megértés, a közös nevező megtalálása, ami alapját képezi az eredményes interakciónak, az interkulturális adaptációnak. Az interakció résztvevői olyan kulturális légkört teremtenek meg, amelyek mellett egyik résztvevő sem tölt be uralkodó, illetve alárendelt pozíciót.

Az adaptáció felhasználható pszichológiai és szociokulturális aspektusokra. Az első a pszichológiai jólétre a második a beilleszkedési képességre vonatkozik. A sikeres adaptációban a legfontosabb, hogy kezelni tudjuk érzéseinket, így elkerüljük konfliktusaink eszkalálódását és túltegyük magunkat az emocionális megterhelésen. A szociokulturális alkalmazkodás azt jelenti, hogy részt tudunk venni az új környezet életében: kapcsolatot építünk, barátkozunk a helyiekkel. Mindez elsősorban új viselkedési rutinok elsajátítását feltételezi: megtanuljuk értelmezni a környezetet, ellessük a helyiek forgatókönyveit a fent felsorolt összes szituációra vonatkozóan.

### 3.3.1. Az interkulturális kommunikáció bemutatása

A kommunikáció az üzenetek közvetítése, a társadalom alapvető építőköve. Kódokon, jelrendszereken keresztül működik, és konvenciókat használ. Ha két olyan ember kommunikál, akik más-más jelrendszert és konvenciókat használnak, azoknak problémáik adódhatnak a kommunikáció során. Kommunikáció alkalmával üzenetek kerülnek küldésre a küldőtől a vevőhöz, aki értelmezi azokat. Akkor sikeres a kommunikáció, ha az üzenetet pontosan veszik és értelmezik (THOMAS & INKSON 2017).



8. ábra: Kultúraközi kommunikáció folyamata  
 Forrás: Schramm alapján (THOMAS & INKSON 2017)

A 8. ábrán a kulturális mező a vevő és a küldő háttérét jelenti, amely magába foglalja a nyelvüket, tanulmányaikat és értékeiket. Ez a kulturális mező hozza létre a kódokat és konvenciókat, amelyek befolyásolják a kommunikációs folyamatot. A csatorna a kommunikáció formáját jelöli, amely lehet szóbeli megbeszélés, előadás, írásbeli üzenet, levél, chat, leírás. A kulturális különbségek nehezítik a kommunikációt, mert kevesebb kód és konvenció áll a résztvevők rendelkezésére (THOMAS & INKSON 2017).

A kommunikációs helyzetben az eltérő kulturális háttér magában hordozza azt a veszélyt, hogy az üzenetek nem a szándékolt közlés tartalmaként kerülnek értelmezésre. Ugyanazon megfogalmazás alatt az egyik fél mást ért, mint a másik, a kulturális szűrők működése miatt. „A hallgató olyan szándékot tulajdonít a beszélőnek, amelyet a beszélő nem kívánt kommunikálni. A hallgató a félreértés következtében védekezni kezd, megsértődik, megbántódik vagy frusztrált lesz, és megváltoztatja viselkedését, amelyre a másik fél hasonló érzésekkel reagál” (BOROMISZA 2003, p. 79).

Ez a probléma a közös nyelvismeret esetében is felléphet. A közös nyelv ismerete szükséges, de nem elégséges feltétele a kommunikációnak, mert a nyelvismeret nem jelenti azt, hogy a felek tisztában vannak a nem verbális kódokkal, amelyek erősen kultúra specifikusak és nehezebben értelmezhetőek és megfoghatóak. A verbális kód diszfunkciója esetén világos és egyértelmű az interakcióban fellépő zavar, törés és a korrekció szükségessége azonnal nyilvánvaló. Ezzel szemben a nem verbális kódoknak a diszfunkciója gyakran latens marad és bár nincs információs veszteség kognitív értelemben, de érzelmi zavart okoz és ez sok esetben ellenkező előjellel felül is írja a verbális üzenetet (HIDASI 2008).

A verbális kommunikáció alapja a nyelv, elsődlegesen az anyanyelvünk, amelyet évek alatt tanulunk meg szüleinktől, környezetünktől. A nyelvek, a hangok különböző kombinációiból állnak, amelyek különböző jelentéseket hordoznak, és ezeket kombinálva tudunk üzeneteket eljuttatni másoknak. A nyelv használata kommunikációra akkor lehetséges, ha a vevő és a küldő egyaránt ismeri a használni kívánt nyelvet. Félreértések történhetnek akár már akkor is, ha ugyanazt a nyelvet használó emberek más korosztályúak, más földrajzi területen élnek, más kultúrában szocializálódtak, tehát nem meglepő, ha közös nyelvet nem beszélő személyek nem értik meg egymást. A mai világban, ahol az emberek többezret utaznak, gyakrabban költöznek más országba, a nemzetközi kereskedelem az egész világot behálózza, elsődleges fontosságú a közös nyelv megtalálása a felek között. Ekkor általában legalább az egyik fél, de előfordul, hogy mindkét fél az anyanyelvén kívül megtanult, második (harmadik, sokadik) nyelvet használ.



A világ nagy részén ez a nyelv sokszor az angol, de a spanyol, a német és lassan a kínai is eléggé elterjedt ahhoz, hogy helyenként betöltse ezt a szerepet, attól függően, hogy a találkozás kik között és hol történik meg, bár az angol nyelv szerepe és elsődlegessége megkérdőjelezhetetlen. Sokszor előfordul, hogy a párbeszéd egyik szereplője a használt közös nyelvet magasabb szinten beszéli, mint a másik résztvevő. Ilyenkor, a sikeres kommunikáció érdekében, a jobban beszélő feladata, hogy a saját beszédstílusát és szóhasználatát a kevésbé jól beszélő szintjéhez igazítsa, mivel több olyan kultúra is létezik, ahol annak beismerése, hogy nem érti a párbeszédet „arcvesztéssel” járna, ezért ezek a személyek úgy tesznek, mintha mindent értenének. Ezzel egy tárgyalás, megbeszélés komoly veszélybe kerülhet és a munka hatékonysága sérülhet. A verbális kommunikációhoz tartozik a beszélgetés stílusa is, például, hogy mennyire lényegretörő az információ átadása, vagy inkább körülírva próbálják az üzenetet eljuttatni a vevőhöz, illetve például mennyire bőbeszédű a küldő, vagy mennyire használja a hallgatást a kommunikálásra (THOMAS & INKSON 2017).

A paraverbális kommunikáció: üzenetek átadása a szavak kimondásának módjával, nem magukkal a szavakkal. A kommunikáció során ez körülbelül 38%-ban felel azért, amit mások észlelnek és értelmeznek (14. táblázat).

14. táblázat: A paraverbális eszközök

Paraverbális jelek	Magyarázat
<i>Hangsúly</i>	Egy mondatnak teljesen eltérő értelmet adhatunk azzal, ha más szót hangsúlyozunk a mondaton belül. Például: „Én nem mondtam, hogy buta vagy”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÉN nem mondtam, hogy buta vagy – Én nem, de más igen.</li> <li>• Én nem MONDTAM, hogy buta vagy. – Másként jeleztem.</li> <li>• Én nem mondtam, hogy BUTA vagy. – Odáig nem fajultam, hogy kimondjam, de...</li> </ul>
<i>Beszédtempó</i>	Ha fáradtak vagyunk, vagy unatkozunk, vagy nagyon fontos, hogy megértsék, amit mondunk, akkor lassabban beszélünk, ha valamitől nagyon fellelkesülünk, akkor a beszédünk felgyorsul
<i>Hangszín, hangmagasság</i>	Attól függően, hogy kihez beszélünk, megváltozik a hangszínünk, máshogy beszélünk egy gyerekhez, akihez jellemzően magasabb hangon szólunk, mint egy kollégához, baráthoz, esetleg ellenséghez. De a hangulatunkat is tükrözni tudja, megmutathatja, hogy vidámak vagyunk-e vagy szomorúak, esetleg mérgesek, valamit komolyan gondolunk-e, vagy csak viccelünk.
<i>Hangerő</i>	Hangosabban beszélünk, ha idegesek vagy mérgesek vagyunk
<i>Hanglejtés</i>	Használatával tudjuk jelezni, hogy egy mondatunk nem állítás, hanem kérdés. Ez mutathatja, hogy csodálkozunk, esetleg gúnyolódunk

Forrás: (MEHRABIAN 2007)

A nem verbális kommunikációhoz tartoznak a kommunikáció során használt, mutatott gesztusok, kézmozdulatok, arckifejezések, a másiktól tartott távolság, hogy a kommunikáció során megengedett-e, és mit jelent, ha megérintjük a másikat, a beszélők testtartása, a szemkontaktus fenntartása. A különböző kultúrákban jelentős különbségek vannak ezeknek a jeleknek az értelmezésében, akár az ellentétét is jelentheti, mint ami a kommunikációs küldő szándékában állt (THOMAS & INKSON 2017).

Az ember számára fontos, hogy érezze, környezete kiszámítható. A megszokott kapaszkodók elvesztése elveszettség-és kiszolgáltatottság érzéséhez orientációs zavarokhoz vezet. Az állandó éberség, a készenlét, a mindenre odafigyelés rendkívül megterhelő fizikailag és szellemileg is. A saját kultúrájában magabiztosan viselkedő ember elbizonytalanodik, elveszíti egészséges önbizalmát, a saját magába vetett hitét, énhatékonyságát. „Az énhatékonyság elnevezés Bandura nevéhez kötődik. Azt érti rajta, hogy nem elég csupán annak a tudása, hogy mit kell tennünk.

Biztosnak is kell lennünk abbéli képességünkben, hogy a viselkedést végre is tudjuk hajtani” (LANGER 2001, p. 54). Az egyértelműnek tekintett identitáselemeket (szerepek, értékek, habitusok stb.), amelyekkel a saját csoport ruházza fel az egyént, a kulturális érintkezés alkalmával a „másik”, az „idegen” nézőpontjából megkérdőjeleződhetnek (BICZÓ & BORBÉLY 2012).

Ha folyamatosan azt tapasztaljuk, hogy nem boldogulunk helyzetekben, ráadásul a környezet visszajelzései is azt üzenik, hogy velünk van a baj, mert a környezet se elég toleráns, akkor megkérdőjeleződik identitásunk. Identitásunkhoz ugyanis hozzátartozik az önbizalom és kompetencia érzete is. A kiszámíthatatlan, bizonytalan környezetben védekező mechanizmusokat mozgósítunk. A bizonytalanság csökkentésének alapvetően két módja van: a folyamatos információ felvétel, interakciós aktivitás növeléssel, vagy ennek ellentétje, a zárkózottság, visszahúzódás, állandó védekezés, elhárítás (HIDASI 2008).

Az interkulturális kommunikációban való előrejutásban arra kell törekedni, hogy minél több interakcióban vegyünk részt a befogadó kultúra képviselőivel. Célirányos felkészüléssel és rákészüléssel a védekező mechanizmusok közül a tette készségünket „mozgósíthatjuk”.

### **3.4. A multikulturális környezet megértése**

A kultúra jellemzője, hogy adaptációként is felfogható: az ember alkalmazkodik a természeti és társadalmi környezetéhez. Az adaptáció az emberi élet számos variációját hozza létre, de ez jelentős mértékű tanulást is kíván az egyéntől: a kulturális normákat, a szokásokat, a hagyományokat, a nézeteket, az elképzeléseket a társas interakció során tanulja meg. Mivel a földön élő fajok közül erre egyedül az ember képes, így a kultúrát egyedülállóan emberinek is nevezhetjük. Mi vagyunk az egyetlen faj tehát, amely a környezetéhez mind biológiailag, mind pedig kulturálisan alkalmazkodik. De nem csupán alkalmazkodunk, hanem aktívan formáljuk, alakítjuk, gazdagítjuk is a környezetünket. A kultúra erőteljesen relatív jellegű, értékei, normái, hiedelmei csakis az adott kontextussal érthetők meg, értelmezhetőek. A kultúra dinamikusan változó rendszer, bizonyos elemei lassan, mások gyorsabban és látványosabban változnak. A mindennapok során gyakran hajlamosak vagyunk arra, hogy a saját kultúránk normáit, értékeit, szokásait standardként fogadjuk el, és más kultúrákat az általunk természetesnek vett, életünk folyamán megtanult minták alapján szemléljük.

A multikulturalizmus jelenségével egyetemben a kulturális kölcsönhatások is egyre jobban erősödnek, nemcsak a társadalom, de már az egyén életében is. Torgyik (2004) véleménye, hogy a 21. század népessége már a globalizációs tendenciák aktív résztvevőjévé lett. Mint az élet sok területén is tapasztalható, egy ország gazdasága, ezáltal népessége is növekvő ütemben függővé válik más országok, így más társadalmakban végbemenő változásoktól, így megfogalmazható, hogy ma már az interdependencia korát éljük.

Azonban nemcsak fényes, de árnyoldalai is lehetnek ezeknek a változásoknak. Eszenyi – Utry (2001) szerint a nemzetközi összefogás és együttműködés jelenti a megoldást a világpiaci versenyhierarchia, a társadalmi és nemzetközi konfliktusok és az emberi egyenlőtlenség problémáira. Napjainkban a legfontosabb cél az 'emberarcú globalizáció' kiépítése, a nemzeti kultúrpolitikák és az Európai Unió kultúrpolitika mellett új paradigmát kell alkotnunk, hogy csökkentsük az emberiség globalizációval összefüggő félelemérzetét.

A kultúrakutatások jelentősége felértékelődött, és a klasszikusnak számító nagy klaszterek használhatósága, alkalmazhatósága körül egyre több kritika fogalmazódik meg. Elmozdulás érzékelhető a kultúrstandardi irányba, amely a két vagy több kultúra, ill. azok egyedeinek az interakcióit vizsgálja. A klasszikus dimenzióalapú kutatások történeti áttekintése, a közöttük húzódó hatások, átfedések, elágazások kimutatása azért fontos, mert az új trendek is ilyen oldalági alapon fogalmazódtak meg. A számos elmélet, modell újratárgyalása azért is elengedhetetlen, mert a rendszerezés, a keretek ismerete a vizsgált kultúrákkal kapcsolatban stabilitást jelent.

### 3.4.1. Kultúraösszehasonlító kutatások

Primecz (2006) az összehasonlító kultúrakutásokat étikus, ill. émikus alapon különbözteti meg. Az étikus kutatások alapelve, hogy magától a kultúrától függetlenül lehet vizsgálni a megválasztott szempontok szerint, akár több kultúra is összehasonlítható ezen egységes szempontok szerint. Az émikus kutatások viszont egyetlen kultúrát vizsgálnak, és az önálló értelmezést keresik. Az émikus kutatás esetében a kutató benne van a kutatás kontextusában, míg az étikus kutatás a kutatótól függetlenül zajlik (MOREY & LUTHANS 1984). Az általam vizsgált modellek étikusak, ezen belül Kluckhohn, C. és Strodtbeck, P., valamint Hall, E.T. modellje komparatív, míg G. Hofstede, F. Trompenaars és C. Hampden-Turner és a GLOBE kutatás nagymintás kvantitatív kultúrakutatások.

Heidrich (2017) úgy véli, a nemzetközi összehasonlításra nagyon jó kiindulási alapot jelent és jelenthet a jövőben is a GLOBE felmérés kelet-európai, valamint a hazai tapasztalatok folyamatos publikálása.

A dimenzió alapú kutatásokat Ablonczyné Mihályka és Tompos (2015) bár lezártak nem tekintik, a jövőt illetően úgy véli, hogy kvantitatív és kvalitatív módszerrel támogatott újszerű kultúrakutatói irányzatokra van szükség, amelyek alapján egyre újabb nézőpontokból elemezhető a nemzeti és szervezeti kultúra kapcsolata, így a dimenzióalapú kutatások helyétegyre inkább a kultúrstandard jellegűek veszik át.

A kultúraközi kommunikáció – amitől interkulturális is egyben – olyan egyének között valósul meg, akik egymástól eltérő kultúrákat képviselnek. A kultúrstandard-kutatás fő jellemzője, hogy az interakciót vizsgálja, az azt befolyásoló, ill. meghatározó viselkedést, magatartást és a hozzájuk kapcsolódó különleges kulturális jegyeket. Thomas (1996, p. 110), a kultúrstandard-kutatások megfogalmazója így vall erről: „Az egyéni konstrukciós folyamat abba a kulturális tudásrendszerbe ágyazódik bele, és nyer egyfajta előstrukturáltságot, amely a külső, objektív világgal való viszonyt befolyásolja. Annak érdekében, hogy a belső, személyes cselekvések struktúrája és a külső, kulturális tevékenységi területek közötti kapcsolatot megértsük, egy szignifikáns kontextusban aktívan cselekvő egyént kell vizsgálnunk...”. Szerinte a kultúrstandard a kultúradimenziók ellenterminológiája, elszakad a konkrét dimenziók alapján történő kutatási módszertől, elveti az univerzális kategóriákat, s a kultúrákat émikus kategóriák segítségével írja le (TOPCU 2006).

„A kultúrstandard módszer nagy előnye az eddigi modellekkel szemben – kritikái ellenére is –, hogy az erős retrospektív jelleg, és a narratív interjúztatás sajátosságai, a közös jelentésalkotási folyamat miatt valóban olyan összemérési kategóriák alakulnak ki, melyek relevánsak adott bikulturális relációban (RÉTHI 2009, p. 468).”

Számos kutató és kutatás, többek között Kluckhohn & Strodtbeck, Hofstede, Hall, Trompenaars, Schwartz, and House és a GLOBE projekt (STEERS & OSLAND 2019), valamint Adler, Manevski, Schein (SCHNEIDER et al. 2014) foglalkozott a különböző kultúrák összehasonlításával, legtöbbször több dimenziót alkottak, amelyek mentén számszerűen össze lehet hasonlítani két vagy több kultúra jellemzőit.

A kultúra összetett fogalom, elemzése során több száz definíciót kapott már, ám egységes és mindenki által elfogadott meghatározása a mai napig nem létezik. A különböző tudományágak és kutatások – saját céljaiknak megfelelően – eltérő megközelítésekből indulnak ki, eltérő alapfeltételezésekkel élnek, így természetesen más és más meghatározásokat használnak. A kultúra fogalma a modern társadalomtudományoknak is az egyik központi, sokféle módon értelmezett kategóriája.

Röviddel a második világháborút követően jelent meg Kroeber és Kluckhohn (1952) a kultúrával kapcsolatos modern antropológiai gondolkodás főbb mozzanatait és irányait összefoglaló munkája – ma már inkább csak tudománytörténeti jelentősége van –, amelyben a szerzők a kultúra fogalmának közel négyszáz különböző meghatározását tekintették át (PRIMECZ 2006). Ezen definíciók között számos hasonlóság, ill. eltérés figyelhető meg, amelyek alapján különböző csoportokba, típusokba sorolhatók (NEUMANN-BÓDI et al. 2008).

A két amerikai szerző is megpróbálkozott a definiálással: a kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek. Ezek a szimbólumok a különböző embercsoportok kiemelkedő teljesítményei, magukban foglalják a művészeti termékeket is. A kultúra lényege a tradicionális – a történelem során leszűrődött és kiválasztott – gondolatokból, ötletekből áll és főként a hozzájuk tapadó értékekből. A kultúrarendszereket egyrészt tekinthetjük a cselekvés termékeinek, másrészt a jövőbeli cselekedetek feltételrendszerének (KROEBER & KLUCKHOHN 1952).

A kultúra jelenlegi definíciói a kultúrát inkább olyan szoftvernek tekintik, amely lehetővé teszi az emberi hardver működését. Az azonban vitatott, hogy ez a szoftvercsomag milyen szintű befolyással rendelkezik. A szoftver – a kulturalizálódás folyamata az értékeken, szokásokon, normatív mintákon keresztül – célja, hogy megtanuljuk értelmezni azt a valóságot, amely hat ránk, és amely formál bennünket. A kulturalizálódáson keresztüli tanulás természetes folyamat, amelyet gyakran a lélegzéshez hasonlítanak (HOFSTEDE et al. 2010; HOFMEISTER-TÓTH et al. 2005).

Török (2010) táblázatban (15. táblázat) szemlélteti a két kutatási módszer – a cross-cultural és a kultúrstandard-kutatás közötti különbségeket:

15. táblázat: A cross-cultural és a kultúrstandard kutatás összehasonlítás

Kultúradimenzió-kutatás	Kultúrstandard-kutatás
Cross-cultural	Interkulturális/bikulturális
Étikus kategória	Émikus kategória
A kultúrákat egymástól elszigetelten vizsgálja	A kultúrákat interakcióban vizsgálja
Érték vagy cselekvés-orientált	Cselekvésorientált
Deduktív módszer	Induktív módszer
Konkrét, előre kialakított dimenziók alapján vizsgálódik	Elveti a dimenziókat, kultúrstandardokat/normákat ír le
Kvantitatív kutatás, kérdőív segítségével	Kvalitatív kutatás, narratív interjú, interpretatív módszer

Forrás: (TÖRÖK 2010, p. 6)

„A dimenzió-alapú kutatások alapfeltevése az, hogy vannak olyan problémák, amelyekkel minden társadalom szembenéz. Ezekre az univerzális problémákra adható válaszokat minden kultúra ismeri, de valamilyen oknál fogva az egyik megoldást részesíti előnyben, míg a másik/többi alternatívát furcsának, illogikusnak, esetenként rossznak minősíti. A tudomány feladata így az univerzális problémák és az arra adható válaszok beazonosítása, valamint az egyes kultúrák válasz-kategóriákba sorolása, illetve elhelyezése az általában két ellentétes válasz, mint végpont által behatárolt egyenesen (ABLONCZYNÉ & TOMPOS 2015, p. 3).”

Az egyik leghíresebb kutatást Hofstede végezte 1967 és 1973 között az IBM vállalat megbízásából: a világ különböző országaiban lévő leányvállalatainál több mint 70 országban és közel 116.000 részvevővel. A 70 országból először a 40 legnagyobb eredményeit használta fel az elemzéseire, ezt bővítette ki később 50-re; jelenleg 76 ország eredményei találhatók meg, amelyeket az IBM kutatás mellett más nemzetközi populációra kiterjesztett kutatásokból gyűjtöttek. Kutatásában azt vizsgálta, hogy a különböző kultúrák hogyan befolyásolják a munkahelyen vallott értékeket, az emberek viselkedését és tetteit. A vizsgálatát több kutató kritizálta, mert csak egy vállalatnál végezte, de a későbbi vizsgálatok, amelyek már más populációkat is magukba foglaltak, megerősítették az első vizsgálat eredményeit (GRAVES 1986; Olie 1995; SØNDERGAARD 1994).

A kutatásának eredményeképp először négy dimenziót állapított meg. Az 1980-as évek végén Michael Harris Bond hongkongi és tajvani kutatók segítségével létrehozott egy új kérdőívet, amely a kínai emberek számára fontos alapértékeket vizsgálta, és ezt a kérdőívet a világ 23 országában kitöltette. Ennek eredményeiből született egy új dimenzió, a hosszútávú orientáció, amely ötödikként csatlakozott Hofstede dimenzióihoz. Az utolsó, hatodik dimenzió Michael Minkov kutatásából született, aki a World Values Surveys 93 országból összegyűjtött adatait kutatva azonosította azt, és elnéző-korlátozó dimenzióknak nevezte el (HOFSTEDE et al. 2010). A hat dimenziót a 16. táblázatban foglaltam össze.

16. táblázat: Hofstede kulturális dimenziói

Dimenzió	Jellemzők
Hatalmi távolság	A társadalomban lévő egyenlőtlenség mértékét méri.
Bizonytalanságkerülés	A kultúra bizonytalanság tolerálásának mértékét mutatja, „hogyan az egyének mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, és mennyire próbálják azokat aktívan elkerülni.”
Individualizmus – kollektívizmus	„Az egyén és a csoport, illetve a csoport és tagjai közötti kapcsolatot jellemzi, az összetartás, felelősség, döntéshozatal és lojalitás egymáshoz való viszonyát.”
Férfiasság – nőiesség	A nemek szerepének megoszlását, a társadalom számára fontos értékeket mutatja.
Hosszú távú orientáció	Azt mutatja, hogy a kultúra mennyire jövőorientált, szemben a jelen, múlt orientációval.
Elnéző – korlátozó	A különböző társadalmak mennyire engednek meg tagjainak, hogy a saját alapvető szükségleteiket és vágyaikat kiéljék.

Forrás: (HOFSTEDE et al. 2010).

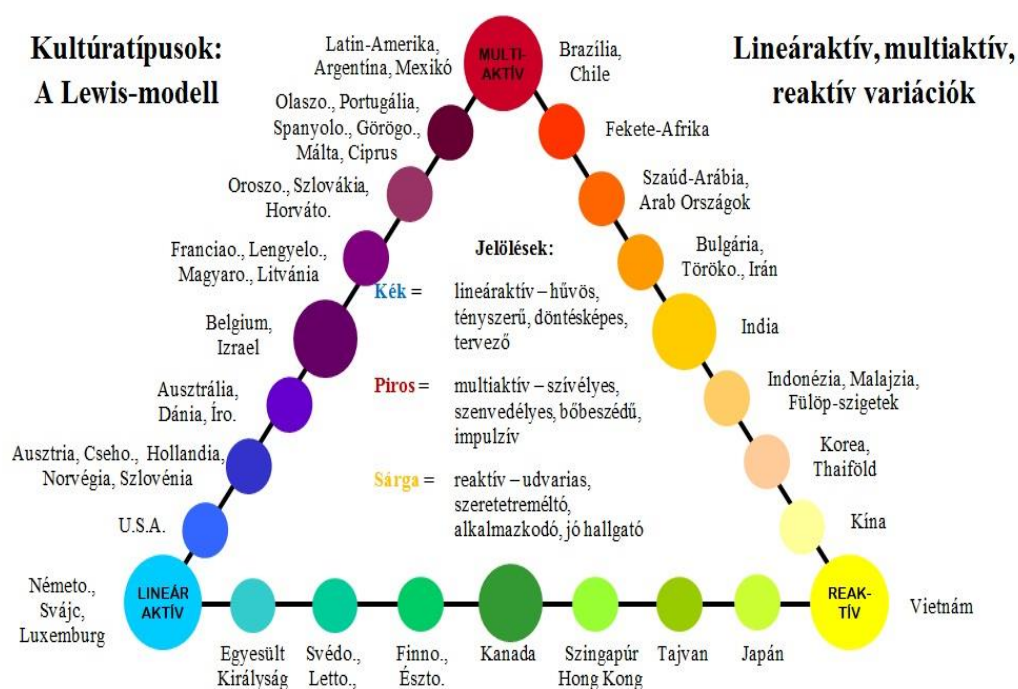
A kultúrák közötti interakció elsődleges színtere és eszköze a kommunikáció. Erről a területről két kutató eredményeit fogom részletesebben bemutatni, amelyekkel jobban tudom szemléltetni, milyen potenciális problémákkal és konfliktushelyzetekkel találkozhat egy személy, ha idegen kultúrában kezd el dolgozni.

Török (2010, p. 12) vitatható pontként jelöli, „hogyan a különböző kultúrák a különböző dimenziókat másként értelmezik, így nem válik világossá, hogy például a kollektívizmus alatt mit ért például a japán, vagy az arab kultúra. Véleményünk szerint ez a pont a kultúrák közti kommunikáció legsarkalatosabb pontja, és egyben legnagyobb buktató is akkor, amikor kultúra-összehasonlító elemzéseket, vagy méréseket akarunk végezni. A kultúrák közötti különbség ugyanis a jelek különböző értelmezésében gyökerezik, és úgy, ahogyan különböző kultúrájú egyének különbözőképpen értelmezik egy kézjelet, egy színt, vagy piktogramot, ugyanúgy különbözően interpretálnak egy előre meghatározott kultúradimenziót. A kutató első feladata a kutatás megkezdése előtt tisztázni, hogy a különböző kultúra képviselői mit értenek az adott dimenzió alatt, hogy a megkérdezettektől a lehető legmegbízhatóbb választ kapja.”

Hall (1976) a kultúrakutatásai során az elméletét az interperszonális kommunikációra építette, amely szerinte három részre bontható: szavak, anyagi dolgok és viselkedés. Ezeket vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az emberi viselkedés azon területei, amelyeket nem sikerül megfelelően feltérképezni, azok nem tudatosak (HEIDRICH 2017). Ezek alapján Hall négy dimenziót állapított meg:

1. Időfelfogás: monokróm vagy polikróm kultúrák
2. Magas/Erős – alacsony/gyenge kontextusú kultúrák: az információ átadásához az üzenet környezetének és nonverbális eszközök használata jellemző
3. Területigény: nagy – alacsony területigényű kultúrák.
4. Proxemika – a személyes tér használata, a távolság, érintés mértéke.

Lewis (2018) részletesen jellemzi országokat kommunikációs és kulturális aspektusból. Megállapítása szerint három nagy stílusba oszthatók: lineáráktív, multiaktív és reaktív típusba, amelyeket egy háromszöggel láttat. A 9. ábrán látható, hogy a csúcsoakra a legjellemzőbb országokat helyezte, és a csúcsok közé felsorolta a többi országot a színekkel jelezve az átmenetet.



9. ábra: A Lewis modell

Forrás: (LEWIS 2018) fordítás: Rudnák Ildikó

Az országok kommunikációs stílusainak szemléletesebb bemutatását teszi lehetővé a M2 mellékletben elhelyezett 46. ábra: Lewis kommunikációs stílusok a világ országaiban, amin a föld országai vannak a stílusuk pontos színére színezve. Megfigyelhető, hogy az egymáshoz közel elhelyezkedő országok hasonló kommunikációs stílussal rendelkeznek, bár ez nem mindig törvényszerű. A Lewis féle kommunikációs stílusok jellemzői az M1 Melléklet 54. táblázatában olvashatók részletesen.

Lewis (2018) megállapítása szerint az interakciók jellemzői eltérnek a különböző stílusok között. A lineáráktív és multiaktív között jellemzően nehézkes a kapcsolat és a kommunikáció, mivel teljesen eltérő világnézetük. A reaktívak jobban illeszkednek a másik kettőhöz, mert inkább reagálnak, mint kezdeményeznek; a lineáráktív és reaktív között általában kielégítő a kommunikáció és a kapcsolat, a multiaktív és a reaktív között pedig legtöbbször időigényes.

Az emberiség megoszlása a három nagy típus között 2020-ban: 800 millió lineáráktív, 4 milliárd multiaktív, 3 milliárd reaktív és 300 millió hibrid (multiaktív és reaktív) személy.

### 3.4.2. A multikulturális csoport és vezetésük sajátosságai

Hofstede (1997) definíciója szerint a multikulturális csoport tagjai eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek, mert különböző országokból származnak. Legnyilvánvalóbb különbségük abból származik, hogy a növekedésük meghatározó éveit más országban töltötték, így eltérő értékeket, viselkedést és nyelvet tanultak meg (HAMBRICK et al. 1998).

A közös interkulturális munka a csoport minden tagja számára mély és kölcsönös tanulási lehetőség, ugyanakkor az elvégzendő munkamennyiség, a felelősség és a stressz elviselésében a kölcsönös támogatás forrása.

A legfontosabb talán mégis az, hogy a csoporton belüli sokszínűség azt sugallja, hogy számos, valószínűleg felmerülő lényeges kérdés, már előre jelezhető és megvitatható. A személyes preferenciák és tapasztalatok, a kulturális különbségek, a különböző társadalmi realitások és oktatási rendszerek befolyásolják, hogy miként közelítjük meg a tanulást és az elvégzendő feladatot (WAGNER 2002). A multikulturális csoportoknak megvan a lehetőségük arra, hogy vállalatuk legütőképesebb egységét alkossák, de arra is, hogy a legkevésbé hatékonyt (HEIDRICH 2017).

Számos kutató foglalkozott már a multikulturális csoportokkal kapcsolatos témákkal. A 17. táblázatban rövid összefoglaló látható a közelmúltban megjelent kutatásokról, amelyek kapcsolódnak a multikulturális csoportokhoz, de még nem kifejezetten arra irányulnak.

*17. táblázat: Multikulturális csoportokkal kapcsolatos témák kutatói*

<b>Téma</b>	<b>Kutatók</b>
Globális szervezet tervezése	Bartlett and Ghoshal 1989
Kultúráközi menedzsment management	Redding 1992 Roberts and Boyacigiller 1984
Kultúráközi interperszonális interakciók	Gudykunst 1991
Heterogén feladatcsoportok	Hoffman and Maier 1961 Triandis et al. 1965 Jackson 1992 Milliken and Martins 1996
Üzletkötés kultúrák között	Earley & Erez, 1997 Graham & Sano, 1984 Schneider & Barsoux, 1997 Trompenaars, 1997
Társadalom csoportjainak multi kulturalitása	Berry, 1997 Goto, 1997 Moghaddam, 1997
Multikulturális vállalatok	Dorfman & Howell, 1997 Granrose & Oskamp, 1997 Tung, 1997
Felsővezető csoportok	Maznevski & Peterson, 1997
Kommunikációs technológia fejlődése	Tung, 1997

*Forrás: (HAMBRICK et al. 1998; EARLEY & GIBSON 2002)*

Hofstede (2001) szerint az emberiség túlélése nagy részben függ attól, hogy a különböző módon gondolkodó emberek megtanuljanak együttműködni és együtt dolgozni. A nemzetközi együttműködés előfeltétele, hogy bizonyos mértékben meg tudjuk érteni, hogy mások gondolkodásmódja hogyan különbözik a sajátunktól. Ennek kutatása különösen fontos ahhoz, hogy meghatározzuk, hogyan működnek személyek közötti kapcsolatok kultúra közti környezetben, hogy a csoporton belüli különbözőségek lehetséges negatív hatását legyőzzük, valamint eltérő kulturális háttérű személyek között hatékony kapcsolatot alakítsunk ki.

Csapatban dolgozni olyan különböző háttérű emberekkel, akik különféle tapasztalattal, megközelítéssel, szemlélettel, értékkel és véleménynel rendelkeznek, több nézeteltéréssel és vitával járhat, ezért fokozott rugalmasságot, toleranciát, valamint észlelési- és viselkedésmódokra való nyitottságot igényel. Megkívánja, hogy megpróbáljuk megérteni társaink szempontjait, és kompromisszumokat kössünk (GRIMALDI et al. 2002), erre kiváló példa az IKEA spanyolországi tapasztalata, ahol a svéd vállalat kénytelen volt a saját vállalati kultúráján és előírásain változtatni annak érdekében, hogy a svéd és spanyol kultúrák közötti különbségekből fakadó problémákat elkerüljék. Többek között a legnehezebb a spanyol munkavállalók számára az IKEA vállalati hierarchia lapos szerkezete, a svéd vezetési stílus lazasága, a fix bérrendszer megléte volt (GARAMVÖLGYI & BAJKAI-TÓTH 2019).

Az interkulturális csapatmunka lehet kifejezetten eredménytelen is, hiszen a benne zajló folyamatok elterelik a figyelmet a küszöbön álló feladatokról. Ha viszont alaposan átgondoljuk, és megfelelően irányítjuk ezeket a folyamatokat, akkor az egyes csoporttagok forrásai és képességei gazdag és kreatív folyamatot eredményezve egészíthetik ki egymást, teljesebbé téve a feladat és a célcsoport összetettségét. Ebben az esetben az interkulturális csapatmunka izgalmas, ösztönző és rendkívül hatékony folyamat is egyben (GRIMALDI et al. 2002).

Manapság egyre több cég a csoportmunkában látja az egyre összetettebb és dinamikusabb környezetet kezelésének lehetőségét. Ahhoz viszont, hogy a csoportok hatékonyak legyenek, valamint a külső tényezők befogadására sikeres megoldásokat nyújtsanak, meg kell találniuk a megoldást a belső integráció problémáira. Ebből a célból stratégiákat dolgoznak ki a csoport elsődleges feladatának megoldására és a folyamatára. Ez a stratégia-kidolgozás azonban sokkal bonyolultabb feladat akkor, ha a csoport tagjai más kulturális elképzeléssel rendelkeznek arról, hogy miként kellene egy csoportnak működnie (SCHNEIDER 2002).

A 18. táblázatban már konkrétan a multikulturális csoportok kutatóit sorolom fel, a kutatások konkrét témájával együtt.

*18. táblázat: Multikulturális csoportok kutatói*

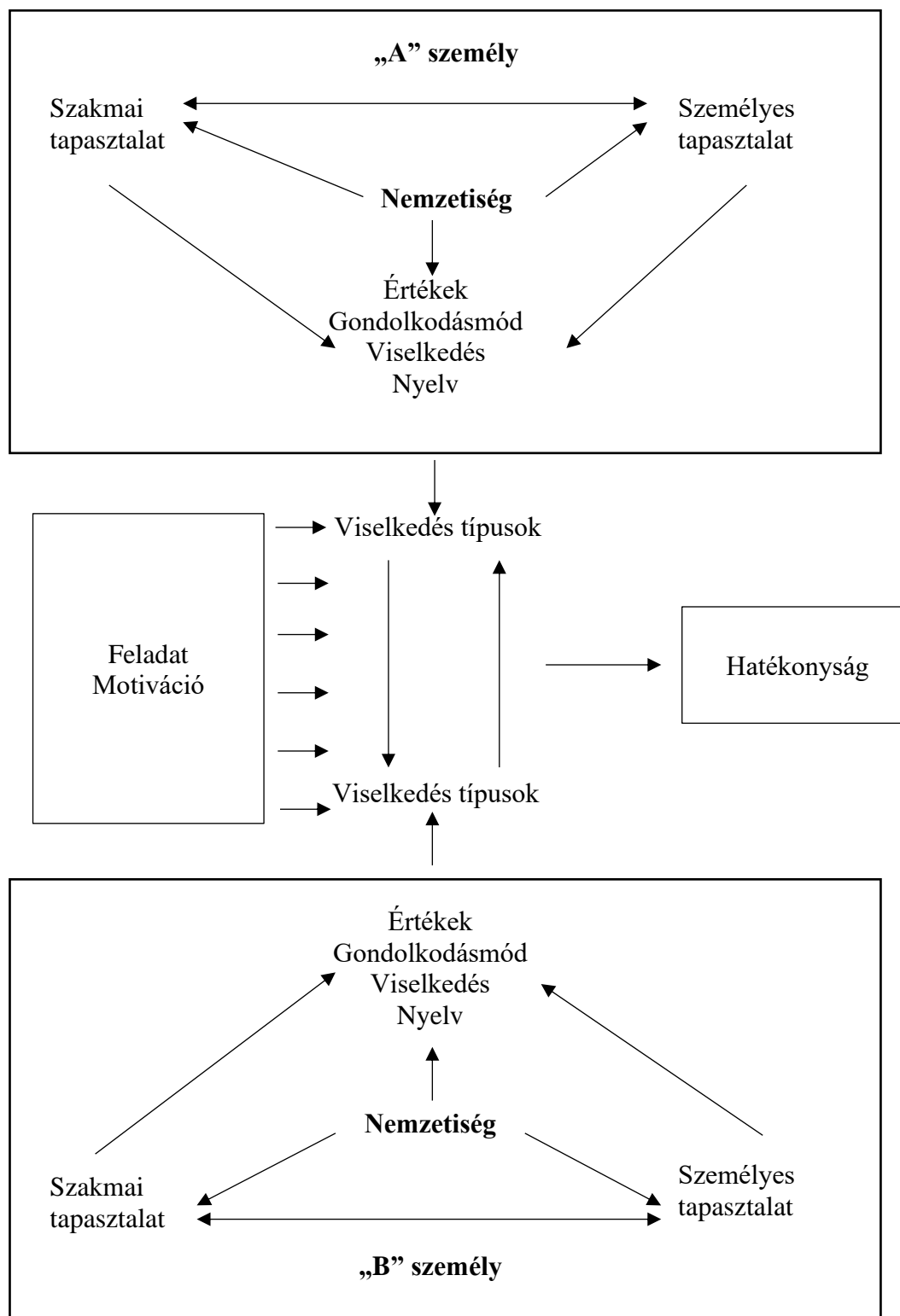
<b>Témák</b>	<b>Kutatók</b>
Multikulturális és multinacionális tagokkal rendelkező csoportok dinamikája	Ar-gote & McGrath, 1993 Elron, Shamir, & Ben-Ari, 1998 Jackson, May, & Whitney, 1995 Jackson, Salas, & associates, 1992 Lawrence, 1997 Snow, Snell, Davison, & Hambrick, 1996.
Transznacionális csoport működése	Earley & Mosakowski, 2000
Globális csoport	Maloney and Zellmer-Bruhn 2006
Multinacionális csoportok	Maznevski, 1994 Snow, Snell, Canney Davision, & Hambrick, 1996 Larkey, 1996 Felled, 1996 Hambrick, Cho, & Chen, 1996 Granrose & Oskamp, 1997 Lau & Murnighan, 1998 Gibson, 1999, 2000a Canney-Davison & Ward, 1999 Earley & Mosakowski, 2000 DiStefano & Maznevski, 2000 Ravlin, Thomas, & Ilsev, 2000
Globális virtuális csoportok	Jarvenpaa & Leidner, 1999 Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998 Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004
Multikulturális csoportok folyamatai és eredményei	Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010
Multikulturális csoportok vezetése	Zander & Butler, 2010

*Forrás: (ZANDER et al. 2012; EARLEY & MOSAKOWSKI 2000; EARLEY & GIBSON 2002)*

A kutatások fontosságára nem minden szervezet és vezető figyel, vagyis ez nagyban függ az adott vállalat kultúrájától. Egy régóta létező nagy olajvállalat vezetője szerint a téma nem olyan jelentőségű, hogy kutatni kellene. A vállalat hosszú évek óta tesz egy csoportba különböző nemzetiségű munkavállalókat gond nélkül, ez a normál működése a cégnek. Ezzel szemben egy olyan nagy nemzetközi vállalatnak, amelyik nemrég keletkezett több nemzeti vállalat felvásárlásából, a menedzsere szerint a vállalatuk komoly gondokkal küzd a multikulturális csoportok miatt, stratégiai tervek hiúsultak meg, emberek karrierje siklott ki a multikulturális csoportokból származó komplikációk miatt (HAMBRICK et al. 1998).



A 10. ábrán arra látható példa, hogy egy személy („A”) mögöttes tulajdonságai miként működnek interaktívan és reflexíven egy csoporttárs („B”) mögöttes tulajdonságaival együtt.



10. ábra: Csoporttagok együttműködésének vázlata

Forrás: (HAMBRICK et al. 1998, p. 187)

A mai globális vállalatoknál a multikulturális csoportoknak a saját feladatuk ellátásán felül további hasznuk is van: a legfontosabb ebből a kiemelkedő tehetség, a hozzáadott érték összegyűjtése, támogatása és fejlesztése (HAMBRICK et al. 1998), a kreativitás, az innováció, valamint a problémamegoldó készségek fejlesztése (JONES et al. 2020; BOUNCKEN et al. 2016).

A multikulturális csoportok nem véletlenszerűen választott emberekből állnak, hiszen elsődlegesen a munkavállalók szakértelmét veszik figyelembe a kialakításukkor. A csoportokban való együttműködés során a tagok pszichológiai jellemzői nagyban befolyásolják a csoport működését, teljesítményét, dinamikáját, sikerét. A nemzetiség nem feltétlenül határozza meg teljes mértékben az emberek jellemzőit, de különbségek az értékrendben, a gondolkodásmódban, a viselkedésben és a nyelvben okozhatnak gondot az együttműködés során (HAMBRICK et al. 1998).

### **3.4.3. A multikulturális csoportok típusai**

Korunkban a csoportmunka jelentősége a legtöbb munkahelyen felerősödött, sok vállalat igyekszik fejleszteni munkatársai együttműködési készségeit csapatépítéssel, egyéb tréningekkel. A csoportmunka hatékonyságát nehezítheti, ha a csoport tagjai különböző kultúrából származnak, akár úgy, hogy a vezető külföldi, akár úgy, hogy egy vagy több tag, vagy akár az összes más-más országból/kultúrából jön. A munkáltatók számára kiemelkedően fontos a munka hatékonysága, ezen belül a csoportok hatékonysága, amelyet nagymértékben befolyásolhat a csoport összetétele. A multikulturalitás lehet pozitív és negatív hatással is a folyamatokra. A sikeres és zökkenőmentes együttműködéshez szükség van kulturális intelligenciára. A vezető feladata, hogy a multikulturalitásból származó előnyöket kiaknázza, és a hátrányokat igyekezzen csökkenteni (THOMAS & INKSON 2017).

Míg korábban a multikulturális csoportok jellemzően azért alakultak ki, mert a nemzetközi vállalatok a leányvállalataik vezetői pozíciójába az anyavállalat alkalmazottjait küldték ki a megfelelő mértékű teljesítmény és minőség fenntartása érdekében, mára azonban a külföldi vezetői kiküldetés már nem mutat egyértelmű összefüggést leányvállalatok teljesítményével (FEHÉR et al. 2022).

Heidrich (2017) összefoglalta a csoportok típusait kulturális szempontból. A multikulturális csoportoknak több típusuk is van, amelyek jellemzőit nagyban meghatározza az összetételük. A különböző típusok a csoport kialakulásának módjától, függenek, és három fajtáját különböztette meg: a jelképes, a kettős kultúrájú és a valós multikulturális csoportot.

A kulturálisan egynemű csoportokat (OETZEL 1998) homogén csoportnak nevezzük. Amikor csak egy kultúrából származó személyek vannak egy csoportban azt multikulturális szempontból homogén csoportnak nevezzük. Itt nincs eltérés a kultúrák között, a kommunikációs stílus, a használt nyelv, a hierarchiához való hozzáállás és a döntéshozatali módszereknél alapvetőleg nincs eltérés, kevesebb konfliktus várható ilyen okokból.

Jelképes csoport létrejöhet úgy, hogy egy adott országban már ott élő külföldi személyt felvesznek egy céghez, de maga a vállalat nem tipikus multikulturális vállalat. Olyan országokban, ahol a bevándorlás nagyobb mértékű volt, ez gyakrabban előfordul. Létrejöhet csoport úgy, hogy egy adott multikulturális vállalat egy vezetőt delegál az egyik leányvállalathoz valamilyen szintre, így olyan csoport jön létre, ahol a vezető külföldi, a beosztottak pedig a helyi országból származnak. Ezekre a csoportokra az jellemző, hogy csak egy tagjuk származik más kultúrából, a homogén csoporttól ebben térnek csak el. Itt a kulturális különbségekből való előnyöket nehezen lehet kiaknázni (HEIDRICH 2017).

Kettős kultúrájú csoportok olyan társadalomban jöhetnek létre, ahol maga a társadalom is két kulturális csoportból áll, például Belgium, ahol flamandok és vallonok élnek nagy számban. Másik tipikus példa a kettős kultúrájú csoportok létrejöttére, ha két vállalat egyesül, pl. Daimler-Chrysler (német Daimler-Mercedes-Benz és amerikai Chrysler) (EARLEY & GIBSON 2002). Ilyenkor fontos mindkét kultúra jellegzetességeit figyelembe kell venni és lehető legjobban integrálni a sikeres csoportmunkához (HEIDRICH 2017). A nemzeti jellegzetességből származó kettős kultúrájú csoportnak a történelmi örökségekkel is meg kell birkóznia (OETZEL 1998).

A multikulturális csoportok tagjai eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek, mert például eltérő országokból származnak (HOFSTEDE et al. 1997, p. 1), és jellemzően három vagy több kultúra is jelen van ezekben a csoportokban. A nagy multikulturális vállalatoknál (SAP, Oracle, HP, IBM, Cisco, Paypal) és nemzetközi szervezeteknél (ENSZ) ez a legjellemzőbb csoport. A különböző kultúrák nagy száma miatt nehézséget okozhat minden egyes kultúra egyenrangú figyelembevétele (HEIDRICH 2017).

A virtuális csoportok tagjai nem feltétlenül találkoznak személyesen, fizikailag. Az együttműködés, munka és kapcsolattartás kommunikációs technológiák használatával történik, telefonon, internet, e-mail, videókonferencia, megosztott dokumentumok (HOFSTEDE et al. 1997). A virtuális csoportok kialakulása a kommunikációs technikák fejlődésével vált lehetővé, míg a 1990-es évek végén, 2000-es évek elején az internet és az azon keresztüli telefonösszeköttetés, így a telefonköltségek csökkentése adott nagy előnyt. Az internet sebességének fejlődésével lehetővé váltak a napjainkra jellemző szokásos megoldások (videókonferencia, vállalati rendszerek összeköttetése VPN-en keresztül stb.). Az együttműködés elengedhetetlen kelléke a technológiai infrastruktúra megléte (CAGILTAY et al. 2015).

Virtuális csoportok esetében a szokásos a kommunikációs technikának és az időzónáknak is nagy szerepük van, problémák merülhetnek fel, ha a kooperációhoz szükséges internetkapcsolat nem megbízható, lassú, valamint a munkaórák eltérőek. Virtuális csoportok esetében a csoport tagjainak személyes kapcsolata is fontos (LUREY & RAISINGHANI 2001). A virtuális multikulturális csoportokban előforduló problémák és bennük rejlő előnyök összefoglalását a 19. táblázat tartalmazza.

19. táblázat: Virtuális multikulturális csoportok jellemzői

	Akadályok	Lehetőségek
<b>Kulturális diverzitás</b>	Hajlam: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevésbé hatékony kommunikációra</li> <li>• Több konfliktusra</li> <li>• Rosszabb feladat hozzáállás</li> </ul>	Lehetőség: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magasabb szintű kreativitásra és innovációra</li> <li>• Teljesebb és átfogóbb szemléletmód, érdekelt fél lefedettség</li> </ul>
<b>Fizikai szétszóródottság</b>	Nehéz az alap csoport feltételek elérése és fenntartása: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korlátok a kommunikációban</li> <li>• Láthatatlan kapcsolatok</li> <li>• Logisztikai kihívások</li> </ul>	Lehetőség: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesebb és átfogóbb szemléletmód, érdekelt fél lefedettség</li> <li>• Fókuszált, objektív és kiegyensúlyozott kommunikációra</li> </ul>

Forrás: (SCHNEIDER et al. 2014, p. 209)

Sokat számít, hogy a tagok milyen kultúrából származnak, ugyanakkor nagy segítség a kultúrák különbségeinek az ismerete is, akár a csoportok vezetőinek, akár a tagok számára. A csoport sikeressége és a vezető munkája is függ attól, hogy milyen mértékű a csoport kulturális sokszínűsége és a csoport tagjai közötti kulturális távolság (THOMAS & INKSON 2017).

Számos kutatás folyik annak felmérésére, hogy miként lehet a kulturális különbségeket gazdasági előnnyé változtatni. Trompenaars & Woolliams (2005) bemutatták ennek a lépéseit, ahogy az 11. ábrán látható. Elsőként a kultúrák közti tudatosság és tisztelet kiépítése a követendő, amelyeket főleg tréninggel és konzultációkkal lehet elérni, a végső cél pedig a globális gondolkodásmód kifejlesztése. A következő feladat a különbségek egyeztetése, egymáshoz közelebb hozása.

Mindezek elérése után a vezető határozza meg, hogy a szervezet mit tekint kiválónak, elérendőnek, és ehhez alakítja ki a környezetet, egy saját kultúrát kialakítva a többi kultúra integrálásával. Ennek eredménye a versenyelőny elérése (11. ábra).



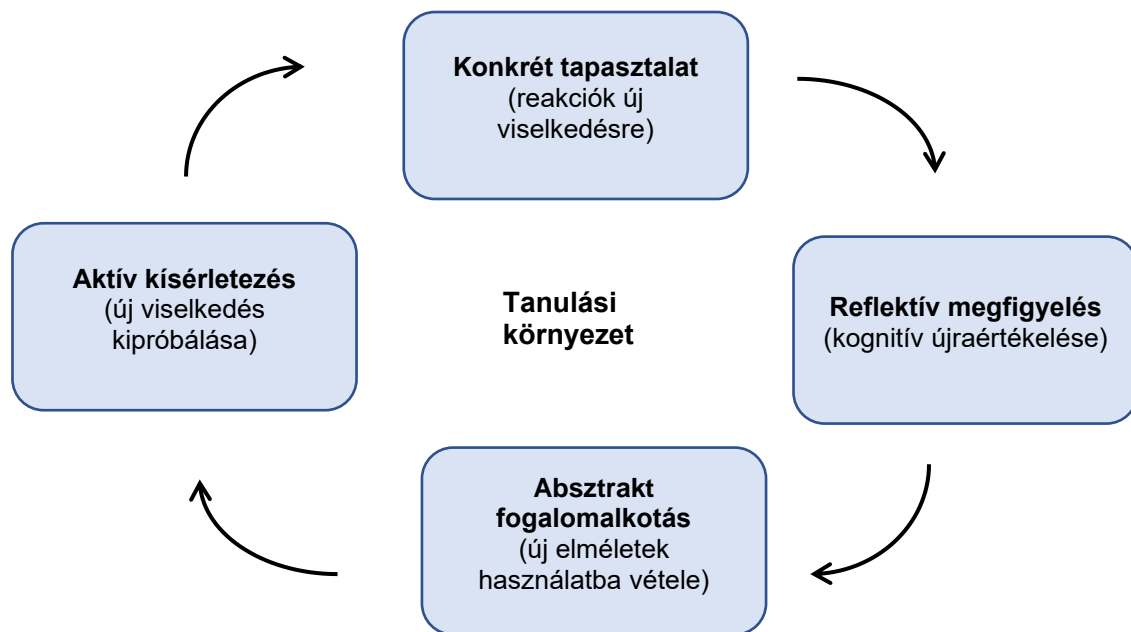
11. ábra: A kultúrától a teljesítményig  
 Forrás: (TROMPENAARS & WOOLLIAMS 2005, p. 2)

A globális vezetővé válás olyan folyamat végeredménye, amely a karrier során több funkció betöltésével és több kultúra megismerésével valósulhat meg. A menedzserek komoly kulturális kihívásokkal szembesülnek akár akkor, amikor hosszabb-rövidebb ideig külföldre költöznek, vagy a saját országukban kell külföldiekkel együtt dolgozniuk. A 12. ábra a globális menedzserek vezetői készségeinek kialakulását szemlélteti.



12. ábra: Globális vezetői készségek  
 Forrás: (STEERS & OSLAND 2019, p. 37)

Ahogy az életben minden egyes tanulási helyzet, úgy a vezetői tapasztalatok megszerzése sem lineáris folyamat eredménye, hanem ciklikus tanulási helyzetek sorozata, amikor a tanulás és fejlődés a saját tapasztalatokon és akár hibákon alapszik (13. ábra).



13. ábra: A tapasztalatszerzés ciklusa  
 Forrás: (STEERS & OSLAND 2019, p. 40)

Bár a kutatók a multikulturális csoportok vezetésének nehézségeit az eltérő nyelvekben és kommunikációs stílusokban feltételezték, a tapasztalatok mást mutattak. Brett et al. (2006) kutatása szerint a nyelvi és kommunikációs kihívás mellett még további nehézségekkel kell megküzdeni, mint például a direkt vs. indirekt kommunikáció, az akcentus és a folyékony nyelvtudás, a hierarchiához és a hatalomhoz való eltérő hozzáállás, valamint az eltérő döntéshozási normák miatti konfliktusok.

A különböző kultúrák eltérő módon kommunikálnak, a direkt és indirekt kommunikációs stílusú kultúrák képviselői között szélsőséges konfliktusok léphetnek fel; a direkt stílust sértőnek találhatja az indirekt stílust használó személy, míg az indirekt stílusú személyt kevésbé hatékonynak és passzív-agresszívnek érezheti a másik (HALL 1990; LEWIS 2018).

Ugyancsak nagy probléma, amivel a multikulturális csoportokban szembesülhetünk: a tagok eltérő szintű nyelvtudása. Ha a tagok között van a munkanyelvnek anyanyelvi vagy magas szinten beszélője, akkor azok, akik kevésbé jól beszélik a munkanyelvet, hátrányt szenvedhetnek sok téren. Előfordul, hogy a megbeszéléseken háttérbe szorulnak, és sokszor megtörténik, hogy kevésbé intelligensnek, hozzáértőnek tartják őket.

A hierarchiához való hozzáállásban lévő különbség összeütközést okozhat a csoporttagok között vagy a tagok és a vezető között (HOFSTEDE et al. 2010).

A döntéshozatali normákban lévő különbség legjellemzőbben a döntés meghozatalának gyorsaságánál okoz problémát, a gyors döntésekhez szokott személyeket frusztrálhatja a lassú válasz és hosszabb gondolkodás; fordított esetben pedig érezheti úgy a személy, hogy a döntés nem volt eléggé átgondolt, megalapozott (BRETT et al. 2006). A döntéshozás módját illetően lehet még különbség a beosztottak bevonásában is: míg a skandináv kultúra sokkal inkább hajlik a konszenzusos döntéshozatalra, addig a spanyol beosztottak elvárják, hogy a döntést a vezető hozza meg, mivel ez az ő feladata.

A különböző kultúrából származó csoporttagoknak más-milyen elvárásai vannak a csoport céljával és működési módjával szemben. A csoport kialakításakor és fejlesztésekor a vezetőnek ezeket fel kell mérnie, megfelelő feladat- és folyamatstratégiákat kell kialakítania.

A multikulturalizmusnak hihetetlenül nagy – és idáig még többnyire kiaknázatlan – területei vannak, ugyanis a közös munkavégzés során a csoportok irányítása, a vezetői attitűd leginkább a tulajdonosi körhöz kapcsolódó kultúra jegyeit viseli magán, és bátran állíthatjuk, hogy ez az adott kultúra etnocentrizmusa is egyben. Ahhoz, hogy felülemelkedhessünk a saját kulturális bevésődéseinken, szemléletmódunk újragondolására is szükség van, ami pedig nem egyszerű feladat. A sokszínű, különböző háttérű, kultúrájú emberek alkotta csoport viszont az a közeg, ami hozzásegíthet bennünket ehhez a szemléletváltáshoz. Jelen tanulmány a multikulturális csoport azon feladatköréit vette górcső alá, amelyek nagymértékben befolyásolják nemcsak a csoport hatékonyságát, hanem annak minőségét, humán aspektusait. Az etnocentrikus szemléletmódból való továbblépés az etnorelatív felé pedig egyben a harmonikusabb, kevesebb súrlódással járó, elfogadóbb attitűdöt jelentheti, ami a munkakörülményeket, csoporton belüli atmoszférát tekintve sem elhanyagolandó jelenség (RUDNÁK 2010).

A feladatstratégia elemeinek – a közös cél, a feladat-kiosztás, a szerepek és felelősök kiválasztása, a döntéshozás, ill. a folyamatstratégia elemeinek – a csapatépítés, a kommunikáció, a teljesítményértékelés, az ösztönzés és motiváció, konfliktuskezelés, a humor – folyamatos vizsgálata, karbantartása jelenti a vállalati HR alapvető, a csoportokkal kapcsolatos feladatait, alkalmazkodva a speciális körülményekhez. Hiszen multikulturális csoportban dolgozni – legyen az állandó vagy ad hoc jellegű – ma már teljes mértékben megszokott dolog akár itthoni akár külföldi környezetben.

A kétféle stratégia elemei önmagukban is meghatározzák egy szervezet működését, a mi esetünkben azonban ezen feladatkörök kialakítását, működtetését, majd minősítését a csoportfejlődés különböző szakaszaiban szükséges alkalmazni. Mind a csoportot kialakító, mind a csoportba bevontak közös ügye, akár felelőssége is teljesítményük maximumon való tartása, így ezen elemek hozzásegíthetik mindkét oldalt a folyamatos kritikai elemzéshez, értékeléshez.

A kétféle stratégia elemeinek ismerete és alkalmazása a munkaerőpiacra való kilépéskor előnyt jelenthet, hiszen számos olyan dimenzió feltárható elsajátításukkor, amelyek valójában ismertek, csupán nem tudatos tanulás révén vannak jelen az egyéni eszköztárban.

A feladatstratégiák meghatározásakor a különböző kulturális jellemzők figyelembevételével tisztázzák a csoportban az eredményes munkavégzéshez szükséges kereteket, aminek alapján végzik a feladatokat a csoport tagjai. A feladatstratégiák összefoglalva a 20. táblázatban olvashatók, az azokhoz tartozó kulturális elem feltüntetésével együtt.

*20. táblázat: A multikulturális csoportok stratégiái – Feladatstratégiák*

<b>Feladatstratégiák</b>	<b>Kulturális elem</b>
<p><b>A közös cél érzésének megteremtése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi a csoport missziója? Mennyire legyen világosan megfogalmazva?</li> <li>• Mik a csoport céljai, feladatai? Milyen mértékben legyenek mérhetőek?</li> <li>• Ki legyen tag?</li> <li>• Mik a csoport prioritásai? Időbeosztás? Költségvetés? Minőség?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feladat/kapcsolat</li> <li>• Lenni/tenni</li> <li>• Hierarchia</li> <li>• Individualizmus/kollektívizmus</li> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> <li>• Monokróm/polikróm</li> </ul>
<p><b>A feladatok strukturálása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milyen mélységig legyenek lebontva a teendők?</li> <li>• Milyen mértékig kell a „játékszabályokat” érthetően kimondani?</li> <li>• Mit kell elvégezni? Kinek kell?</li> <li>• Hogyan kell az időt beosztani? Milyen fontosak a határidők? Mi történik, ha valaki nem tarja be őket?</li> <li>• Hogyan kell a munkát szétosztani? Aztán utána újra összeilleszteni?</li> <li>• Mit lehet együtt elvégezni? Mit külön?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizonytalanságkerülés</li> <li>• Monokróm/polikróm</li> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> </ul>

Feladatstratégiák	Kulturális elem
<b>A szerepek és felelősök kijelölése</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ki mit csinál? Ki miért felelős?</li> <li>Szükség van-e vezetőre? Milyen szempont szerint válasszuk ki? Kompetencia? Interperszonális készségek? Hierarchiában elfoglalt pozíció?</li> <li>Mi a vezető szerepe? Döntések meghozatala? Megbeszélések előmozdítása? Erőforrások beszerzése?</li> <li>Kinek kell a tárgyalásokon jelen lennie és mikor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualizmus/kollektívizmus</li> <li>Hatalom és státusz</li> <li>Bizonytalanságkerülés</li> <li>Feladat/kapcsolat</li> </ul>
<b>Döntéshozás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miként születnek a döntések? Szavazással? Megegyezéssel? Kompromisszummal?</li> <li>Várhatóan ki hozza a döntéseket? A vezető vagy a csoport?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualizmus/kollektívizmus</li> <li>Magas/alacsony kontextus</li> <li>Hierarchia</li> </ul>

*Forrás: (RUDNÁK 2010; SCHNEIDER & BARSOUX 2003) alapján*

A különböző kultúráknak különböző elképzelésük van egy csoport értelméről: információkat megosztani, megbeszélni a problémákat, döntéseket hozni és cselekedni, vagy kapcsolatokat felújítani és szociális kapcsolatokat kialakítani (EVANS 1993). Ezen különböző felfogások sora meghatározza a kapcsolatok ritmusát, valamint azt, hogy ki lehet tag, hogy az interakciók történhetnek-e telefonkonferencián, avagy szemtől szembe kell történnie a tárgyalásoknak, és szánnak-e külön időt az összejáráásra, egymás megismerésére.

A kapcsolatorientált vagy kollektivisták kultúrákban valószínűleg több tagot vonnak be, tekintet nélkül arra, hogy a tudásuk a tárgyalandó témához tartozik-e. A csoport célja, hogy kialakítsa a valahova tartozás érzését, hogy megerősítse a kapcsolatokat és a csoporttal történő azonosulást. Ha kihagynak valakit, rossz közérzetet teremthet, mivel ezt kiközösítésként élheti meg.

Azon kultúrák számára, amik erős informális hálózattal rendelkeznek, épp olyan fontos lehet az, ami a szórakozóhelyen, egy kávé fölött vagy az ebéd közben hangzik el, mint ami az értekezleten. Az igazi döntések az értekezleteken kívül születnek. Így a tárgyalások célja inkább a döntések támogatása és a tagok hajlandóságának a felmérése a döntés megvalósítására. Ez főként zavaró azoknak, akik azt várják, hogy a találkozó célja egy döntés előkészítése, nem pedig a megerősítése. Ez olyan csoportok esetében lehet tárgyalási helyzet, ahol a döntéshozó személye, felelőssége nem tisztázott, mert valószínűleg a csoporton kívül található. Adottak a csoport céljaira vonatkozó elvárások, ám ezek a célok és feladatok különbözhetnek. Tulajdonképpen a közös célok nyílt kifejezésére és a pontos tervek kitűzésére érvényes általános előírásokat akár naivnak is tarthatjuk, de akár egyenesen lehetetlennek is.

Egy magas kontextusú kultúrában, (ahol a tagok hasonló tapasztalati és kulturális háttérrel rendelkeznek, ezért a dolgokat ritkán határozzák meg pontosan, hiszen a kultúrájuk megteszi helyettük) a cél érzése talán inkább hallgatólagos: világos meghatározása, egy látomás egyértelmű kimondása úgy hat, mintha ellopánk a finomságát vagy kifinomultságát. A célt vagy a víziót inkább érzésként éljük meg, inkább intuitívan, mint konkrétan és megfoghatóan. Az az elvárás, hogy a csoport célja az idő múlásával alakuljon ki, nem meghatározható. Az utóbbi szemléletmódot a rugalmasság korlátozásának és a kreativitás elfojtásának is tekinthetjük. Ez különböző időszemléleteket tükröz. Ahol egyidejű szemlélet uralkodik, a feladatstratégiák megoldását folytonosan várhatják egy korlátozott időkereten belül. De, ahol az időt párhuzamos módon, több síkon szemlélik, a folyamat valószínűleg többször meg fog ismétlődni, és a csoport céljához vagy célkitűzéseikhez újra és bármikor visszatérhetnek. A pontos teljesítménybeli célokhoz és célkitűzésekhez való ragaszkodást is túl lélektelennek, túl feladatorientáltnak és az egyes tagok szükségleteire vagy a csoport szociális igényeire érzéketlennek érezhetik. Nem fordítanak elég időt a kapcsolatépítésre és az összetartozás érzésére, beleértve a szocializációra fordított időt (MEYER 1993).

Azokban a kultúrákban, ahol a környezet irányításának gyakorlata nem elterjedt, a teljesítménycélok meghatározását kellemetlenül élik meg, mivel a tagok azt érzik, hogy olyanért tartják őket felelősnek, ami felett nem érznek befolyásolási lehetőséget. Nem magától értetődő, hogy a csoporttagok azonos rangsorral rendelkezzenek. Például, néhány tag számára fontosabb lehet a határidők betartása, míg mások inkább a jobb minőség elérésével törődnek a késés ellenére is. A költségvetésre való folytonos emlékeztetés idegesítheti azokat, akik úgy vélik, a költségvetés túllépése szükségessé válhat a határidők betartása és a minőség elérése érdekében (ORLEMAN 1992). Ezek a különbségek annak köszönhetőek, hogy az időt korlátozottnak vagy tágíthatónak tételezzük fel. Ezek a különbségek a pragmatizmusra vonatkozó értékeket is tükrözhetik, ezért inkább olyan megoldást javasoljunk, ami működik, mint egy olyat, ami eszményi.

A csoport kialakítása és a csoporton belüli együttműködés tisztázására irányuló stratégiák meghatározása. A folyamatstratégiák összefoglalva a 21. táblázatban olvashatók, az azokhoz tartozó kulturális dimenzió feltüntetésével együtt.

21. táblázat: A multikulturális csoportok stratégiái – Folyamatstratégiák

Folyamatstratégiák	Kulturális elem
<b>Csapatépítés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogyan alakítsuk ki a bizalmat?</li> <li>Mennyi időt hagyunk a szociális tevékenységre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feladat/kapcsolat</li> <li>Monokróm/polikróm</li> <li>Magas/alacsony kontextus</li> </ul>
<b>A kommunikáció módjának kiválasztása</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mi a munkanyelv? Ki dönti el?</li> <li>Hogyan kezeljük a nyelvtudás szintjei közötti különbségeket?</li> <li>Milyen típusú kommunikációs technológiát lehet használni?</li> <li>Mi jelenti a hatékonyságot?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hatalom</li> <li>Individualizmus/kollektívizmus</li> <li>Magas/alacsony kontextus</li> <li>Monokróm/polikróm</li> </ul>
<b>A részvétel ösztönzése</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogyan biztosíthatjuk minden tag részvételét?</li> <li>Milyen mértékben adhatunk egyes tagok szavának nagyobb hitelt, mint másokénak?</li> <li>Előfordul, hogy egyes tagok erőfeszítését figyelmen kívül hagyják?</li> <li>Ki kire hallgat?</li> <li>Ki szakít félbe kit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hatalom</li> <li>Individualizmus/kollektívizmus</li> </ul>
<b>A konfliktus megoldása</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogyan kezeljük a konfliktust? Hogyan kerüljük el? Hogyan nézzünk szembe vele?</li> <li>Ki alkalmazkodik kihez? Keressük az együttműködést?</li> <li>Milyen mértékig kötünk kompromisszumot? A tárgyalást nyertes-vesztes, vesztes-nyertes vagy nyertes-nyertes játszmának tekintjük-e?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feladat/kapcsolat</li> <li>Hatalom</li> <li>Individualizmus/kollektívizmus</li> </ul>
<b>Teljesítményértékelés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogyan és mikor kell értékelni a teljesítményt?</li> <li>Az értékelés egy- vagy kétirányú folyamat?</li> <li>Mennyire lehet a visszajelzés közvetlen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magas/alacsony kontextus</li> <li>Hatalom</li> <li>Individualizmus/kollektívizmus</li> </ul>

Forrás: (RUDNÁK 2010; SCHNEIDER & BARSOUX 2003) alapján

A csapatépítő gyakorlatokat a bizalom megalapozására is tervezték. A bizalom gyorsabban nő, ha a csoporttagoknak meg kell tanulniuk egymás segítségére támaszkodniuk (MEYER 1993). Ezért a cégek szándékosan kevés emberből állítanak össze transznacionális csoportokat, hogy együttműködésre kényszerítsék a csoport tagjait a hiányzó ember(ek) pótlása céljából. Bár a bizalmat mindenhol fontosnak tartják, másképp építik ki és tartják fent. Az amerikaiak hajlamosak először megbízni valakiben, amíg meg nem bizonyosodnak arról, hogy megbízhatatlan. A németeknél rendszerint fordított a helyzet. Az amerikaiak barátságossággal és közvetlenséggel építik a bizalmat, a németek az alkalmasságuk bizonyításával és a műszaki tudásukkal. Ez eredményezheti a németek által összeállított sokféle tesztet. Németországban a bizalom a személy becsületességén és a kiszámíthatóságán alapszik: ígérekhez, őszinteséghez, megbízhatósághoz és pontossághoz híven teljesíteni (MEYER 1993).



Ha egy feladatot nem fejeznek be az ígért időpontra, a határidőt újra kell tárgyalni, hogy előre felkészülhessenek, ami tükrözi a magas feladatorientáltságot. A kapcsolatorientált kultúrákban inkább a másokhoz fűződő kapcsolatokban mutatott becsületesség és kiszámíthatóság számít, a gondoskodás, a törődés és a támogatás. Továbbá egy határidő elmulasztása nem kritikus tényező, és nem feltétlenül vezet a bizalom csökkenéséhez, mivel az időt sokkal rugalmasabban kezelik, és a szavak, a kijelentések is kevésbé értendőek szó szerint.

A bizalom kiépítését tovább nehezíthetik a kultúrák közötti kommunikáció problémái. Félreértések gyakran hozhatnak létre olyan helyzetet, ahol kevés a bizalom, így a nézeteltérések és gyanúk aránytalanul felerősödhetnek. A félreértés pedig további okot adhat a megbízhatatlanságra. A kételkedésből nem származik semmi előny. Az emberek lecsapják a kagylót egyetlen kétséges tartalmú, félreérthető szó miatt, ami hatalmas eseménnyé nőheti ki magát: egy kicsit olyan, mint az otthoni viták a fogkrém kupakjának visszatekeréséről.

A szervezeti kultúra egyes elemei külön-külön is befolyásolják a szervezetben folyó tevékenységet, de leginkább a humán tényezőt, az embert érintik leginkább. Így van ez a munkanyelv esetében is. Számos kérdés felvetődik, ha nem is a munkanyelv megválasztásával kapcsolatban, hanem a használt nyelv stílusával, formai, szerkezeti elemeivel kapcsolatban. Igen, szinte akármerre is tekintünk a nemzetközi színtéren, az angol nyelv munkanyelvként való alkalmazása mára már megkérdőjelezhetetlen, a globalizált világ szereplői által elfogadott tény (RUDNÁK 2020).

A csoporttagok kommunikációja megmutatja és ugyanakkor befolyásolja a csoportdinamikát. A csoportok a nyelvet mint munkaeszközt alkalmazzák közös tevékenységük során. A mód, ahogyan a csoportok beszélnek, gondolatokat és érzéseket ébreszthet, bátorítja vagy megbéníthatja a kapcsolatokat. Arra is rávilágít a használt kommunikáció, miként kezelik az identitás, a függetlenséget, a hatalmat, a szociális távolságot, a konfliktusokat (DONNELLY 1996).

Az első legfontosabb dolog a munkanyelvben való megegyezés. A nyelv kiválasztása súrlódást válthat ki, főleg, ha a csoportban két vagy több más anyanyelvű kultúra is jelen van. A nyelv megválasztása győzteseket és veszteseket teremthet, mivel a nyelvi fölény gyakran a hatalom és a befolyás szinonimája (DAVISON 1994).

Pusztán tény, hogy az angol nyelv lett a közös nyelv az üzleti életben. Így az angol anyanyelvűek – akik egyébként a hatalom megosztásáról prédikálnak, vagy támogatják a brainstormingot – egyre inkább uralják a csoport döntését, figyelmen kívül hagyva, hogy a különböző szintű nyelvtudás igazságtalan játékteret teremt (BOTTI 1992).

Blahó és szerkesztőtársai (2015) szerint legyen szó akár nemzetközi, vagy hazai cégről, az, hogy miként kommunikál a vállalat, a legfontosabbak egyike. A kommunikáció minőségét meghatározza a vállalat mérete, az országok a száma, ahol jelen van, a környezeti jellemzők, amelyben a vállalat megtalálható, továbbá a kommunikációért felelős alkalmazottak szakértelme. A nyelvpolitikára azért kell nagy hangsúlyt fektetni, mert egy fontos tárgyalás sikere múlhat azon, ha a tárgyalópartnerek félreértik egymást. Mindez pedig anyagi veszteséget és nehezen kezelhető belső vállalati konfliktust eredményezhet.

Multikulturális csoportok ne essenek a közreműködés kiereszkolásának csapdájába. A csapattagok talán sokkal kényelmesebben tudnak témákat négy szemközt megbeszélni, mint egy tárgyaláson előhozakodni vele (DAVISON 1994).

Az individualista kultúrák inkább helyezik előtérbe és bizonygatják a saját ötleteiket. Az alapfeltevés az, hogy az érdekelletétek a tárgyalásokhoz tartoznak. Ilyen kultúrákban a tárgyalások nulla-összegű játszmának látszanak, egy nyertessel és egy veszteséssel. Ahogy a tortáról (vagy adott elérhető erőforrásról) kiderül, hogy korlátozott mennyiségben áll rendelkezésre, a legfontosabb, hogy olyan sokat szerezzenek belőle, amennyit csak lehet.

Ez a cél fontosabb lesz, mint a kapcsolatok építése, így többen áldoznak a nyerés érdekében. Az amerikaiak a tárgyalás során akkor elégedettek, ha egyenlő mértékben sikerül elosztani a tortát. A japánok megtalálják a módját annak, hogy növeljék a torta méretét, de kevésbé foglalkoznak azzal, hogy egyenlően osztották-e el (GRAHAM & SANO 1989).

Nyilvánvaló, hogy a feloldatlan kulturális különbségek konfliktust okoznak. De a túl kevés konfliktus sem feltétlen jó jel. Azt is jelentheti, hogy a kulturális különbségeket nem veszik figyelembe, vagy elnyomják ahelyett, hogy kiaknáznák: így a kisebbség feladja nézeteit a túlnyomó többséggel szemben, ami megelégedettséget és rutinos hozzáállást jelent az új problémákkal szemben. Egy bizonyos mennyiségű építő jellegű feszültség éppen ezért kívánatos.

A hatékonyság biztosítása érdekében a csoportoknak folyamatosan értékelniük kell az előrehaladásukat, mind a feladatok, mind a folyamatok tekintetében. Időt kell szánni a csoport és a tagok közérzetének értékelésére, a csoportdinamika megbeszélésére és a különbségek feloldására. Bár egyik kultúrának sem könnyű visszajelzést adnia és elfogadnia, mégis néhány kultúra jobban készen áll erre. Az értékelés folyamata ugyanis kulturális szempontból lehetséges veszélyforrás lehet. Ha úgy tűnik, egy csoporttag problémával küzd, az amerikai menedzser a közvetlen beavatkozásban hisz. Látásmódjuk szerint a problémát úgy lehet megoldani, hogy a folyamatokat áttervezik, és lehetőséget teremtenek az egyén számára, hogy elmondja az igényeit, elvárásait, így feloldja az különbségeket. Kultúrájuk vegyes természetének köszönhetően az amerikaiak szükségesnek érzik, hogy a nézeteltéréseket szembesítéssel felszínre hozzák és tisztázzák. A japánok természetének egyneműsége miatt a nézeteltéréseket hajlamosak elsimítani, és ezzel megőrizni a harmóniát. Amerikában a főnök várja, sőt kéri az építő jellegű kritikát az alkalmazottjaitól épp úgy, mint a saját főnökeitől, ahogy az számos multinacionális cég által kedvelt 360 fokos értékelésben is történik (FULKERSON & SCHULER 1992).

Multikulturális csoportoknak meg kell találniuk a módot arra, hogy miként mondják el és hozzák felszínre a nézeteltéréseket úgy, hogy közben ne veszélyeztessék a személyiségüket. A kultúra azon dimenzióinak megismerése, amelyek a közös munkához szükségesek, olyan ismeretek és szokások elsajátítását teszi lehetővé, amit használhatnak a nézeteltéréseik tisztázásakor, és aminek segítségével megérthetik a csoporton belüli, bírálatból fakadó kellemetlen eseményeket. A multikulturális csoportok léte mára a szervezeti életben nem kérdéses. A kulturális különbségek megbeszélése – bár nagyon kockázatos, mivel mindenféle értékekkel terhelt – magas fokú érzékenységet, bizalmat és a beilleszkedésre irányuló igazi elkötelezettséget követel meg. A nézeteltéréseket inkább felismerni, megbeszélni és irányítani kell, mint alkalmazkodni hozzá vagy elmerülni benne, és véletlenül sem figyelmen kívül hagyni. A nézeteltérés így eredendően része a csoportlétnek, tehát a csoport egyik tagjában sem kelt kényelmetlen érzést.

A kiemelkedően teljesítő transznacionális csoportok tagjai vállalják egymás különbözőségének megismerését, hogy közös munkájuk során sokoldalúan és színesebben tudjanak egymásra hatni.

A multikulturális csoportoknak hajlandónak kell lenniük felismerni és megtárgyalni a feladatstratégiára vonatkozó elvárások eltéréseit és a közös munka folyamatát. A cél nem az, hogy egysíkúvá tegyék a különbségeket, hanem hogy építsünk rájuk (MAZNEVSKI 1994).

Ha a nézeteltéréseket nem ismerjük fel, vagy nem beszéljük meg, akkor nem értékeljük, és nem használjuk ki őket, ami ebből kifolyólag hátránnyá válhat. A multikulturális csoportok ígérete nem a különbségekkel való együttélésben, hanem azok kihasználásban rejlik. Amikor egyének közös kultúrával rendelkeznek, legyen az nemzeti, szervezeti vagy szakmai, a felmerülő problémák talán önkéntelenebbek, kevesebb tudatos erőfeszítést igényelnek, mint amikor a tagok elérő kultúrából érkeznek.

A feszültség kezelése biztonságot és kihívást nyújtó feltételek megteremtését kívánja meg. A biztonsági feltétel nem más, minthogy a tagok biztonságban érezzék magukat, elmondhassák ötleteiket és véleményüket, és vitatkozhatnak a másokéval. Tudomásul venni a különbségeket, elfogadni az egyediséget, észrevenni a képességeket, megerősíteni a közös célokat.

A kihívást jelentő feltételek másfajta erőfeszítéseket kívánnak meg: más nézőpontok aktív keresését, a kritika beépítését a folyamatba, minden tag aktív, racionális részvételének biztosítását (KIRCHMEYER & MCLELLAN 1991). A szerteágazó nézőpontokkal rendelkező csoportok több időt igényelnek egyrészt a munkakapcsolatok kialakításában is, valamint a döntéshozatali folyamatokban is. A támogató közhangulat elengedhetetlen az építő jellegű vitákhoz.

Az eddigi szakirodalmi feldolgozás célja az volt, hogy bemutassa a kulturális intelligencia és a hozzá kapcsolódó diszciplínák alapelveit és az alkalmazásával kapcsolatos kérdéseket. Mivel a kulturális intelligencia a 21. század, vagyis meglehetősen új eleme, így ennek megtárgyalása űrt tölt be a téma tudományos keretein belül. A kutatási kérdések megválaszolása, az empirikus vizsgálatok eredményei új tudományos eredményeket vetítenek elő. A dolgozat további részében arra fogok koncentrálni, hogy a megfogalmazott hipotézisek létjogosultságát igazoljam. Az ehhez szükséges analitikus módszereket mutatja be a következő fejezet.



## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatási kérdéseim igazolása érdekében négy hipotézis köré csoportosítottam az empirikus vizsgálatokat, amelyek megválaszolására különböző, a fejezetben későbbiekben ismertetett módszereket használok. A hipotézis megfogalmazások és feltételezett eredményvárások leírása után kitérek a kutatás módszerére. Bemutatásra kerül az adatgyűjtés folyamata, a kutatáshoz használt kérdőívek felépítése, valamint azok feldolgozásának lépései. A fejezetet a minták bemutatásával zárom.

### 4.1. Hipotézisek

**H1** Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.

Számos kutatás foglalkozik a kulturális intelligenciával, ezeket a szakirodalmi részben (A kulturális intelligencia fogalma, jelentősége fejezetben) mutattam be részletesen, ugyanakkor kijelenthető, hogy nincs olyan kutatás, amelyik kifejezetten azt vizsgálja, hogy milyen egyéni életút tapasztalatok járulnak hozzá legnagyobb mértékben a kulturális intelligencia fejlődéséhez. Rudnák (2010) megállapítási között az szerepel, hogy a korai kihívás és az idegen kultúrákban szerzett tapasztalat kiemelten fontos annak érdekében, hogy a személyek ne csak megértsék, hanem értékelni is tudják a kulturális különbségeket.

Úgy vélem, a vizsgálatom eredménye egyértelműen rámutat arra, hogy különbség van a kulturális intelligencia szintjében azok között, akik éltek, dolgoztak hosszabb-rövidebb ideig multikulturális környezetben, mint azok esetében, akik számára nem volt ilyen lehetőség.

**H2** A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.

Grimaldi rámutat arra, hogy csapatban dolgozni olyan különböző háttérű emberekkel, akik különféle tapasztalattal, megközelítéssel, szemlélettel, értékkel és véleménnyel rendelkeznek, több nézeteltéréssel és vitával járhat, ezért fokozott rugalmasságot, toleranciát, valamint észlelési- és viselkedésmódokra való nyitottságot igényel (GRIMALDI et al. 2002). Mivel ez a globalizáció hatására egyre inkább közzismert tény, ezért a multikulturális tapasztalatokkal nem rendelkezőkben ez negatív, esetleg taszító érzést kelthet, így félnek többkultúrájú, sokszínű csoportokba jelentkezni.

Úgy hiszem, hogy a válaszok alapján képet kapok majd arról, hogy a multikulturális környezet pozitív megítélése azok körében lesz magasabb, akik valóban ezt már megtapasztalták és magasabb kulturális intelligencia szinttel rendelkeznek. Azok pedig, akik ennek hiányában vannak, tartanak, félnek a számukra új környezettől.

**H3** Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.

A kulturális intelligencia összetevői között sorolta fel Thomas és Inkson (2017) azon készségeket, amelyekkel a kultúrákkal kapcsolatos ismereteinket és az összefüggésekre való odafigyelést (mindfulness) tudjuk hasznosítani, amit a szerzők interkulturális készségeknek neveznek. Ugyanakkor megállapítható, hogy ezen készségek megfeleltethetők az interkulturális kompetencia elemeinek.

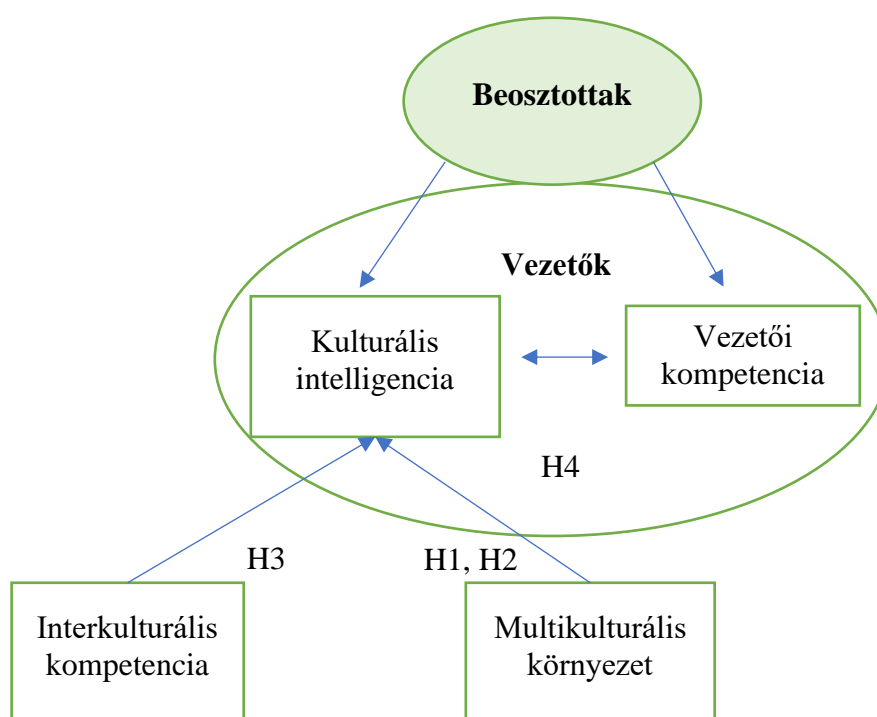
Azt feltételezem, hogy kimutatható, egyenes arányú kapcsolat létezik a beilleszkedést segítő interkulturális kompetenciaelemek és a kulturális intelligencia szintje között. Tény, hogy az interkulturális kompetencia nehezen fejleszthető: egyrészt veleszületett készségekből, másrészt személyiségvonásokból és a környezethez való alkalmazkodásból, hozzáállásból tevődik össze (SCHNEIDER et al. 2014), míg a kulturális intelligencia nem veleszületett képesség, hanem kizárólag fejleszthető, tanulással, tapasztalattal sajátítható el (ANG et al. 2020).

**H4** A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).

Rudnák (2010) a felsővezetők körében végzett kutatásainak eredménye megmutatta, hogy nagyfokú igény van a nemzetközi környezetben a vezetők nemcsak a szakmai és vezetői kompetenciáinak magas szintjére, hanem az multikulturalitás helyzetek megfelelő kezeléséhez szükséges egyéb készségekre. Erre tökéletes eszköz a kulturális intelligencia használata.

Feltételezem, hogy a multikulturális csoportokat vezetők pozitív megítélésében sokkal nagyobb szerepet játszik a vezető kulturális intelligencia szintje, mint a vezető egyéb szociodemográfiai jellemzői. Minél magasabb értéket ér el egy multikulturális csoportot vezető a vezetői kompetencia felmérésében, az egyértelműen arra utal, hogy jobb a megítélése a beosztottjai körében.

A H1, H2 és H3 hipotézis a kutatás megalapozását hivatott betölteni, amelyben három fogalom összefüggését és egymásra hatását elemzem. A H4 a vezetői készségek (VK) és kulturális intelligencia (CQ) értékek összehasonlítása vezetői és beosztotti jellemzők alapján mutatja meg a két kategória közötti összefüggéseket (14. ábra).



14. ábra: A hipotézisek vizsgálatához használt faktorok<sup>1</sup>

A 22. táblázatban röviden összefoglalom, hogy milyen dimenziókkal dolgoztam a kutatásom során.

<sup>1</sup> A dolgozatban található további táblázatok és ábrák mind saját készítésűek.

22. táblázat: A kutatás dimenziói

Dimenziók (faktorok és látens konstrukciók vagy skálák)	Szakirodalom
Interkulturális tapasztalat	Schneider, Barsoux & Günter, 2014 Bennett, 2017
Kulturális intelligencia	Earley & Ang, 2003 Earley & Mosakowski, 2004 Ang, Van Dyne, & Tan 2011 Thomas & Inkson, 2017 Rockstuhl & Van Dyne, 2018 Livermore & Van Dyne, 2020
Multikulturális munkakörnyezet iránti nyitottság	Shrivastava & Gregory, 2009; Strauss, Sawyerr, & Oke, 2008 Thompson, Brossart, & Carlozzi, 2002; Yeh & Arora, 2003. Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2011
Interkulturális kompetencia	Bennett, 2009 Rudnák, 2010 Schneider.; Barsoux & Stahl., 2014
Vezetői kompetenciák	McClelland, 1973 Goleman, Boyatzis & Mckee, 2004 Adler & Gundlersen, 2008 Klein & Klein, 2020

Az interkulturális tapasztalatok adták az egyén életútja során összegyűjtött ismereteket, amely megnyilvánulhat a kultúrákban való megmerítkezésben (amely közismerten a legintenzívebb módszere a megismerésnek), ugyanakkor a technológia fejlődésével a különböző kulturális produktumok, események, filmek, koncertek, dokumentumfilm, természetfilmek, élő közvetítések segítségével is mélyülhet a kultúráról származó tudás.

A 21. század új fogalma, a kulturális intelligencia szintje meghatározza az idegen kultúrákban való érvényesülés mértékét, ugyanakkor választ ad arra is, hogy mi lehet az oka azon kérdések nehezen kezelhetőségének, amelyek kultúrákon átívelő problémákból erednek a sikertelenség és a sikeresség között.

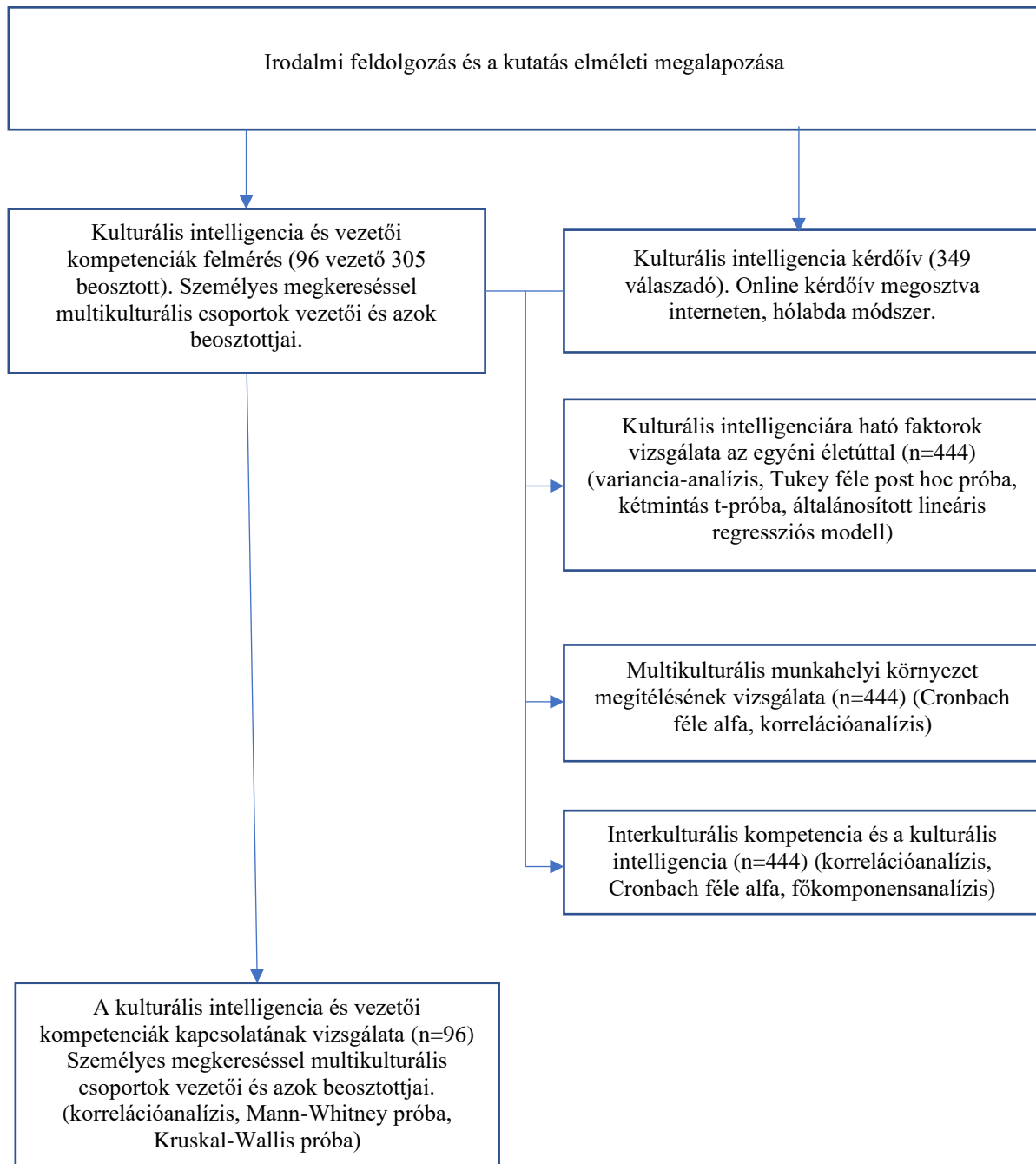
A multikulturális környezet iránti nyitottság egyértelműen a sokszínűséghez való pozitív hozzáállás eredménye, aminek megnyilvánulási formája az egyéni pszichológiai tulajdonságai, tapasztalatai és az egyén mások iránti nyitottsága közötti összefüggésekből tevődik össze.

Az interkulturális kompetencia az idegen kultúrákba való beilleszkedést segítő készségek összessége, amelyek egyrészt veleszületett vonások, ugyanakkor a mikro- és makrokörnyezet nagyon erőteljes befolyással bír ezek szintjére, fejlettségi fokára.

A vezetői kompetenciák a jó vezetés sikerének a kulcsa, ebből kifolyólag nemcsak a saját teljesítményére, hanem a beosztottak hatékonyságára nagy mértékben befolyással van.

## 4.2. A kutatás módszere

A 15. ábrán látható az empirikus kutatásom lépései, a kapott minták és az adatok elemzéséhez használt módszerek.



15. ábra: A kutatás menete.



#### 4.2.1. Az adatgyűjtés módszere

A vizsgálatom alapsokaságát azon vezetők jelentik, akiknek a csoportjában tőlük eltérő nemzetiségű beosztottak dolgoznak.

A kutatás alapjául szolgáló multikulturális csoportokat vezető menedzserek eléréséhez azért kértem az egyetemet, főleg levelezős mesterszakos hallgatóinak segítségét, mert általuk könnyebben és többféle vállalattal sikerült kapcsolatot kiépíteni. A kérdőíves felmérésben a hallgatóknak első lépésben tréninget tartottam a kérdőív helyes kitöltési módszereiről és a megfelelő alanyok kiválasztásáról. Papíralapú kérdőívet használtunk, amelynek vezetői kompetenciát felmérő részét beküldtem az SHL Magyarország Kft.-nek feldolgozásra, míg a kulturális intelligenciát felmérő részét felvittem adatbázisba.

A felmérés nem reprezentatív. Olyan vezetőket mértem fel, akinek csoportjában volt a vezetőtől eltérő nemzetiségű beosztott. A mintavétel nem irányított, ún. kényelmi mintavétel volt, vagyis kizárólag a hallgatóim által elért cégek multikulturális csoportjának vezetőit és az ő beosztottjait tudtam felmérni, aminek oka a kutatási keret limitált volta. Mivel hallgatók működtek közre a kérdésben, szükségesnek láttam az adatok érvényességének biztosítását, ennek egyik módja volt, hogy ellenőriztem a kutatás kritériumainak való megfelelést minden kitöltött kérdőív esetén.

Az adatgyűjtés 2018 tavaszán kezdődött: a pilot kérdőívet 5 vezető és 16 beosztottja töltötte ki. A kérdések és a válaszok megfeleltetésekor tapasztalt bizonyos félreértések, hiányosságok korrigálása után a végleges kérdőív 2018 szeptemberében készült el, az adatokat pedig 2019 május végéig gyűjtöttem össze. A visszaérkezett, papír alapú kitöltött kérdőíveket ellenőriztem, hogy megfelelnek-e a kritériumoknak, majd 2019 őszétől folyamatosan a válaszokat adatbázisba felvittem. Az így kapott adatbázis már alkalmas volt további elemzésekre. A kérdőívek vezetői kompetenciákra vonatkozó részének kielemezése az SHL Magyarországnál történt 2020-ban.

A kutatásomban felhasználtam egy további, általam készített kérdőíves felmérést, amely bár nem volt reprezentatív, de 349 válaszadó adatai tartalmazta. A mintavétel hólabda módszerű volt az internet segítségével. Az adatgyűjtés 2017-2018 között folyt.

#### 4.2.2. A fő kérdőív ismertetése

Két kérdőívet készítettem, egyet a vezetők számára és egyet a vezetőjükhöz kapcsolódó beosztottak részére, amelyeknek van közös és eltérő részük. A demográfiai adatok és a multikulturális környezet megítéléséről szóló részek megegyeznek, a kulturális intelligenciára, a vezetői kompetenciákra, valamint az interkulturális kompetenciára vonatkozó kérdések pedig kizárólag a vezetőkre vonatkoztak, a vezetők saját magukra, a beosztottak pedig az adott vezetőre töltötték ki.

#### 4.2.3. A kérdőívek struktúrája

***A „kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetenciák (VK)” empirikus vizsgálatához használt kérdőívek***

A kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetenciák (VK) empirikus vizsgálatához külön kérdőív volt a vezetői kompetenciák felmérésére, amely az SHL Magyarország Kft. által a rendelkezésemre bocsátott IMC eszköz kérdőíve volt. A kérdőívben 160 viselkedést leíró kijelentésre kell válaszolni, amelyek négyesével vannak csoportosítva, 40 csoportba osztva. Blokkonként kell választ adni, először minden kijelentésre 1-5-ig terjedő skálán válaszolni, hogy mennyire jellemző rájuk nézve, majd a négyes csoportban kiválasztani a leginkább és a legkevésbé jellemző viselkedést. A kétfajta válasz külön van értékelve és két profilt ad eredményül: „normatív” (másokkal összevetett) és „ipszatív” (saját magához viszonyított erősség) 1-10-es skálán adott értékekkel a 16 IMC kompetenciára.

A kutatásomban a normatív értékeket használtam fel (KLEIN & KLEIN 2020). Ugyanezt töltötték ki a vezetők saját magukra és a beosztottjaik a vezetőre nézve. A kulturális intelligencia, interkulturális kompetencia, munkahelyek megítélése hipotézisekhez Google Forms kérdőívben gyűjtöttem össze az adott válaszokat. Külön kérdőív volt a vezetők részére, valamint a beosztottak részére.

A demográfia részben mindkét változatban a kitöltő adatait kérdeztem, születési év, nem, nemzetiség, legmagasabb végzettség, munkatapasztalat években, a vezetőknél a saját beosztásuk, dolgoztak-e már valaha multikulturális munkahelyen, éltek-e valaha külföldön, anyanyelvük, hány nyelvet beszélnek, kérdéseket tettem fel.

A kérdőív következő részében öt kérdés szerepelt, amelyekben a válaszadók saját véleményét kérdeztem a multikulturális munkahelyekkel kapcsolatban.

Az interkulturális kompetencia felmérésére Rudnák (2010) által készített modell alapján fogalmaztam meg kérdéseket, amely mérésére 5 fokozatú skálát használtam. A vezetők saját magura nézve válaszoltak ezekre a kérdésekre, a beosztottak pedig a felmért vezetőre nézve.

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kultúrák közti szituációkban. A skála 20 kérdéses 4 faktoros kérdéssor, amely a CQ 4 részének felel meg, a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ csoportjaira vonatkoznak. 7 fokozatú skálán kell megválaszolni a kérdéseket attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel.

Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve (<http://www.culturalq.com>). A vezetők saját magura nézve válaszoltak ezekre a kérdésekre, a beosztottak pedig a felmért vezetőre nézve.

Mivel a disszertáció empirikus felméréséhez a CQS-t kívántam használni, elengedhetetlen volt a magyarra fordítása. A kérdőív magyarosításának a folyamata a következőképpen történt: első lépésként a kérdőív kérdéseit lefordítottam magyarra, majd felkértem két megfelelő angol nyelv végzettséggel rendelkező (angol/amerikanisztika mesterszak, angol szakfordító mesterszak) szakembert, hogy fordítsa vissza angolra a magyar nyelvű kérdéseket. Majd megkértem egy angol anyanyelvű szakembert (Rome Business School), hogy vesse össze az eredeti angol kérdéseket a magyarból visszafordított kérdésekkel, és az ő visszajelzései alapján véglegesítettem a magyar kérdéseket.

Az eredmény az M2 Mellékletben található 49. táblázatban olvasható. Az eredeti angol nyelvű kérdőívet a dolgozatom mellékletében helyeztem el (M2 Mellékletek 48. táblázat: Eredeti, angol nyelvű CQS kérdőív).

A vezetői kompetenciák felmérésére az SHL Inventory of Management Competencies (IMC) (Vezetői kompetencia kérdőív) eszközt használtam. Ez a kérdőív vezetői képesség előrejelzésére és a fejlesztendő területek kimutatására is használható (<https://www.shl.hu/en/test-tools/personality-questionnaires/competency-questionnaires/inventory-of-management-competencies-imc-for-managers-and-graduates>). Az SHL<sup>2</sup> cég a kitöltött kérdőívek elemzése után átadta számomra a kérdőívek eredményeit: minden kompetenciára 1-10-ig értéket adva.

### ***A „kulturális intelligencia (CQ)” empirikus kutatáshoz használt kérdőív***

A „kulturális intelligencia (CQ)” kutatáshoz minden válaszadó egy Google Forms kérdőívet töltött ki online. Ebben a kérdőívben demográfia, multikulturális munkahely megítélése, kulturális intelligencia skála rész szerepelt.

---

2 A doktori kutatásom vezetői kompetencia kérdőívek feldolgozását a Dr. Klein Sándor által vezetett SHL Magyarország végezte a megbízásomból.

A demográfiai részben a válaszadó korra, nemére, nemzetiségére, legmagasabb végzettségére, munkatapasztalatára, nemzetközi tapasztalatára, nyelvtudására vonatkozó kérdések szerepelnek. A multikulturális munkahely megítélésére öt kérdés tettem fel, amelyekben Likert-skálán mondhatta el a válaszadó a véleményét. Az önértékelés részben két külön skálán felmértem a válaszadó interkulturális kompetencia, valamint a kulturális intelligencia szintjét.

### 4.3. A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer

A „kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia (VK)” empirikus vizsgálat során a vezetők és a beosztottak lekérdezése papíron történt, az SHL IMC eszközehez használatra bocsátotta számomra a nyomtatott válaszlapját, a CQ kérdőívet pedig kinyomtatott formában adtam oda a válaszadóknak. A kitöltött IMC válaszlapokat elküldtem az SHL-nek, amelyek eredményét egyenkénti riportok formájában kaptam meg, végül ezek értékeit vittem fel táblázatba. A CQ kérdőíveket Google Forms segítségével vittem fel táblázatba. Miután mind a vezetők, mind a beosztottak válaszai táblázatos formába kerültek a vezetőkhez egy kód alapján hozzárendeltem a hozzájuk tartozó beosztottakat.

A kérdőívek eredményeként kapott mintákon a 23. táblázatban bemutatott statisztikai módszereket használtam.

23. táblázat: Az empirikus kutatás adatainak feldolgozásához használt statisztikai módszerek

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
CQ skála kérdései és az interkulturális kompetencia elemek	Változók vizsgálata, hogy megfelelnek-e faktoranalízisre	KMO és Bartlett próba
CQ skála validitásának ellenőrzése	Kérdések csoportosítására	Főkomponens analízis
Interkulturális kompetencia elemek csoportosítása	Interkulturális kompetencia elemek csoportosítása	Főkomponens analízis
CQ skála kérdései, multikulturális munkahely megítélésének kérdései	Kérdéscsoportok belső konzisztenciájának ellenőrzése	Cronbach-féle alfa érték
CQ értékek és életkor, végzettségi szint, munkatapasztalat, beszélt nyelvek száma, országok száma,	Csoportok átlagainak különbségének elemzésére	Varianciaanalízis
CQ értékek és életkor, végzettségi szint, munkatapasztalat, beszélt nyelvek száma, országok száma,	Csoportok átlagainak különbségének utóelemzésére	Tukey féle post hoc próba
CQ értékek és nemek, idegen nyelvtudás, külföldön élés, multikulturális munkahelyi tapasztalat	Két csoport átlagai különbségének vizsgálata	Kétmintás t-próba
CQ átlag és Élt valaha külföldön?, Beszél idegen nyelven?, Multikulturális munkahelyen dolgozik vagy dolgozott-e valaha?, Életkor csoportok, Legmagasabb végzettség, Munkatapasztalat	Eltérő típusú csoportok átlagainak elemzése	Általánosított lineáris regressziós modell
Interkulturális kompetencia elemek és kulturális intelligencia dimenziók és átlag, kulturális intelligencia dimenzió értékek és átlag és vezetői kompetencia dimenziók, Vezető kora és vezetői kompetencia értékek, vezető munkatapasztalata és a vezetői kompetencia értékek.	Két skaláris változó közötti kapcsolat erősségének vizsgálata	Korrelációelemzés
Vezető neme, nemzetisége szerint csoportosítva a vezetői kompetenciák	Normál eloszlás ellenőrzése	Kolmogorov–Smirnov próba

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
Vezető neme és vezetői kompetencia értékek, vezető nemzetisége és a vezetői kompetencia értékek.	Nem normál eloszlású ordinális változók esetén a csoportok átlagainak különbségének elemzése	Mann-Whitney próba
A vezetők kora csoportosítva és a vezetői kompetencia értékek	Kettőnél több független minta értékeinek összehasonlítása	Kruskal-Wallis próba
A vezetők munkatapasztalata csoportosítva és a vezetői kompetencia értékek		
A vezető beosztása és a vezetői kompetencia értékek		
A vezető végzettsége és a vezetői kompetencia értékek		

A hipotézisek megválaszolásához az adatokat az SPSS 26-os verziójában dolgoztam fel. Az alkalmazott statisztikai módszerek a hipotézisek megválaszolására a következők voltak: az egyszerű leíró statisztikai mutatók (az átlag, a szórás, várt érték), az ábrázolási módszerek (boxplot, hisztogram, vonal-0, kör- és oszlopdiagram, normál eloszlás vizsgálat), az egytényezős variancia-analízis (ANOVA), korreláció elemzés, főkomponens analízis, Tukey féle post hoc próba, kétmintás t-próba, általánosított lineáris regressziós modell, KMO és Bartlett próba, Mann-Whitney próba, Kruskal-Wallis próba, Kolmogorov–Smirnov próba, Cronbach féle alfa érték vizsgálata.

Főkomponens-analízist végeztem egyrészt a kulturális intelligencia skála validitásának ellenőrzésére, a kérdések csoportosítására, valamint az interkulturális kompetencia elemek csoportosítására. KMO és Bartlett próbával ellenőriztem ezeket az elemeket, hogy megfelelőek lesznek-e a főkomponens elemzés elvégzésére.

Cronbach-féle alfa érték vizsgálatával ellenőriztem a kulturális intelligencia skála kérdéseinek, valamint munkahely megítélése kérdéseknek a belső konzisztenciáját külön-külön.

Varianciaanalízist alkalmaztam a kulturális intelligencia átlagok összevetésére, amikor a vezetőket életkor, végzettségi szint, munkatapasztalat, beszélt nyelvek száma, országok száma szerint csoportosítottam és kettőnél több csoport volt. Tukey féle post hoc próbát használtam ugyanezen csoportok utóelemzésére.

Kétmintás t-próbával a vezetők kulturális intelligencia értékeit elemeztem, olyan csoportosításokkor, amikor két csoport volt, mint például nem, élt-e külföldön, beszél-e idegen nyelven.

Általánosított lineáris regressziós modellt használtam a két előző módszerrel (varianciaanalízis és a kétmintás t-próba) már elemzett csoportok együttes vizsgálatához, amikor az eltérő típusú csoportokat együtt is megnéztem.

Korrelációelemzéssel vizsgáltam meg egyrészt a válaszadók interkulturális kompetenciájának és kulturális intelligenciájának a kapcsolatát, valamint a vezetők kulturális intelligenciájának és a vezetői kompetenciáiknak a kapcsolatát.

Kolmogorov–Smirnov próbával ellenőriztem a vezetői kompetencia értékek, kulturális intelligencia értékek normál eloszlását.

Mann-Whitney próbát a nem normál eloszlású ordinális változók esetén a csoportok átlagainak különbségének elemzésére használtam a vezetők vezetői kompetenciáinak elemzésénél.

Kruskal-Wallis próbával kettőnél több független minta értékeinek összehasonlítását végeztem vezetői kompetencia értékek esetében.

#### 4.4. A minták bemutatása

A doktori értekezéshez két empirikus (kérdőíves) vizsgálatom adatait használok fel, amelyek a következőkből tevődnek össze.

1. „Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” empirikus vizsgálat – 401 fős adatbázis (96 vezető 305 beosztott)

A vizsgálatomban multikulturális csoportok vezetőinek kulturális intelligenciáját és vezetői kompetenciáját (VK) mértem fel, saját maguk és a beosztottjaik által rájuk adott válaszok alapján, valamint vettem ezeket össze, hogy azok összefüggéseit feltárjam. A célom az volt, hogy bizonyítsam a CQ és a VK szignifikáns kapcsolatát.

2. „Kulturális intelligencia (CQ)” empirikus vizsgálat – 349 fő vezető és beosztott

Vizsgálatom során az interkulturális környezetbe való beilleszkedést segítő kompetenciák és a kulturális intelligencia kapcsolatát elemeztem.

Emellett választ kerestem arra is, hogy milyen más tényezők segíthetik a magasabb kulturális intelligencia elérését, valamint, hogy a multikulturális munkahelyi környezetek megítélése hogyan alakul a válaszadók körében különféle demográfiai eloszlás, tapasztalatok és tanulmányok alapján. Ennek a kutatásnak az adatait a H1 és a H3 hipotézisem alátámasztására használok.

A hipotézisek bizonyításához mindkét vizsgálat eredményét felhasználom, ugyanakkor mindegyik hipotézis esetében jelölöm, hogy melyik adatait elemzem.

##### 4.4.1. Összesített demográfia

Az összes minta demográfiai adatai a következőképpen alakulnak (24. táblázat):

24. táblázat: Az empirikus vizsgálatok mintáinak összesítése

		„Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” (n=401)	„Kulturális intelligencia (CQ)” (n=349)	Összesített minta <sup>3</sup> (n=444)
<b>Nem</b>	Férfi	55% (219)	43% (149)	50% (222)
	Nő	45% (182)	57% (200)	50% (222)
<b>Kor</b>	17-30	38% (151)	30% (105)	27% (119)
	31-40	34% (137)	32% (110)	32% (141)
	41-50	18% (73)	28% (99)	29% (131)
	51+	10% (40)	10% (35)	12% (53)
<b>Beosztás</b>	Vezető	24% (96)	-	-
	Beosztott	76% (305)	-	-

<sup>3</sup> H2 hipotézishez használt minta a „Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” kutatás felmért vezetői és a „Kulturális intelligencia (CQ)” kutatás mintái együtt. Az eredeti 96 vezetőből 95 volt hiánytalan adatú és használható.

	„Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” (n=401)	„Kulturális intelligencia (CQ)” (n=349)	Összesített minta <sup>3</sup> (n=444)
<b>Végzettség</b>			
Középfokú	15% (59)	21% (75)	19% (84)
BSc/BA	49% (195)	40% (139)	38% (170)
MSc/MA	34% (137)	35% (121)	38% (170)
Ph.D.	2% (10)	4% (14)	5% (20)
<b>Multikulturális munkahely tapasztalat</b>			
Van	92% (370)	68% (239)	75% (333)
Nincs	8% (31)	32% (110)	25% (111)
<b>Nemzetiség</b>			
Magyar	53% (212)	75% (261)	66% (292)
Külföldi	47% (189)	25% (88)	34% (152)
<b>Beszél idegen nyelvet?</b>			
Igen	97% (387)	89% (311)	94% (404)
Nem	3% (14)	11% (38)	6% (40)
<b>Külföldi tapasztalat</b>			
Van	57% (230)	49,6% (173)	57% (254)
Nincs	43% (171)	50,4% (176)	43% (190)
<b>Munkatapasztalat években</b>			
0-4	19% (78)	24% (82)	19,5% (86)
5-10	33% (132)	18% (63)	19,5% (86)
11-15	16% (63)	14% (49)	14% (63)
16-20	11% (43)	23% (81)	22% (99)
21+	21% (85)	21% (74)	25% (110)

A fejezetben részletesen bemutattam a kutatási kérdésekre felállított hipotéziseimet, azokra használt empirikus vizsgálatokat és az elemzéshez választott statisztikai módszereket. Bemutatásra került az adatgyűjtés folyamata, a kutatáshoz használt kérdőívek felépítése, valamint azok feldolgozásának lépései. A fejezetet a minták bemutatásával zártam. A következőkben pedig a kutatási eredményeinek részletes bemutatására kerül sor.

## 5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

A fejezetben egyenként foglalkozom a négy hipotézis elemzésével. Mindegyiknél külön jelzem, hogy milyen mintát használok fel az adatok elemzéséhez. A 23. táblázatban részletezett módszerek segítségével törekedtem a hipotéziseim bizonyítására. Az egyes hipotézisekre kapott válaszok kimutatása után az eredményeket az alfejezetek végén, amelyek természetesen mindig az általam vizsgált mintára vonatkoznak.

### 5.1. A kulturális intelligencia és az egyéni életút

#### *H1. Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.*

Az egyéni életút hatásainak elemzéséhez első körben két csoportra osztottam a faktorokat, amelyek feltételezésem szerint befolyásolhatják a kulturális intelligenciát. A demográfiai faktorokhoz került az életkor, az iskolai végzettség szintje és a munkában eltöltött évek száma, az interkulturális faktorokhoz pedig a beszélt nyelvek száma, a multikulturális munkahelyi tapasztalat, valamint az, hogy hány országban élt már a személy. A hipotézisvizsgálathoz egyrészt a doktori kutatásom vezetői adatbázisát (95 fő)<sup>4</sup>, másrészt a CQ kutatás adatbázisát használok (349 fő), azaz 444 fős mintával dolgoztam.

#### *CQ skála validitásának ellenőrzése*

A kutatáshoz a Cultural Intelligence Center kulturális intelligencia skáláját használtam, ennek érvényességét ellenőriztem a saját mintán a válaszadók által adott értékeken. Az ellenőrzéshez főkomponens analízist végeztem a skálák kérdésein, valamint megvizsgáltam annak eredményeként kapott kérdéscsoportok belső konzisztenciáját Cronbach-féle alfa érték elemzésével.

25. táblázat: A kulturális intelligencia skála validitásának bemutatása

CQ dimenzió	Átlag	Szórás	Főkomponenssúly	Cronbach-féle alfa
Motivációs CQ				<b>0,819</b>
MOT1.	5,97	1,110	0,621	
MOT2	5,28	1,249	0,743	
MOT3	5,48	1,153	0,801	
MOT4	4,74	1,535	0,712	
MOT5	5,47	1,258	0,695	
Kognitív CQ				<b>0,872</b>
COG1	4,09	1,569	0,736	
COG2	4,55	1,590	0,711	
COG3	4,78	1,407	0,803	
COG4	4,35	1,510	0,756	
COG5	4,52	1,479	0,670	
COG6	4,18	1,520	0,665	
Metakognitív CQ				<b>0,876</b>
MC1	4,81	1,368	0,625	
MC2	5,25	1,337	0,783	
MC3	4,88	1,358	0,701	
MC4	4,92	1,533	0,697	

<sup>4</sup> Egy vezető felmérése hiányos adatokkal rendelkezett

CQ dimenzió	Átlag	Szórás	Főkomponenssúly	Cronbach-féle alfa
Viselkedési CQ				<b>0,851</b>
BEH1	5,22	1,426	0,699	
BEH2	4,73	1,496	0,721	
BEH3	5,39	1,397	0,777	
BEH4	5,04	1,441	0,814	
BEH5	4,63	1,529	0,768	

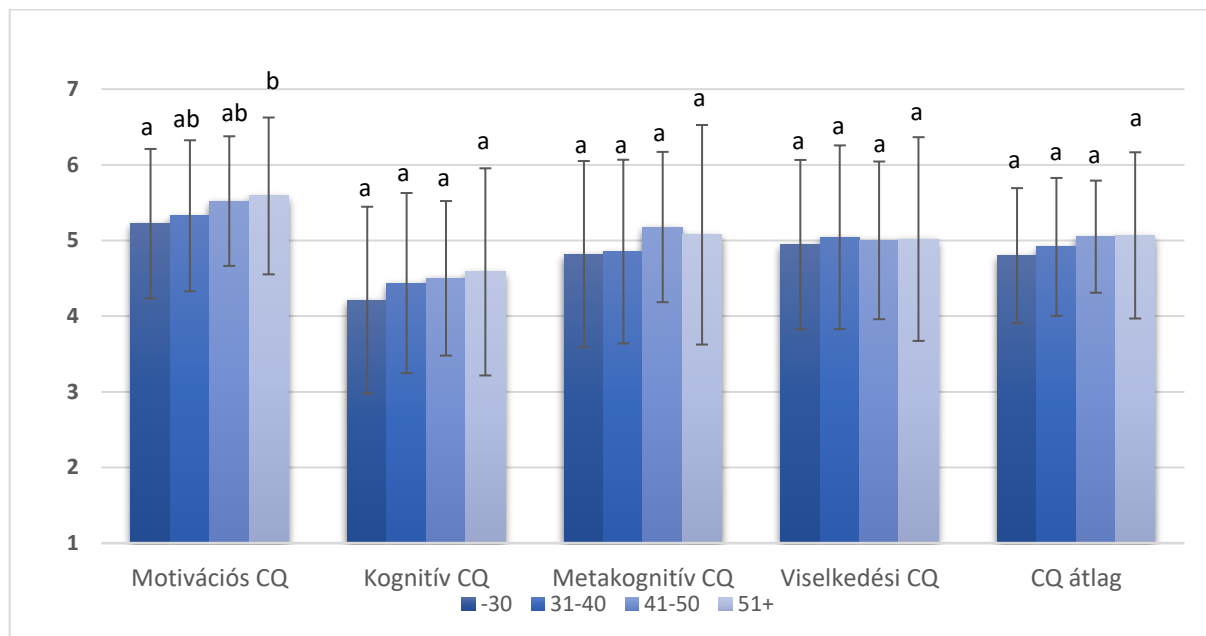
A főkomponens elemzés és a CQ dimenziónkénti Cronbach-féle alfa értékek (25. táblázat) eredménye egyértelműen jelezte, hogy a használt skála kérdései megfelelőek a négy CQ dimenzió értékének a kiszámolására. A dimenziók értékeinek kiszámolásához, nem súlyozott átlagot használtam, mert a Cultural Intelligence Center egyszerű átlagok használatát írta elő. A főkomponens elemzés táblázata a mellékletben található meg (M2 Mellékletek 55. táblázat: A kulturális intelligencia skála kérdéseinek főkomponens analízise).

### 5.1.1. Demográfiai értékek és a CQ összefüggése

A kulturális intelligenciát befolyásoló faktorok elemzésénél megvizsgáltam, hogy az életkor, iskolai végzettség, munkával töltött idő, idegennyelvtudás, külföldön élés és multikulturális munkahelyi tapasztalat demográfiai jellemző közül melyiknek van leginkább hatása a kulturális intelligencia szintjére.

#### *A kulturális intelligencia szintje nő az életkorral*

Az átlagok alakulásának jobb megjelenítése érdekében beosztottam az eseteket négy korcsoportba, és megnéztem a csoportonkénti átlagokat (16. ábra). Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja.



16. ábra: A kulturális intelligencia átlagok alakulása életkorcsoportok szerint (n=444)<sup>5</sup>

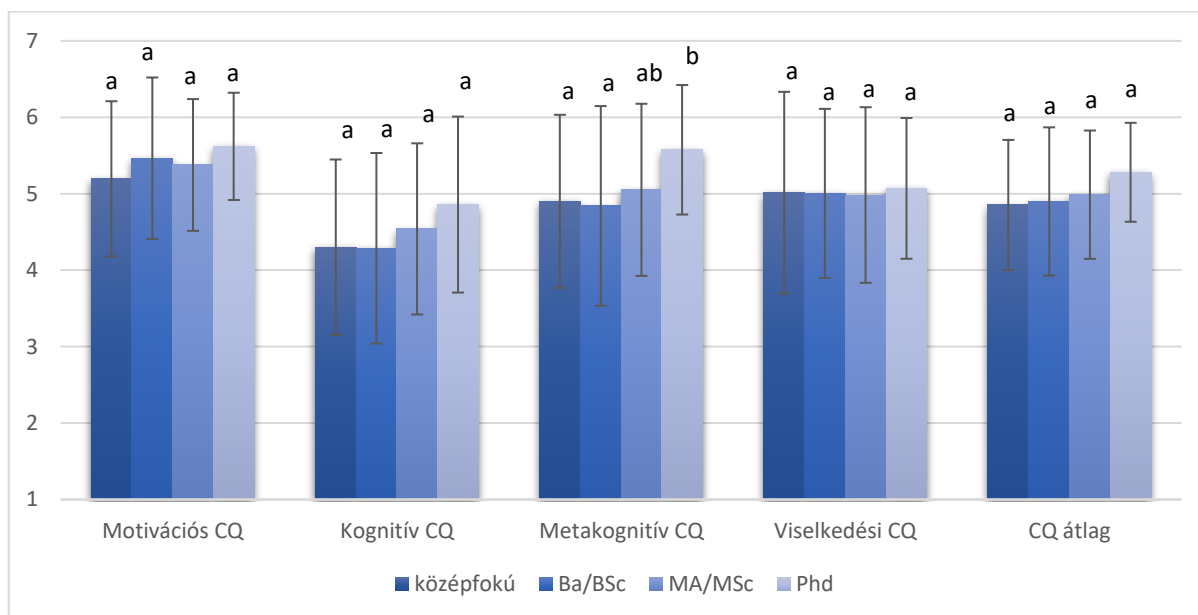
A grafikonon az egy csoportba tartozó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség, egyedül a motivációs CQ-nál figyelhető meg szignifikáns különbség a 30 évnél fiatalabb és a 51 évnél idősebb csoport között.

<sup>5</sup> A fejezetben feltüntetett ábrák mind saját forrásból származnak.



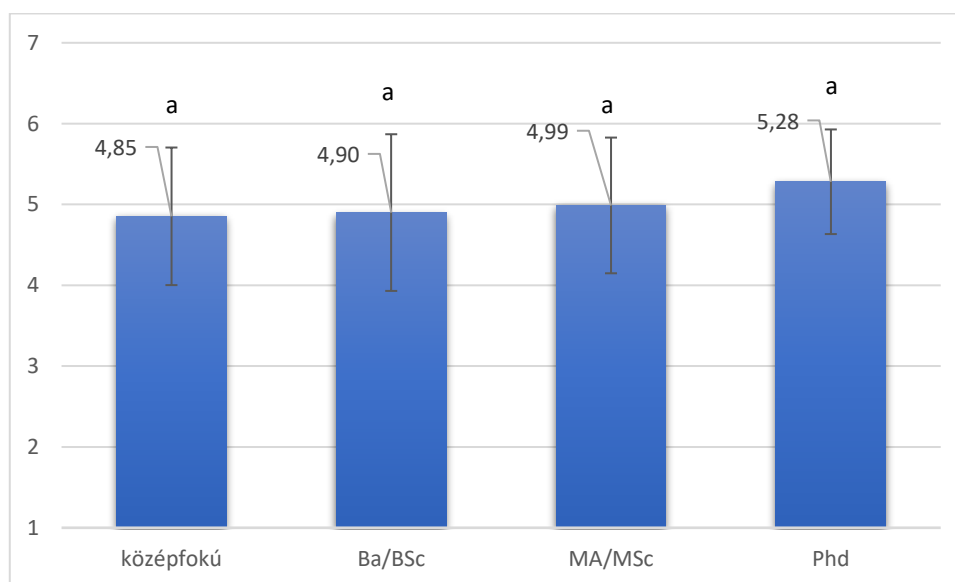
Bár a motivációs CQ értékeinél volt kimutatható emelkedés az életkor függvényében, a kor maga nem feltételez magasabb kulturális intelligencia szintet, a kulturális intelligencia nem fejlődik csak azért, mert az személy több általános tapasztalatra, tudásra tesz szert élete során.

#### *A kulturális intelligencia szintje nő az iskolai végzettség szintjével*



17. ábra: A CQ értékek változása végzettség szerint (n=444)

A 17. ábra grafikonja azt mutatja meg, hogy az egy csoportba tartozó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség, egyedül a metakognitív CQ értékeinél látható szignifikáns különbség. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja.



18. ábra: A CQ átlag változása végzettség szerint (n=444)

Kiemelve a CQ átlagot a dimenzió értékek közül, bár egyértelműen látható emelkedés az átlagokban, a varianciaanalízis eredménye nem mutatott szignifikáns különbséget a csoportok között (18. ábra), így megállapítható, hogy a tanulással töltött idő nem befolyásolja szignifikánsan a kulturális intelligencia szintjét. Itt persze azt is feltételeznünk kell, hogy a tanulás során megszerzett tudás nem multikulturális ismeretek megszerzésére irányult, mert ebben az esetben mindenképpen magasabb kulturális intelligencia szint jelentkezne.

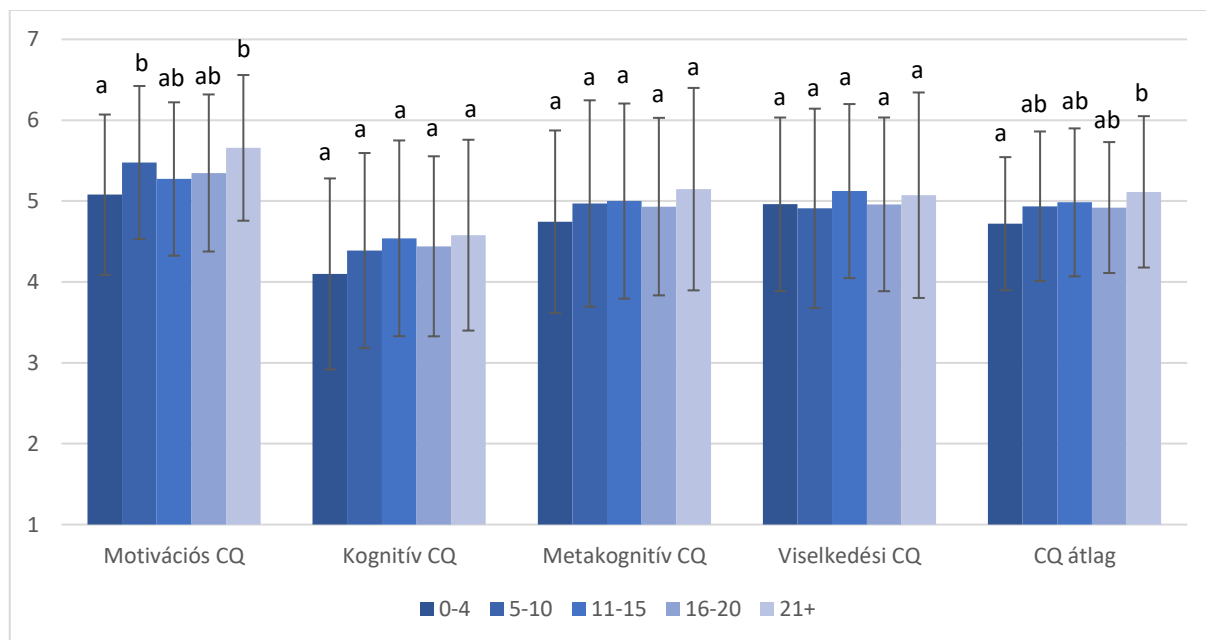
### *A kulturális intelligencia szintje nő a munkában eltöltött évek számával.*

Öt csoportba soroltam az eseteket a munkában töltött évek száma szerint (26. táblázat)

26. táblázat: Munkatapasztalat években (n=444)

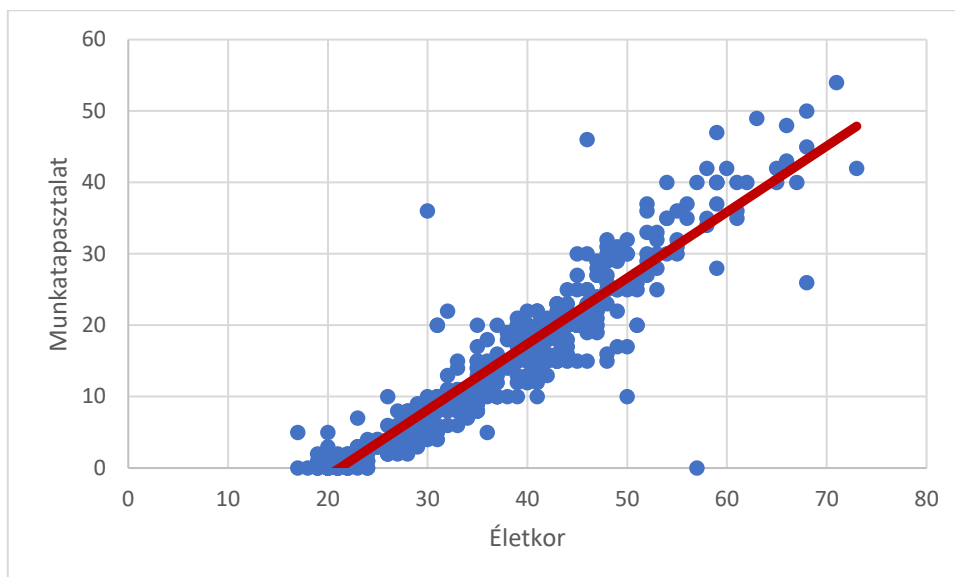
Munkatapasztalat	Fő
0-4 év	86
5-10 év	86
11-15 év	63
16-20 év	99
21+ év	110
Összesen	444

Ezekre a csoportokra megvizsgáltam a CQ átlagokat. A motivációs CQ-nál és a CQ átlagnál jelzett szignifikáns kapcsolatot az Anova tábla. A 19. ábrán látható grafikonon az azonos betűket tartalmazó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség, kizárólag a motivációs CQ dimenziónál és a CQ átlagnál található szignifikáns különbség a csoportok átlagai között.



19. ábra: CQ átlagok a munkatapasztalat szerint (n=444)

A munkával töltött évek már befolyásolják egyrészt a motivációs CQ szintjét, másrészt a CQ átlagot is. Ez azért is lehet, mert nagyobb esélyünk van idegen kultúrával találkozni a munkavégzés során, mint az életünk más területén, ezért is látható eltérés az életkor vizsgálatához képest, pedig ez a két érték (a személy életkora és a munkával töltött éveinek száma) erősen korrelál ( $r=0,925$ ,  $p<0,001$ ).

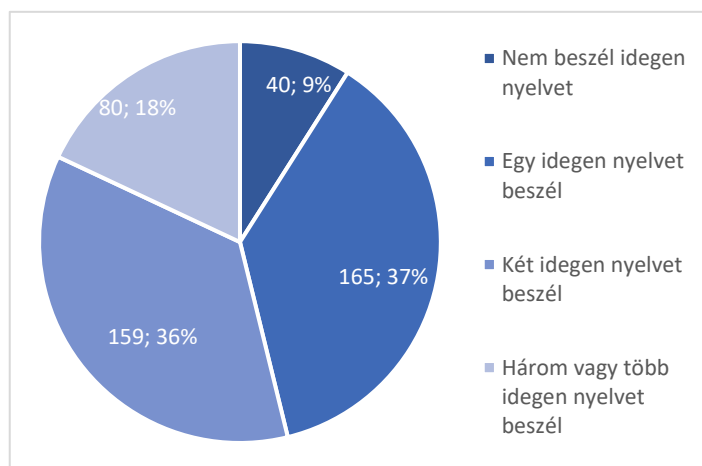


20. ábra: Az életkor és a munkával töltött évek száma pontdiagramos ábrázolása

A 20. ábra mutatja az életkor és a munkával töltött évek számának szoros összefüggését, amelyben szemmel látható a 0,925 erősségű korreláció a két érték között. Bizonyos kutatásokban ilyen értékekkel rendelkező faktorokat sokszor egyként is kezelnek. Viszont én azért kezelem mégis külön ezt a két faktort, mert a munkánk során nagyobb esélyünk van arra, hogy idegen kultúrával intenzívebben találkozzunk.

#### ***A kulturális intelligencia szintje nő a beszélt nyelvek számával***

A válaszadók nyelvtudásának megoszlását mutatja be a 21. ábra, amelyben látszik, hogy a nagytöbbségük (91%) legalább egy idegen nyelven beszél az anyanyelvén kívül.



21. ábra: A válaszadók nyelvtudásának megoszlása (n=444)

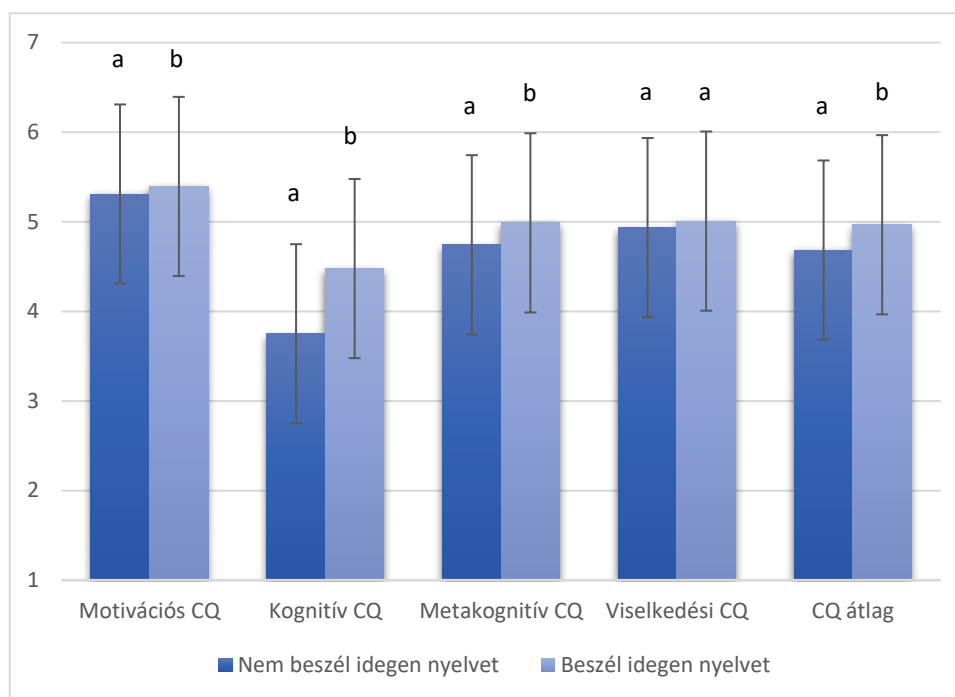
Először megvizsgáltam, hogy van-e különbség a CQ szintjében attól függően, hogy valaki beszél-e idegen nyelvet vagy sem, majd a 28. táblázatban látható módon a beszélt nyelvek számát csoportosítva vizsgáltam meg az átlagokat. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja.

A 27. táblázatban látható kétmintás t-próba eredménye azt mutatja, hogy szignifikáns különbségek állapíthatók meg az idegen nyelvet beszélő csoport javára a viselkedési CQ-n kívül minden dimenzióánál és a teljes CQ értékeknél is.

27. táblázat: Kétmintás t-próba – beszél-e idegen nyelvet? – kulturális intelligencia szintje (n=444)

	t	p-érték
<b>Motivációs CQ</b>	-0,527	0,010
<b>Kognitív CQ</b>	-3,771	0,002
<b>Metakognitív CQ</b>	-1,234	0,016
<b>Viselkedési CQ</b>	-0,351	0,634
<b>CQ átlag</b>	-1,925	0,013

A 22. ábrán látható grafikonon az azonos betűt tartalmazó csoportok (viselkedési CQ) átlagai között nincs szignifikáns különbség. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja.



22. ábra: CQ átlagok különbsége idegen nyelvet beszélő és nem beszélő csoportok között (n=444)

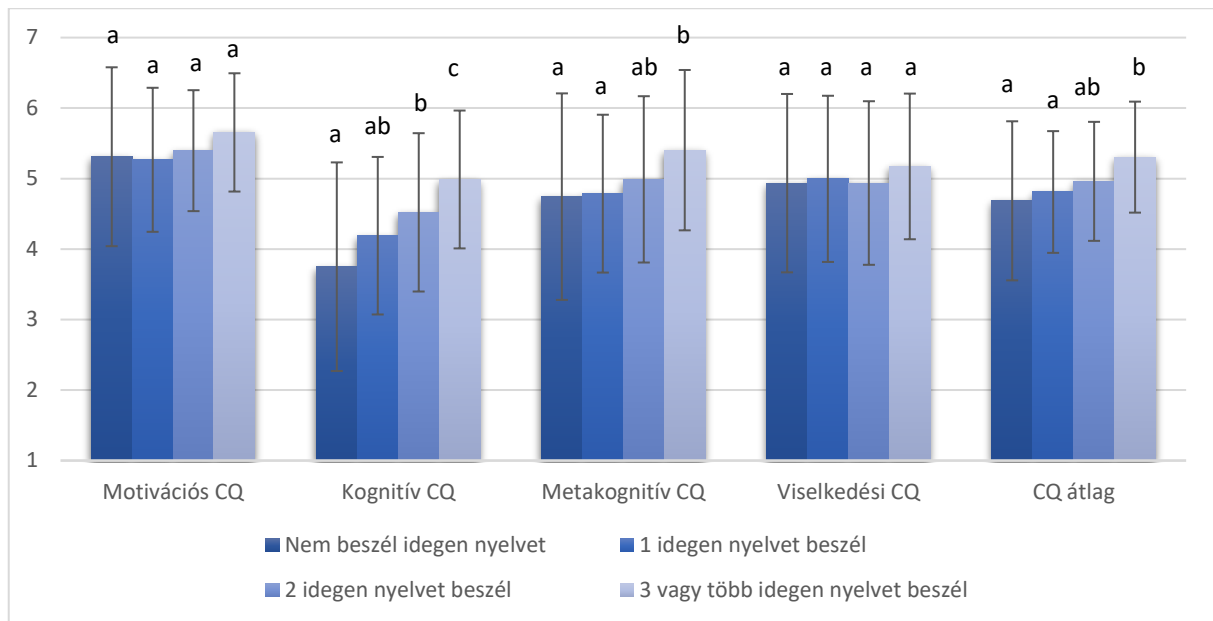
A legnagyobb különbség az értékekben a kognitív CQ dimenzióánál látható, ami nem meglepő, hiszen a nyelvtudás egyértelműen kognitív alapú, és a nyelvtanulási folyamathoz hozzátartozik az adott kultúra jellemzőinek megismerése is. Az idegen nyelv elsajátítása során a saját kultúránk jellemzői is markánsabban jelennek meg tudatunkban. Így ér össze a kognitív CQ két szélső aspektusa: az idegen kultúra megismerése és a saját kulturális háttér.

A beszélt nyelvek száma szerinti csoportosítás a 28. táblázatban látható.

28. táblázat: A kutatásban résztvevő személyek által beszélt nyelvek száma (n=444)

Beszélt nyelvek száma	fő
Nem beszél idegen nyelvet	40
1 idegen nyelvet beszél	165
2 idegen nyelvet beszél	159
3 vagy több idegen nyelvet beszél	80

Az átlagokat megvizsgálva látható az értékek emelkedése, amely a leginkább szembetűnő a kognitív CQ-nál (22. ábra).

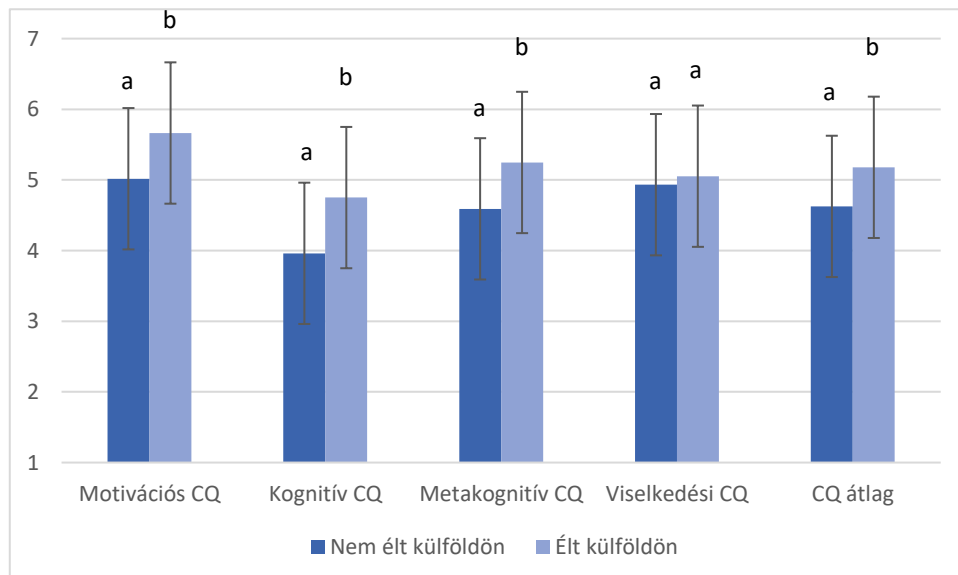


23. ábra: A CQ átlagok beszélt nyelvek száma szerint (n=444)

Az varianciánálízis a viselkedési CQ-n kívül mindenhol jelzett szignifikáns különbséget, de a Tukey elemzés után a 23. ábrán látható grafikonon az azonos betűt tartalmazó csoportok átlagai között nincs szignifikáns különbség. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja. A beszélt nyelvek számának csoportosításakor a motivációs CQ-nál már nem volt kimutatható szignifikáns különbség, míg a kognitív CQ esetében hasonló eredmény látható, mint amikor csak a nyelvtudás meglétét vizsgáltam.

### ***A CQ értéke annál magasabb, minél több országban élt a személy***

Első körben azt vizsgáltam meg, hogy van-e szignifikáns különbség a személyek CQ átlagai között attól függően, hogy éltek-e valaha külföldön vagy sem.



24. ábra: CQ átlagok különbsége – Élt-e külföldön? (n=444)

A kétmintás t-próba (M2 Mellékletek 56. táblázat: Élt-e külföldön - két mintás t-próba) a motivációs CQ, a kognitív CQ, a metakognitív CQ dimenzió és a CQ átlag esetében jelzett szignifikáns kapcsolatot a két csoport átlaga között, az átlagokat a 24. ábrán jelenítettem meg. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja.

Érdekesség, hogy a viselkedési CQ újfent nem mutat kapcsolatot, ami okának kiderítése további vizsgálatot igényel.

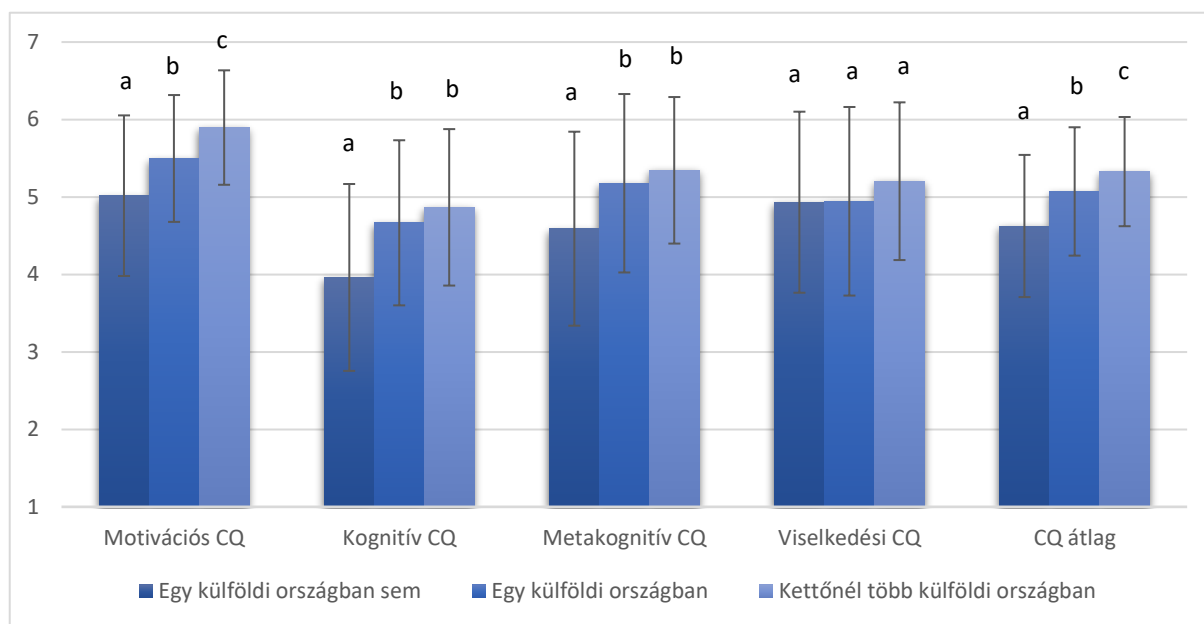
Ezután az eseteket három csoportba osztottam, aszerint, hogy hány országban élt a hazáján kívül (29. táblázat):

29. táblázat: Hány külföldi országban élt? (n=444)

Külföld országok száma	fő
Egy országban sem	190
Egy külföldi országban	148
Kettőnél több országban	106

Csoportosítva az eseteket az országok száma szerint megvizsgáltam az átlagok alakulását.

A CQ átlagokat vizsgálva a csoportosítás után egyértelműen bebizonyosodott, hogy szignifikáns kapcsolat van a viselkedési CQ dimenzióval kívül mindegyik dimenzióval és a CQ átlaggal is.

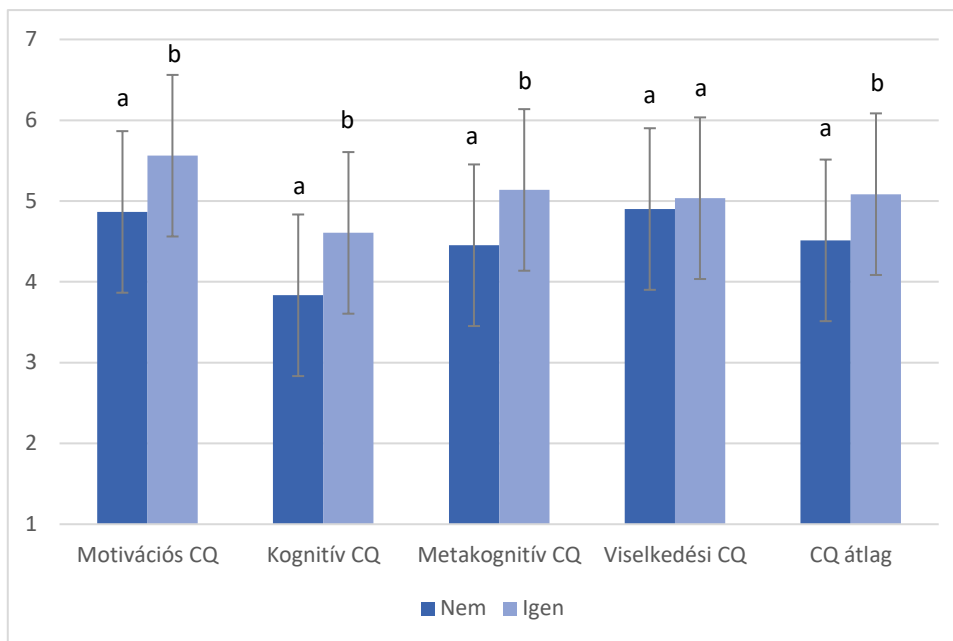


25. ábra: A CQ értékek átlagai országok száma szerint (n=444)

A varianciaanalízis három dimenzióval és a CQ átlagnál jelzett szignifikáns különbséget. motivációs CQ ( $p < 0,001$ ,  $F = 33,989$ ), kognitív CQ ( $p < 0,001$ ,  $F = 28,140$ ), metakognitív CQ ( $p < 0,001$ ,  $F = 18,283$ ) és a CQ átlag ( $p < 0,001$ ,  $F = 26,334$ ). A 25. ábra grafikonján az azonos csoportba tartozó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség, ez kizárólag a viselkedési CQ dimenzióval áll fent. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja.

Míg a motivációs CQ dimenzióval és a CQ átlagnál volt kimutatható szignifikáns különbség a között, hogy egy vagy több külföldi országban élt-e, addig a kognitív és a metakognitív CQ dimenzióknál már nem volt kimutatható. Ennek az lehet az oka, hogy mivel a kognitív CQ dimenzió azt mutatja meg, hogy mennyire ismerünk más kultúrákat és a saját kultúránk jellemzőivel mennyire vagyunk tisztában, erre a tudásra már az első külföldi tapasztalatunk során szert teszünk, ebből kifolyólag a következő ország megismerése már nem jelent akkora kihívást, hiszen addigra felismerjük, hogy a kultúrák bizony eltérnek egymástól és azok megismerése elengedhetetlen. A metakognitív CQ értékek változása hasonlóan történik, ahogy a kognitív CQ értékeké, vagyis az első idegen kultúrába való érkezéskor kell nagy mértékben fejleszteni, a későbbiekben pedig már erre a tapasztalatra lehet építeni.

### A CQ magasabb azoknál, akik dolgoztak már multikulturális munkahelyen



26. ábra: CQ értékek átlaga multikulturális munkatapasztalat szerint (n=444)

A 26. ábrán látható kétmintás t-próba eredménye (M2 Mellékletek 57. táblázat: Multikulturális tapasztalat - két mintás t-próba) alapján szignifikáns kapcsolat a viselkedési CQ-n kívül minden dimenzióval és a CQ összesített átlagánál is megfigyelhető. Az ábrán látható grafikonon az azonos betűt tartalmazó csoportok átlagai között nincs szignifikáns különbség. Az ábra Y tengelye a kulturális intelligencia skála (CQS) hetes skálájának értékeit mutatja. Ez a szociodemográfiai elem, hasonlóan az előzőkhöz megerősíti azt az eredményt, hogy az intenzív multikulturális tapasztalat a motivációs, a kognitív, a metakognitív CQ dimenziókra, valamint a CQ átlagra van erős befolyással.

### A H1 hipotézis megerősítése/elvetése

A 30. táblázatban összefoglalom a H1 hipotézishez használt vizsgálatok módszereit és eredményeit.

30. táblázat: A H1 hipotézisvizsgálat eredményei (n=444)

Faktor	Módszer	Eredmény	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ	CQ átlag
<b>Életkor-csoport</b>	Variancia-analízis, Tukey féle post hoc próba	Szignifikáns kapcsolat a motivációs CQ dimenzióval	<b>szign. kapcs.</b>	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
<b>Végzettség</b>	Variancia-analízis, Tukey féle post hoc próba	Szignifikáns kapcsolat a metakognitív CQ dimenzióval	n.sz.	n.sz.	<b>szign. kapcs.</b>	n.sz.	n.sz.
<b>Munka-tapasztalat</b>	Variancia-analízis, Tukey féle post hoc próba	Szignifikáns kapcsolat a motivációs CQ dimenzióval és a CQ átlaggal	<b>szign. kapcs.</b>	n.sz.	n.sz.	n.sz.	<b>szign. kapcs.</b>

Faktor	Módszer	Eredmény	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ	CQ átlag
Beszél-e idegen nyelven	Kétmintás t-próba		t=0,527*	t=3,771*	t=1,234*	n.sz.	t=1,925*
Beszélt nyelvek száma	Variancia-analízis, Tukey féle post hoc próba	Szignifikáns kapcsolat a kognitív, metakognitív CQ dimenzióval és a CQ átlaggal	n.sz.	szign. kapcs.	szign. kapcs.	n.sz.	szign. kapcs.
Élt külföldön	Kétmintás t-próba	Szignifikáns kapcsolat három dimenzióval és a CQ átlaggal	t=7,385*	t=7,361*	t=5,937*	n.sz.	t=6,668*
Országok száma	Variancia-analízis, Tukey féle post hoc próba	Szignifikáns kapcsolat három dimenzióval és a CQ átlaggal	szign. kapcs.	szign. kapcs.	szign. kapcs.	n.sz.	szign. kapcs.
Multi-kulturális munkahelyi környezeti tapasztalat	Kétmintás t-próba	Szignifikáns kapcsolat három dimenzióval és a CQ átlaggal	t=6,906*	t=5,912*	t=5,123*	n.sz.	t=5,951*

*n.sz. – nem szignifikáns*

*szign. kapcs. – van szignifikáns kapcsolat*

*\* 0,01-es szignifikancia szint*

A kutatási kérdésemben felvetettek szerint megvizsgáltam, hogy a kulturális intelligencia dimenzióként számított és az összesített átlag értékeit milyen mértékben befolyásolja az egyén életkora, végzettsége, nyelvismerete, munka- és multikulturális tapasztalata. Látható, hogy az életkornak szignifikáns kapcsolata van a motivációs CQ-val, de a CQ átlagra már nincs hatással. A végzettségi szintnek a metakognitív CQ-val volt kimutatható szignifikáns kapcsolata, de a CQ átlagra ez sincs hatással. Ugyanakkor a munkával töltött évek száma már kapcsolatban áll a motivációs CQ-val (ahogyan az életkor esetében is), azonban itt már a CQ átlaggal is látható szignifikáns kapcsolat.

Az előbbieken megállapított eredmények további megerősítése érdekében az általánosított lineáris regressziós modell használatával is elemeztem a kulturális intelligencia átlag és a többi változó (Élt-e külföldön?, Beszél idegen nyelvet?, Van-e multikulturális munkahelyi tapasztalata?, életkorcsoportok, legmagasabb végzettség, munkatapasztalat években) kapcsolatát, azért, hogy a különböző faktorok hatásának mértékét egymáshoz viszonyítva is megmérjem.

Ennek az eredménye (31. táblázat) is megerősítette az eddigi megállapításokat; a kulturális intelligencia szintjének a külföldi tapasztalattal és a multikulturális munkahelyi tapasztalattal van kapcsolata.



31. táblázat: Általánosított lineáris regressziós modell - kulturális intelligencia befolyásoló faktorai (n=444)

Forrás	III. típus		
	Wald khi-négyzet	szabadságfok	p-érték
(Intercept)	3313,927	1	0,000
Élt valaha külföldön?	<b>19,292</b>	1	<b>0,000</b>
Beszél idegen nyelven?	1,057	1	0,304
Multikulturális munkahelyen dolgozik vagy dolgozott-e valaha?	<b>13,845</b>	1	<b>0,000</b>
Életkor csoportok	0,796	3	0,850
Legmagasabb végzettség	3,325	3	0,344
Munkatapasztalat	2,414	4	0,660
Függő változó: CQ átlag			
Modell: (Intercept), Élt valaha külföldön?, Beszél idegen nyelven?, Multikulturális munkahelyen dolgozik vagy dolgozott-e valaha?, Életkor csoportok, Legmagasabb végzettség, Munkatapasztalat			

Az elvégzett vizsgálatok eredményei egyértelműen megmutatták, hogy a kulturális intelligenciát legnagyobb mértékben multikulturális tapasztalatok szerzése befolyásolja, növeli.

Statisztikailag igazoltam, hogy az első hipotézisben megfogalmazott feltevésem (Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez) a vizsgálat mintájára igaznak bizonyult.

## 5.2. A multikulturális munkahelyi környezet

**H2: A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.**

A multikulturális munkahely megítélésére az alábbi kérdéseket tudom használni:

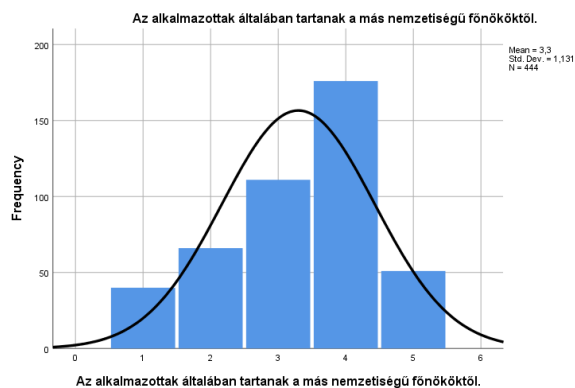
1. Az alkalmazottak általában tartanak a más nemzetiségű főnököktől.
2. Mindegy a nemzetisége, az a fontos, hogy szakmailag és emberileg alkalmas legyen a beosztására.
3. Ha a vezető és a beosztott azonos nemzetiségű, akkor a vezetőnek kevesebb erőfeszítésébe kerül, hogy elfogadtassa magát.
4. A multikulturális környezetben a vezetőkre sokkal inkább jellemző, hogy kizárólag a teljesítmény alapján ítélik meg a beosztottakat.
5. A multikulturális környezetben az esélyegyenlőségre sokkal jobban odafigyelnek.

### A felhasznált kérdések célja

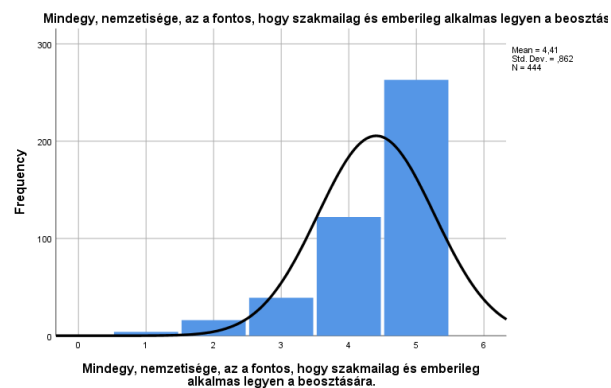
A hipotézis igazolásához szükséges volt megtudnom, hogy a válaszadók mit gondolnak arról, hogy mások mennyire tartanak egy külföldi vezetőtől. Ugyanis a közhiedelem szerint az ismeretlennel, így a külföldiekkel kapcsolatban is vannak bizonyos fenntartásaink, félelmeink. A következőben a szakmaiság vagy az egyéb más tényezőket állítom tulajdonképpen szembe egymással, ezáltal arra vagyok kíváncsi, hogy a válaszadók számára a más nemzetiség esetlegesen ugyanolyan súllyal van-e jelen a válaszadásukban. A munkahelyi mikrokörnyezet, a közvetlen kapcsolatok egymásra hatása közzismert, így a vezető számára sem mindegy, hogy mennyi energiájába kerül magát elfogadtatnia. A teljesítményalapú megítélés és az esélyegyenlőség két kulcs minősítése a multikulturális környezetnek, ebből kifolyólag én is felmértem a válaszadók véleményét.

## Összesített elemzés a multikulturális munkahelyekről

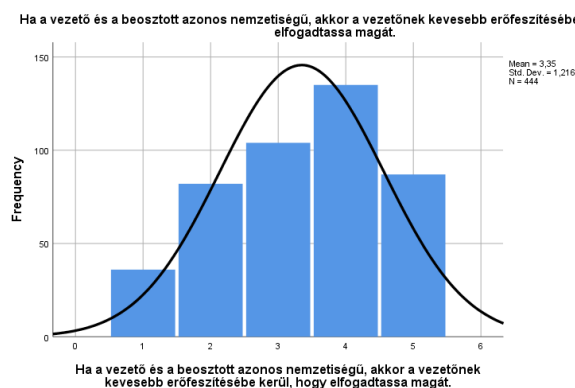
Ezek a kérdések mindkét kutatásban szerepeltek, így 444 esetet tudok elemezni. A kérdésekre ötfokú skálán kellett válaszolni attól függően, hogy mennyire ért egyet az állítással. Az öt kérdés értékeiből egy összesített átlagot terveztem képezni, úgy, hogy ehhez az első és a harmadik kérdésnél megfordítottam az értékeket, majd megvizsgáltam a kérdések súly értékét és összefüggését. A kérdések nem vonhatók össze, nem képezhető skála. A skála megbízhatósága túl alacsonynak bizonyult (Cronbach féle  $\alpha=0,337$ ), ezért az elemeket külön vizsgálom. A válaszokra kapott értékek eloszlása a hisztogram ábrákon látható (27-31. ábra). Az alábbi öt ábra mutatja a felvetett kérdések eredményét.



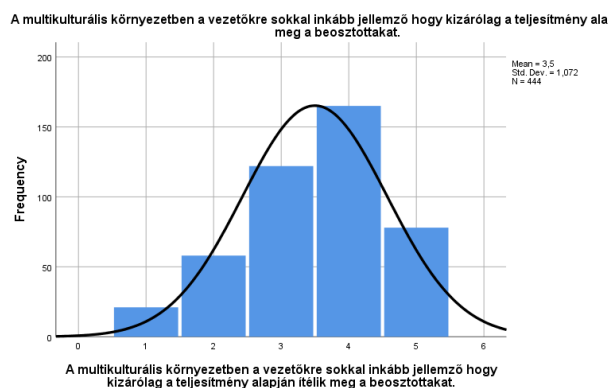
27. ábra: A vezetőtől tartás kérdésre kapott válaszok eloszlása (n=444)



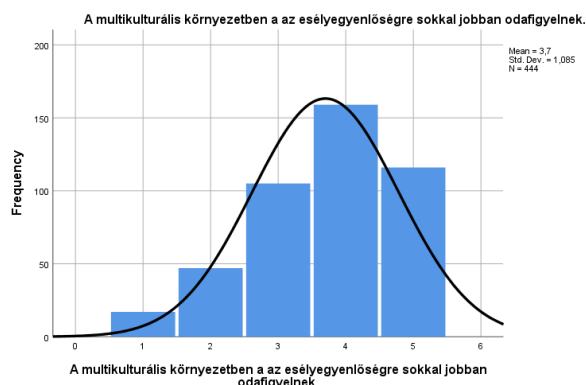
28. ábra: A nemzetiség fontossága kérdésre adott válaszok eloszlása (n=444)



29. ábra: Az elfogadtatás kérdésre kapott válaszok megoszlása



30. ábra: A teljesítmény kérdésre kapott válaszok eloszlása (n=444)



31. ábra: Az esélyegyenlőség kérdésre kapott válaszok eloszlása (n=444)

A 28. ábra kivételével a válaszok megoszlása viszonylag egyenletes, bár a kérdésekre kapott válaszok nem normál eloszlásúak és az értékek jellemzően eltolódnak a magasabb értékek felé; a nemzetiség és a szakmai és emberi alkalmasság kérdés egyértelműen az utóbbi két kategória megerősítését mutatja, tehát ebben a kérdésben a nemzetiség nem kap hangsúlyos formát.

### *A multikulturális munkahely megítélése és a kulturális intelligencia összefüggése*

444 esetről rendelkeztem kulturális intelligencia értékekkel is és itt megnéztem az összefüggést a CQ szintek és a kérdésekre adott válaszok között. Ezenél a vizsgálatoknál az eredeti értékeket használtam az első és a harmadik kérdésnél, nem fordítottat.

32. táblázat: Korreláció vizsgálat CQ értékek és a kérdésekre adott válaszok között (n=444)

	Q1 – Más nemzetiségű főnököktől tartanak.	Q2 Mindegy a nemzetisége	Q3 Vezető és a beosztott nemzetisége	Q4 Megítélés teljesítmény alapján	Q5 Esélyegyenlőség
Motivációs CQ	-0,229**	0,129**	-0,151**	0,051	0,137**
Kognitív CQ	-0,155**	0,009	0,017	0,022	0,125**
Metakognitív CQ	-0,173**	0,065	-0,064	0,002	0,166**
Viselkedési CQ	-0,100*	0,080	-0,017	0,087	0,037
CQ	-0,205**	0,086	-0,062	0,050	0,147**

\*\* . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.

\* . Korreláció igazolható 0,05 szignifikanciaszinten.

A 32. táblázatban látszik, hogy két kérdésnél van szignifikáns kapcsolat a kulturális intelligencia szintje és a kérdésre adott válaszok között. Az említett kérdések: „Az alkalmazottak általában tartanak a más nemzetiségű főnököktől” ( $r=-0,205$ ,  $p<0,001$ ), amelyben arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadó mit gondol, mások hogyan viszonyulnak a külföldi vezetőkhez, valamint az „A multikulturális környezetben az esélyegyenlőségre sokkal jobban odafigyelnek” ( $r=0,147$ ,  $p=0,002$ ), amelyben a tapasztalataikra kérdeztem rá az esélyegyenlőséggel kapcsolatban.

Ha a CQ dimenziókat külön vizsgáljuk, akkor a motivációs CQ-nak van a legtöbb kérdéssel szignifikáns kapcsolata. Egyik értéket sem lehet kiemelkedőnek tekinteni, a legerősebb kapcsolat motivációs CQ és az „Az alkalmazottak általában tartanak a más nemzetiségű főnököktől.” kérdésnél van fordított korrelációval, tehát minél magasabb az illető motivációs CQ-ja, annál kevésbé vélekedik úgy, hogy a beosztottak tartanak más nemzetiségű vezetőktől ( $r=-0,229$ ,  $p<0,001$ ).

Kíváncsiságból mégis számoltam átlagot az öt kérdésre adott értékekből és ezeket vettem össze a kulturális intelligencia értékével, így kimutatható volt szignifikáns összefüggés ( $r=0,268$ ,  $p<0,001$ ).

### *A H2 hipotézis megerősítése/elvetése*

A hipotézisem (A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet) részben beigazolódott, bár nagyon gyenge, de kimutatható az összefüggés statisztikailag ötből két kérdésnél.

### 5.3. Az interkulturális kompetencia (IK) és a kulturális intelligencia (CQ)

#### H3. Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.

A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek idegen kultúrába való beilleszkedése bizonyítottan könnyebb, gyorsabb, sikeresebb (EARLEY & ANG 2003). Thomas & Inkson (2017) a készségeket (Skills), mint a kapcsolatteremtő készség, a bizonytalanság tolerálása, alkalmazkodó készség jelöli a kulturális intelligencia egyik összetevőjének (THOMAS & INKSON 2017). A kutatásom során Schneider és Barsoux által a legfontosabbnak tartott kilenc interkulturális elemet mértem fel a kutatásban résztvevő személyeknél (SCHNEIDER et al. 2014). A hipotézisemben az interkulturális kompetencia elemek és a kulturális intelligencia összefüggését vizsgálom. Bizonyítani kívánom, hogy az interkulturális kompetenciaelemek szintje milyen mértékben befolyásolja a kulturális intelligencia szintjét.

A hipotézis vizsgálatához két adatbázis használtam, 95 fő vezető és a 349 válaszadó értékeit elemeztem, összesen 444 fő. A hipotézis alátámasztásához három vizsgálatot végeztem el. Az elsőben korrelációs vizsgálatot végeztem az interkulturális kompetenciaelemek és a kulturális intelligencia dimenziók között. A kapott eredmények alapján meghatároztam dimenzióként a három legfontosabb kompetenciaelemet (a Viselkedési CQ dimenziónál csak kettő elemet), majd azoknak kiszámoltam az átlagát és ezeket az átlagokat vettem össze a CQ dimenziókkal. A második vizsgálatban a szakirodalom által csoportosított kompetenciaelem csoportoknak számoltam ki az átlagát és azokat vettem össze a CQ dimenziókkal. A harmadik vizsgálatban pedig faktoranalízis használatával határoztam meg kompetenciaelem csoportokat és azoknak az átlagát néztem meg a CQ dimenziókkal kapcsolatban.

#### Az interkulturális kompetenciaelemek

Az interkulturális kompetencia általam vizsgált kilenc eleme: kapcsolatteremtő készség, nyelvi készség, kulturális kíváncsiság, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat, humorérzék (RUDNÁK 2010; SCHNEIDER et al. 2014).

#### Az interkulturális kompetencia fontossága

Az interkulturális kompetenciaelemek vizsgálatakor arra voltam kíváncsi, hogy az elemek fontosságát hogyan határozzák meg a válaszadók. (A lekérdezés a 2015-ben történt 349 fővel.) A válaszadóknak a legfontosabb 3 elemet kellett kiválasztaniuk a listából.

33. táblázat: Az interkulturális kompetencia fontosságának megítélése (n=349)

<i>Interkulturális kompetenciaelem (IK)</i>	<i>szavazatok száma</i>
Kapcsolatteremtő készség	232
Türelem és tisztelet	173
Nyelvi készség	159
Kulturális empátia	133
Kulturális kíváncsiság	111
Rugalmasság	101
Humorérzék	72
Bizonytalanság tolerálása	55
Erős én-tudat	11

A 33. táblázatból látszik, hogy a legfontosabb három kompetenciaelemnek a Kapcsolatteremtő készséget, a Türelem és tiszteletet és a Nyelvi készséget tartják a válaszadók. Legkevésbé fontosnak pedig a Humorérzék, a Bizonytalanság tolerálását és az Erős én-tudatot tartják. A legutóbbi „legrosszabb” helyezése származhat abból, hogy az emberek általában nem értik, mit takar ez a kifejezés. A 232 jelölést kapott Kapcsolatteremtő készség 21-szer több szavazatot kapott, mint az Erős én-tudat.

A kompetenciaelemek szintjét 5-ös skálán mértem fel, a mellékletben (53. táblázat: Az interkulturális kompetencia kérdőív) található kérdéssorral, amelyben a válaszadók saját magukat minősítették kitöltéskor.

A 444 fős mintán az interkulturális kompetenciaelemekkel kapcsolatban a következő eredmények születtek (34. táblázat): a legmagasabb átlaga a kulturális kíváncsiságnak (4,46) és a humorérzéknek (4,41) volt, a legalacsonyabb pedig a nyelvi készségnek (3,74). A vizsgált interkulturális kompetenciaelemek összesített átlaga 4,12 volt.

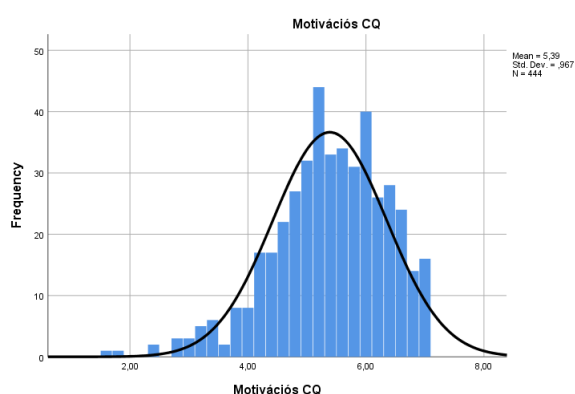
34. táblázat: Az interkulturális kompetenciaelemek átlaga (n=444)

<b>Interkulturális kompetenciaelemek (IK)</b>	<b>Átlag</b>
Kulturális kíváncsiság	4,46
Humorérzék	4,41
Türelem és tisztelet	4,29
Kulturális empátia	4,21
Erős én-tudat	4,09
Rugalmasság	4,00
Kapcsolatteremtő készség	3,96
Bizonytalanság tolerálása	3,92
Nyelvi készség	3,74
<b>Interkulturális kompetenciaelemek átlag</b>	<b>4,12</b>

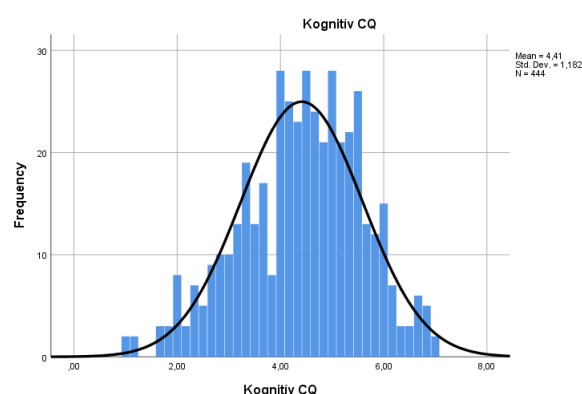
### **Kulturális intelligencia értékek**

A kulturális intelligencia kérdőív (Cultural Intelligence Scale = CQS) hetes skálát használ, amelyben négy kérdéscsoport található. Minden egyes kérdéscsoport egy dimenzió értéket ad meg, egyszerű átlagszámítással. A kérdéscsoportokban eltérő számú kérdés szerepel, a motivációsban öt, a kognitívban hat, a metakognitívban négy és a viselkedésiben öt. A kulturális intelligencia átlaga a négy dimenzió átlagából számolandó.

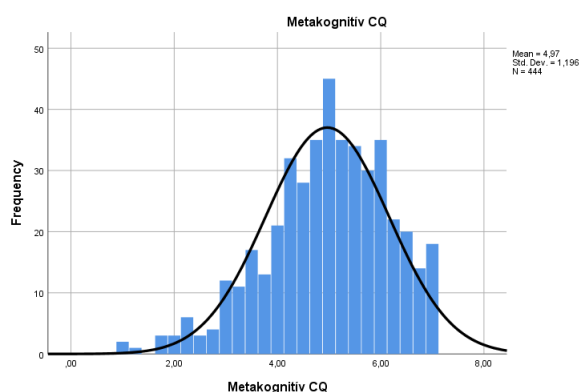
A kutatásomban a résztvevők CQ átlaga 4,94. A legmagasabb átlagérték a motivációs CQ dimenziónál volt 5,39, a legalacsonyabb pedig a kognitív CQ-nál 4,41. A motivációs CQ-ba tartozik az érdeklődés, ösztönzés és magabiztosság szintje interkulturális helyzetekben, a kognitív CQ-ba pedig a konkrét tudás és ismeret, amivel rendelkezünk kultúrákról, valamint a nyelvtudás is. A hisztogram ábrákon (32-35. ábra) a kulturális intelligencia dimenziókra kapott értékek eloszlása látható.



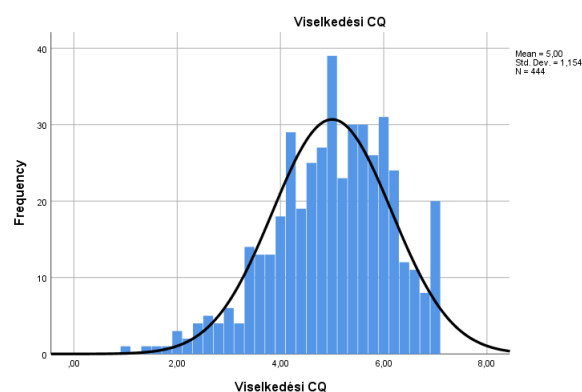
32. ábra: A motivációs CQ értékek megoszlása



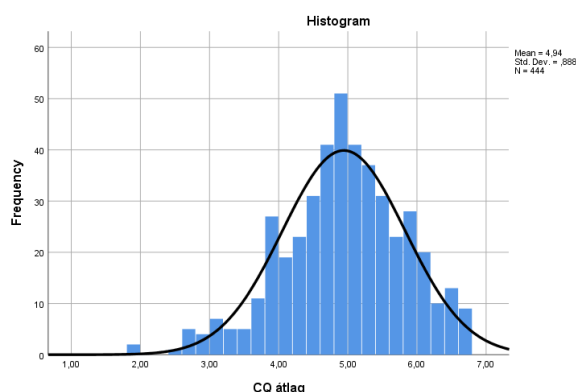
33. ábra: A kognitív CQ értékek megoszlása



34. ábra: A metakognitív CQ értékek megoszlása



35. ábra: A viselkedési CQ értékek megoszlása



36. ábra: A kulturális intelligencia átlagok megoszlása

A hisztogram ábrákon látható, hogy a hét fokozatú skála értékek jobbra, a magasabb értékek felé tolódnak, így nem normál eloszlásúak, amelyet a 35. táblázatban látható Kolmogorov-Smirnov próba is megerősített.

35. táblázat: Kulturális intelligencia értékek normalitás vizsgálata

Kolmogorov-Smirnov normalitás próba				
	Különbség	N	p-érték.	Átlag
Motivációs CQ	0,077	444	0,000	5,39
Kognitív CQ	0,066	444	0,000	4,41
Metakognitív CQ	0,081	444	0,000	4,97
Viselkedési CQ	0,072	444	0,000	5,00
CQ átlag	0,044	444	0,041	4,94

Az értékek eltolódását magyarázhatja, hogy önbevallásból származó értékek – mint az közismert – mindig magasabbak, mint más valaki által adott értékek az adott kérdés esetében. Az ehhez a hipotézishez használt adatbázis alapját a 349 fős önbevalló, valamint 95 vezető szintén önbevalló válasza teszi ki.

### Összefüggés keresése a CQ és IK között

A kulturális intelligencia átlagát nézve a legerősebb kapcsolata a rugalmasságnak ( $r=0,353$   $p<0,01$ -es szinten), a nyelvi készségnek (0,327 0,01-es szinten) és a kulturális kíváncsiságnak (0,321 0,01-es szinten) van a kulturális intelligenciával.

*Korreláció ez egyes elemek között*

36. táblázat: Korreláció az interkulturális kompetenciaelemek és a kulturális intelligencia dimenziók között (n=444)

	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ	CQ átlag
Kapcsolatteremtő készség	0,307**	0,142**	0,172**	0,217**	0,259**
Nyelvi készség	0,219**	0,373**	0,258**	0,172**	0,327**
Kulturális kíváncsiság	0,342**	0,261**	0,245**	0,178**	0,321**
Bizonytalanság tolerálása	0,321**	0,225**	0,174**	0,097*	0,252**
Rugalmasság	0,423**	0,237**	0,254**	0,228**	0,353**
Türelem és tisztelet	0,280**	0,190**	0,252**	0,195**	0,288**
Kulturális empátia	0,213**	0,173**	0,270**	0,151**	0,255**
Erős én-tudat	0,245**	0,194**	0,244**	0,210**	0,282**
Humorérzék	0,204**	0,147**	0,167**	0,164**	0,214**

\*\* . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.

\* . Korreláció igazolható 0,05 szignifikanciaszinten.

A 36. táblázatban a legerősebb kapcsolatokat jelöltem dimenzióként eltérő színnel. E szerint a motivációs CQ-val a legerősebb kapcsolata a rugalmasság, a kulturális kíváncsiság és a bizonytalanság tolerálása elemeknek, a kognitív CQ-val a nyelvi készség, kulturális kíváncsiság és rugalmasság elemeknek, a metakognitív CQ-val a kulturális empátia, nyelvi készség, rugalmasság, türelem és tisztelet elemeknek, a viselkedési CQ-val a rugalmasság, nyelvi készség és kulturális kíváncsiság elemeknek van.

37. táblázat: Interkulturális kompetencia értékek csoportosítása CQ dimenziókkal való kapcsolat szerint (n=444)

Dimenzió	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ
<b>Elemek</b>	Rugalmasság (0,423) Kulturális kíváncsiság (0,342) Bizonytalanság tolerálása (0,321)	Nyelvi készség (0,373) Kulturális kíváncsiság (0,261) Rugalmasság (0,237)	Kulturális empátia (0,270) Nyelvi készség (0,258) Rugalmasság (0,254) Türelem és tisztelet (0,252)	Rugalmasság (0,228) Kapcsolatteremtő készség (0,217) Erős én-tudat (0,210)
<b>Cronbach-féle alfa</b>	0,504	0,367	0,413	0,437

A Cronbach-féle alfa nem igazolta vissza ezeknek a konstrukcióknak a belső konzisztenciáját, ezért nem használhatók és elvettem ezt a vizsgálati ötletet (37. táblázat).

### ***Főkomponens analízis az interkulturális kompetenciaelemeken***

Kiszűrtem a kiugró értékeket, 39 elemnél van kiugró érték a főkomponens analízishez használni kívánt 9 változóban, tehát a kiugró értékeket nem veszem figyelembe, és a főkomponens analízist úgy futtatom le, hogy az adattisztítás után 405 elem marad az adatbázisban. Korrelációs mátrix elkészítésével megállapítottam, hogy legerősebb szignifikáns kapcsolat a kulturális empátia és a türelem és tisztelet (383), a rugalmasság és a bizonytalanság tolerálása (345) valamint a kapcsolatteremtő készség és a rugalmasság között található (311). Leggyengébb szignifikáns kapcsolat a bizonytalanság tolerálása és a türelem és tisztelet (108), a nyelvi készség és a bizonytalanság tolerálása (111), a nyelvi készség és az erős én tudat (112) valamint az erős én tudat és a kapcsolatteremtő készség (114) között található.

KMO és Bartlett próba eredménye: a KMO értéke 0,739 és a Bartlett teszt szignifikancia szintje 1%-on szignifikáns. A korreláció statisztikailag is igazolhatóan nem nulla. Az eredmények alapján az adatbázis alkalmas a további vizsgálatra.

38. táblázat: Főkomponensek varianciaanalízise – Rotált komponens mátrix (n=405)

	Komponens		
	1	2	3
Kapcsolatteremtő készség	0,740	0,002	0,076
Bizonytalanság tolerálása	0,702	0,066	0,039
Rugalmasság	0,658	0,316	-0,100
Humorérzék	0,510	0,085	0,352
Türelem és tisztelet	0,070	0,782	-0,109
Kulturális empátia	0,034	0,763	0,025
Erős én-tudat	0,142	0,546	0,250
Kulturális kíváncsiság	0,214	0,392	0,322
Nyelvi készség	0,004	0,029	0,893

Kivonási módszer: Főkomponens-elemzés.

Rotációs módszer: Varimax Kaiser normalizációval.

a. A forgatás 4 iteráció alatt konvergált.

A főkomponensek varianciaelemzése (38. táblázat) során megállapítottam, hogy 3 főkomponensem van, amelyek a teljes varianciának az 51,996 %-át magyarázzák.

A kapott értékek alapján a három főkomponensbe 4-3-1 változó került. A főkomponenseket az őket magyarázó változók alapján elneveztem és a további vizsgálatokat már azokkal végeztem el.

*Főkomponensek elnevezései:*

- 1- **Bizonytalanságkezelés** – Ide tartozó változók: a bizonytalanság tolerálása, a kapcsolatteremtő készség, a humorérzék és a rugalmasság. A humorérzék eszköz a bizonytalanság leküzdésére, a rugalmasság elengedhetetlen a bizonytalanság elviseléséhez és a folyamatosan változó dolgokhoz, a kapcsolatok teremtésével pedig, strukturálom a helyzetet, információkat gyűjtök, amivel a bizonytalanságot csökkentem.
- 2- **Elfogadás:** – Ide tartozó változók: türelem és tisztelet, a kulturális empátia és az erős én-tudat. A türelem és empátia egymáshoz tartozását megerősíti Bóra Ferenc megfogalmazása is, ahol „sűrített türelemnek” nevezte az empátiát (BÓRA 1994).
- 3- **Tudásvágy** – Csak a nyelvi készség tartozik ide. Egy másik kultúra megismerésének egyik eszköze a nyelv megismerése, ami visszahat és tovább motivál arra, hogy még jobban megismerjünk és elfogadjunk más, idegen kultúrákat.

A kulturális kíváncsiság elem került be egyik csoportba sem. A csoportok elemei és hozzájuk tartozó Cronbach-féle alfa értékek a 39. táblázatban láthatók.

39. táblázat: Interkulturális kompetenciaelemek csoportosítása a faktorelemzés után (n=444)

Faktor	Bizonytalanságkezelés	Elfogadás	Tudásvágy
<b>Elem</b>	Kapcsolatteremtő készség Bizonytalanság tolerálása Rugalmasság Humorérzék	Türelem és tisztelet Kulturális empátia Erős én-tudat	Nyelvi készség
<b>Cronbach-féle alfa</b>	0,602	0,537	

Bár a Cronbach-féle alfa értékek nem igazolták vissza ezeknek a konstrukcióknak a belső konzisztenciáját, a főkomponens analízis eredményei alapján mégis a csoportosítás mellett döntöttem.



A faktorokat alkotó interkulturális kompetenciaelemek értékeiből súlyozott átlagot számoltam és korrelációs vizsgálatot készítettem a különböző CQ dimenziókkal való kapcsolatuk vizsgálatára.

40. táblázat: Korrelációs vizsgálat a faktoranalízis alapján alkotott csoportok és a CQ értékek között (n=444)

	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ
Bizonytalanságkezelés	0,469**	0,274**	0,279**	0,259**
Elfogadás	0,339**	0,254**	0,351**	0,252**
Tudásvágy	0,219**	0,373**	0,258**	0,172**

\*\* . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.

A 40. táblázatban látható, hogy mindegyik faktor mindegyik kulturális intelligencia dimenzióval szignifikáns kapcsolatban áll, amelyek közül a bizonytalanság faktornak legerősebb kapcsolata a motivációs CQ-val ( $r=0,469$ ,  $p<0,001$ ) van, az elfogadás faktornak a metakognitív CQ-val ( $r=0,351$ ,  $p<0,001$ ), a tudásvágy faktornak pedig a kognitív CQ-val van ( $r=0,373$ ,  $p<0,001$ ).

A bizonytalanság faktor (kapcsolatteremtő készség, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, humorérzék) erős kapcsolatát a motivációs CQ-val, amelynek aldimenziói közé tartozik a belső érdeklődés, a külső érdeklődés és a hatékony beilleszkedés, a dimenzió definíciója és jellemzői magyarázza, amelybe beletartozik a stressztűrés, magabiztosság és a kifejezett örömrészlet magas foka multikulturális helyzetekben.

Az elfogadás faktor (türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat) a legerősebbem a metakognitív CQ-val áll szoros kapcsolatban, amelynek aldimenzióihoz tartozik a tervezés, tudatosság és az ellenőrzés. A metakognitív CQ legfontosabb jellemzője, hogy azok, akik ebben a dimenzióban magas értékekkel rendelkeznek, folyamatosan ellenőrzik az idegen kultúráról szóló tudásukat, és amennyiben eltérést találnak a meglévő tudásuk, feltételezésük és a tapasztaltak között, automatikusan igazítják a saját elgondolásukat, gondolkodásukat az újonnan tapasztaltakhoz.

A tudásvágy faktorhoz csak egy készséget soroltam a nyelvi készséget. Ennek a faktornak a legerősebb kapcsolata a kognitív CQ-val van, bár magától értetődő, hogy a kognitív CQ, amelynek az aldimenziói közé tartozik a saját és az idegen kultúra ismerete, a nyelvtudást és a nyelvhez kapcsolódó kulturális ismeretek összességét is jelenti.

Az interkulturális kompetenciaelemeknek egy harmadik típusú csoportosítását is elvégeztem a szakirodalomban Bennett által felvázolt a 41. táblázatban látható csoportosítás felhasználásával. Itt elsősorban a kíváncsiság vezérelt, hogy tudom-e igazolni Bennett feltételezését a saját adataim elemzésével. Az adatok nem voltak megfelelőek arra, hogy Bennett elgondolását bizonyítsa.

41. táblázat: Bennett félé interkulturális kompetencia készség csoportosítás (n=444)

Megnevezés	Mindset	Skillset	Heartset
	Erős én-tudat	Kapcsolatteremtő készség	Kulturális kíváncsiság
	Nyelvi készség	Türelem és tisztelet	Bizonytalanság tolerálás
	Humorérzék	Kulturális empátia	Rugalmasság
Cronbach-féle alfa	0,302	0,413	0,504

Forrás: Saját szerkesztés (BENNETT 2008) és (SCHNEIDER & BARSOUX 2003) alapján

A Cronbach-alfa nem igazolta vissza ezeknek a konstrukcióknak a belső konzisztenciáját, ezért az elemzéshez a kutatásomban nem használhatók és elvettem ezt a vizsgálati ötletet.

### ***A H3 hipotézis összefoglalása***

Egyértelműen bebizonyosodott az interkulturális kompetenciaelemek és az kulturális intelligencia, valamint annak dimenziói közötti összefüggés, egymásra hatás. Az interkulturális kompetencia elemeket főkomponens analízis használatával csoportosítva a korrelációs vizsgálat eredményei alapján látható, hogy a bizonytalanságkezelés faktornak (kapcsolatteremtő készség, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, humorérzék) a motivációs CQ-val az elfogadás faktornak (türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat) a metakognitív CQ-val a tudásvágy faktornak (nyelvi készség) pedig a kognitív CQ-val van a legerősebb kapcsolata, de mindegyik faktor szignifikáns pozitív kapcsolatban áll mindegyik kulturális intelligencia dimenzióval.

A H3 hipotézis (*Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.*) bizonyítást nyert.

## **5.4. A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggése vezetőknél**

***H4: A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).***

95 vezetőből 76 vezetőnél állt rendelkezésre beosztottaktól származó értékelhető vezetői kompetencia érték. Ebben a hipotézisben az elemzéseket ezekkel az esetekkel végeztem.

A kutatásom alapfeltevése, hogy a magas szintű vezetői kompetencia jó vezetőt feltételez, ugyanakkor akinek a CQ-ja magas szintű, annak a vezetői kompetenciája magasabb, kvázi jobb vezető.

A CQ kutatás egyik alap kérdése, hogy mi volt előbb, a tyúk vagy a tojás, engem sem kerülhetett el, azaz, hogy a vezetői kompetencia hat a CQ-ra vagy a CQ hat a vezetői kompetenciára? A CQ definíciójában is szerepel a multikulturális környezet, és kulturális intelligencia kutatása is azért indult el, mert azt tapasztalták munkahelyeken, hogy hiába volt a legjobb képességű szakember és vezetői gárda összeválogatva, a hatékonyságuk elmaradt a várthoz képest. Ekkor fogalmazódott meg a kutatókban, hogy kell lennie egy faktornak, ami befolyásolja a vezetői képességek alakulását multikulturális környezetben.

A kutatás limitációja: nem tudtam minden felmért vezetőnél azonos, valamint eltérő nemzetiségű beosztottat is megkérdezni. Az alapfeltétel a felméréseknél az volt, hogy olyan vezetőket mértem fel, akik multikulturális környezetben dolgoznak, és ehhez az alapkikötés volt, hogy legalább 3 olyan beosztottja legyen, akiknek a nemzetisége eltér a vezetőjéétől.

### ***A vezetők és a beosztottak adatainak összesítése***

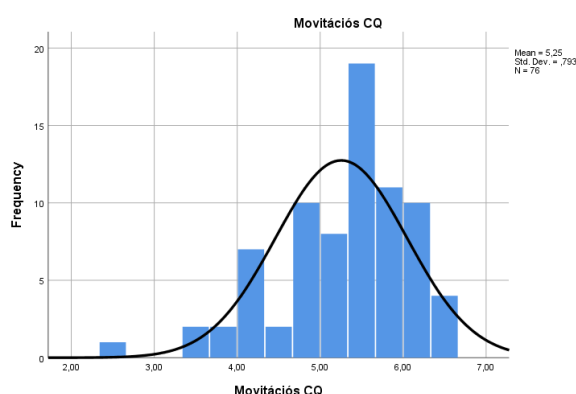
A melléklet (M2 Mellékletek 58. táblázat: A vezetők és a beosztottak adatainak összesítése) táblázatában részletesen bemutatom a felmért vezetők csoportjainak az összetételét. A táblázatban áttekinthető a kutatásban résztvevő csoportok összetétele, a vezető és a beosztottak nemzetisége, kora, neme bemutatásával együtt. A kék mező férfit, a barack színű nőt jelöl, zárójelben a személyek kora áll.

## A skálák megbízhatóságának vizsgálata

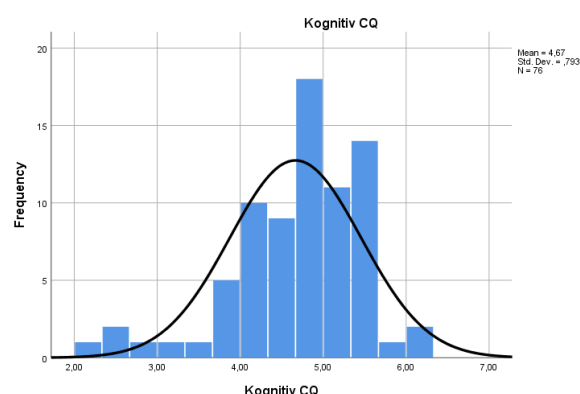
A kutatáshoz két validált skálát használtam, a CQ skála ellenőrzését az első hipotézisnél részleteztem. Az ellenőrzéshez főkomponens analízist végeztem a skála kérdésein, valamint megvizsgáltam annak eredményeként kapott kérdéscsoportok belső konzisztenciáját Cronbach-féle alfa érték elemzésével. Az elemzéshez a beosztottak által adott értékeket használtam azok aggregálása, átlagolása előtt.

## A kapott CQ és VK eredmények elemzése

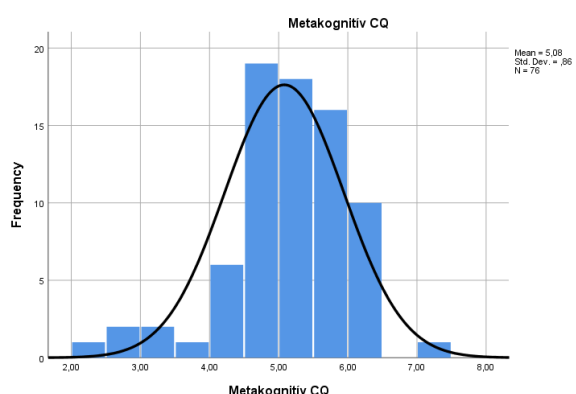
A kulturális intelligencia és a vezetői kompetencia értékeken normáeloszlás vizsgálatot végeztem. A hetes skálán értelmezendő CQ értékekhez tartozó hisztogramom (37-41. ábra) egyértelműen látható enyhe jobbra tolódás az értékekben a magasabb értékek felé.



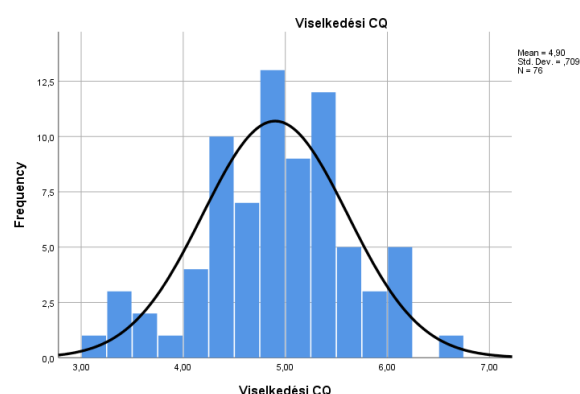
37. ábra: Motivációs CQ hisztogram (n=76)



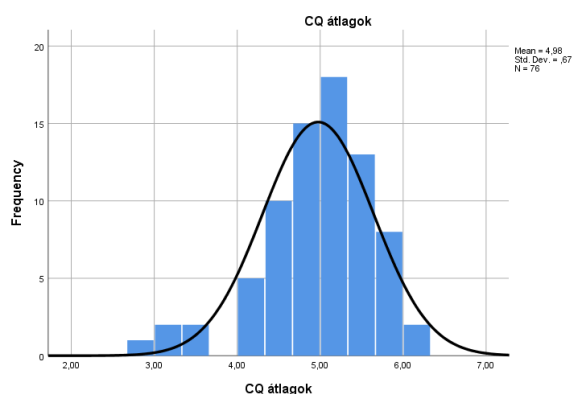
38. ábra: Kognitív CQ hisztogram (n=76)



39. ábra: Metakognitív CQ hisztogram (n=76)



40. ábra: Viselkedési CQ hisztogram (n=76)



41. ábra: CQ átlagok hisztogram (n=76)

A 42. táblázatban látható Kolmogorov-Smirnov próba eredménye azt mutatja, hogy az értékek közül három, a motivációs CQ, a kognitív CQ és a CQ átlag nem normál eloszlású.

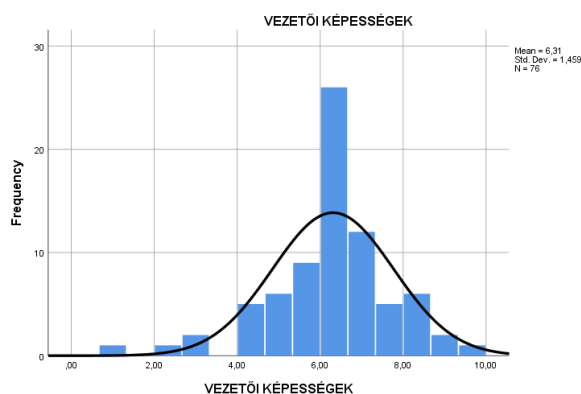
42. táblázat: Kulturális intelligencia értékek normáloszlása (n=76)

Normáloszlás vizsgálat				
Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
	Statistika	N	p-érték	Átlag
Motivációs CQ	0,128	76	0,003	5,25
Kognitív CQ	0,106	76	0,035	4,67
Metakognitív CQ	0,092	76	0,180	5,08
Viselkedési CQ	0,086	76	0,200*	4,90
CQ átlag	0,108	76	0,028	4,96

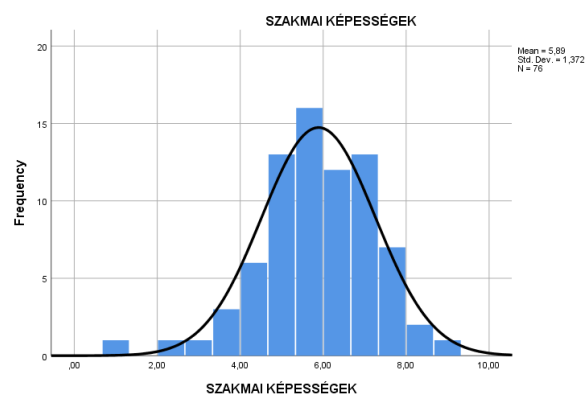
\*. Ez a valódi szignifikancia alsó határa.

Az átlagokat vizsgálva látható (42. táblázat), hogy a legmagasabb érték a motivációs CQ-nál található.

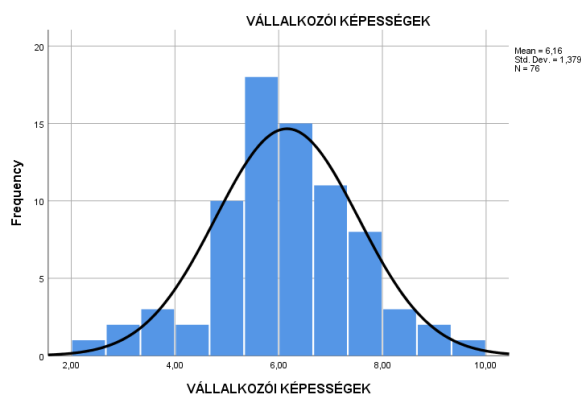
Ugyanezeket a vizsgálatokat elvégeztem a vezető kompetencia értékekre is. A hisztogram diagramokat a 42-45. ábra tartalmazza. A vezetői képességek értékeknél is meg lehet figyelni a tízes skálán egy enyhe jobbra tolódást az értékekben a magasabb értékek felé.



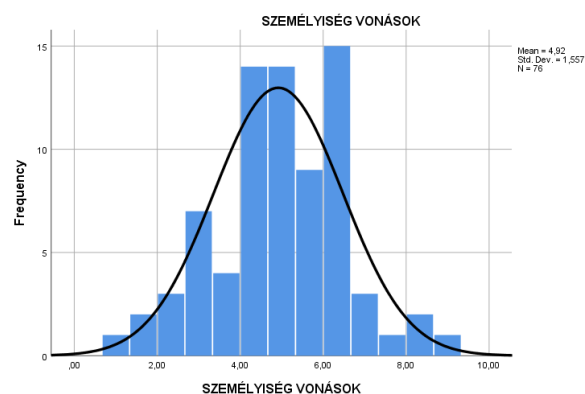
42. ábra: Vezetői képességek értékek hisztogram (n=76)



43. ábra: Szakmai képességek értékek hisztogram (n=76)



44. ábra: Vállalkozói képességek értékek hisztogram (n=76)



45. ábra: Személyiség vonások értékek hisztogram (n=76)

A Kolmogorov-Smirnov próba eredményeit, valamint az értékek átlagát a 43. táblázatban mutatom be.

43. táblázat: Vezetői kompetenciák normálosztás vizsgálata (n=76)

Normálosztás vizsgálat				
	Kolmogorov-Smirnov			
	Statisztika	N	p-érték	Átlag
VEZETŐI KÉPESSÉGEK	0,112	76	0,020	6,31
SZAKMAI KÉPESSÉGEK	0,068	76	0,200*	5,89
VÁLLALKOZÓI KÉPESSÉGEK	0,086	76	0,200*	6,16
SZEMÉLYISÉG VONÁSOK	0,063	76	0,200*	4,91

\*. Ez a valódi szignifikancia alsó határa.

Az eredmények alapján a vezetői kompetencia értékek közül egyedül a vezetői képességek értékei nem normál eloszlásúak,

### A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggése

Korrelációs vizsgálatot végeztem a vezetők CQ és VK értéket összevetve. Ezek az értékek a vezetők saját beosztottjaik által adott értékek átlagából származnak. 76 olyan vezető volt, akinek legalább 3 beosztottja töltött ki értékelhető CQ és IMC kérdőívet is.

44. táblázat: A vezetők kulturális intelligenciájának és vezetői kompetenciáinak korrelációja (Beosztottak által adott értékek átlaga) (n=76)

	VEZETŐI KÉPESSÉGEK	SZAKMAI KÉPESSÉGEK	VÁLLALKOZÓI KÉPESSÉGEK	SZEMÉLYISÉG VONÁSOK
Kulturális intelligencia	0,459**	0,416**	0,353**	0,406**
1. Motivációs CQ	0,427**	0,439**	0,352**	0,459**
2. Kognitív CQ	0,349**	0,267*	0,198	0,266*
3. Metakognitív CQ	0,441**	0,423**	0,315**	0,420**
4. Viselkedési CQ	0,331**	0,267*	0,337**	0,215

\*\* . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.

\*. Korreláció igazolható 0,05 szignifikanciaszinten.

A 44. táblázatban látható, hogy a korrelációk értékeiben általában nem állapíthatók meg számottevő különbségek. Az eredmény alapján a kulturális intelligencia közepesen erős kapcsolatban van a vezetői kompetenciával, ezen belül a leggyengébben a vállalkozói képességekkel korrelál ( $r=0,353$ ,  $p=0,002$ ). Amikor dimenzióként vizsgálom az eredményeket a motivációs CQ esetében is a vállalkozói képességekkel van a leggyengébb kapcsolat ( $r=0,352$ ,  $p=0,002$ ), a kognitív CQ esetében nincs egyáltalán összefüggés a vállalkozói képességekkel, a metakognitív CQ-nál megint a vállalkozói képességek a leggyengébben korreláló ( $r=0,315$ ,  $p=0,006$ ), viszont a viselkedési CQ-nál a személyiség vonások vezetői kompetenciával nem mutatható ki lineáris összefüggés.

Elemeztem az eredményeket a vezetői kompetenciák szemszögéből is, oszloponként nézve a 44. táblázatot. Így azt állapítottam meg, hogy vezetői képességeknek a leggyengébb kapcsolata a viselkedési CD-val ( $r=0,331$ ,  $p=0,004$ ) van, A szakmai képességeknek legkevésbé a kognitív ( $r=0,267$ ,  $p=0,02$ ) és a viselkedési CQ-val ( $r=0,267$ ,  $p=0,02$ ) van. A vállalkozói képességeknek nincs szignifikáns kapcsolata a kognitív CQ-val és a személyiség vonásoknak pedig a viselkedési CQ-val.

## *A vezetői kompetenciák összefüggése más faktorokkal*

A hipotézis vizsgálatához a következő faktorokat elemzem (45. táblázat):

45. táblázat: A hipotézisvizsgálathoz használt módszerek (n=76)

<b>Faktor</b>	<b>Vizsgálat típusa</b>
A vezető neve	Mann-Whitney próba
A vezető magyar-e vagy külföldi	Mann-Whitney próba
A vezetők kora csoportosítva	Kruskal-Wallis próba
A vezetők munkatapasztalata csoportosítva	Kruskal-Wallis próba
A vezető beosztása	Kruskal-Wallis próba
A vezető végzettsége	Kruskal-Wallis próba

### *A vezetők neme szerinti vizsgálat*

Elemeztem a beosztottak által 10-es skálán megjelölt különböző vezetői kompetencia képességek értékeit, megnéztem azok átlagait férfi és női vezetők szerint. Előzetesen azt vártam, hogy a férfi vezetőknek magasabb értékeket adnak a beosztottjaik.

Csoportonként megnéztem az adatok eloszlását, és mivel a Kolmogorov–Smirnov próba eredménye alapján két mutató esetén a férfiak csoportjában az adatok eloszlása eltér a normál eloszlástól ezért a Mann–Whitney próba alkalmazása mellett döntöttem. A Mann–Whitney próba eredménye (M-W=469,5, Z=-0,642, p=0,521) alapján nem igazolható jelentős különbség a férfi és a női vezetők között a vezetői képességek, a szakmai képességek (M-W=372, Z=-1,833, p=0,067) és a vállalkozói képeségek (M-W=372, Z=-1,833, p=0,067) értékeiben.

Egyedül a személyiség vonások esetén van szignifikáns eltérés a férfi és női vezetők értékei között, a Mann–Whitney próbához (M2 Melléklet 59. táblázat: Vezetői kompetencia értékek nemek szerint - Mann-Whitney próba) tartozó átlagos rangszám értékek alapján a női vezetők jelentősen magasabb személyiség vonások kompetenciával rendelkeznek a férfi vezetőkhez képest.

### *A vezetők származása szerinti vizsgálat*

Az előzetes várakozásom az volt, hogy a magyar vezetők fognak magasabb értékeket kapni a vezetői kompetenciájukra. A VK értékek normáloszlás vizsgálatára használt Kolmogorov–Smirnov próba eredménye alapján a külföldi vezetők csoportjában egy mutató esetén az adatok eloszlása eltér a normál eloszlástól, ezért itt is a Mann–Whitney próba alkalmazása mellett döntöttem. A Mann–Whitney próba (M2 Melléklet 60. táblázat: Vezetői kompetencia értékek származás szerint - Mann-Whitney próba) eredménye alapján nem igazolható vagy állapítható meg jelentős különbség a külföldi és magyar vezetők között a vezetői kompetenciák egyik értékében sem.

### *A vezetők kora szerinti vizsgálat*

A vezetők korát csoportosítva vizsgáltam a vezetőkre adott vezetői kompetencia értékeket. Ezzel kapcsolatban két előfeltevésem is volt, az egyik szerint a fiatalabb vezetők lesznek magasabbra értékelve, a feltételezett rugalmasságuk és a beosztottakkal való feltételezett generáció azonosságuk miatt, a másik előfeltevézelem szerint az idősebb vezetőknel számítottam magasabb értékekre, abból kiindulva, hogy több vezetői tapasztalattal rendelkezhetnek.

A Kruskal-Wallis próba eredményei (M2 Melléklet 61. táblázat: A vezetők korára végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata) a (p>0,05) alapján, vezetői képességek (K-W=0,531, p=0,912), szakmai képességek (K-W=2,160, p=0,540), vállalkozói képességek (K-W=0,785, p=0,853) és személyiség vonások (K-W=3,571, p=0,312) nem volt megállapítható szignifikáns kapcsolat a korcsoportok és a vezetői kompetenciák között.

#### *A vezetők munkatapasztalata szerinti vizsgálat*

A vezetők munkatapasztalatát csoportosítva vizsgáltam a vezetőkre adott vezetői kompetencia értékeket. Egyértelműen arra számítottam, hogy a több munkatapasztalattal rendelkező vezetők fognak magasabb vezetői kompetencia értékeket kapni.

A Kruskal-Wallis próba (M2 Mellékletek 62. táblázat: A vezető munkatapasztalatára végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata) eredményei a ( $p>0,05$ ) alapján, vezetői képességek (K-W=3,081,  $p=0,544$ ), szakmai képességek (K-W=7,207,  $p=0,125$ ), vállalkozói képességek (K-W=0,882,  $p=0,927$ ) és személyiség vonások (K-W=8,666,  $p=0,070$ ) nem volt megállapítható szignifikáns kapcsolat a korcsoportok és a vezetői kompetenciák között.

#### *A vezetők beosztása szerinti vizsgálat*

Arra számítottam, hogy az alacsonyabb beosztású vezetőknek lesz magasabb vezetői kompetencia értéke, mivel ők foglalkoznak közvetlen vezetéssel. A Kruskal-Wallis próba (M2 Mellékletek 63. táblázat: A vezetők beosztására végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata) eredménye ( $p>0,05$ ) (K-W=4,602,  $p=0,100$ ) alapján a vezetői képességek nem mutatnak jelentős eltérést a vezető beosztása tekintetében, ugyancsak nincs jelentős eltérés a szakmai képességek (K-W=3,264,  $p=0,196$ ), a vállalkozói képességek (K-W=0,715,  $p=0,699$ ) és a személyiségvonások esetében sem (K-W=4,766,  $p=0,092$ ).

#### *A vezetők végzettsége szerinti vizsgálat*

Azt feltételeztem előzetesen, hogy a magasabb végzettséggel, így több tudással rendelkező vezetőket fogják jobbnak ítélni. A Kruskal-Wallis próba (M2 Mellékletek 64. táblázat: Vezetők végzettség szerinti vizsgálata - Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata) eredményei ( $p>0,05$ ) (vezetői képességek (K-W=1,943,  $p=0,584$ ), szakmai képességek (K-W=3547,  $p=0,315$ ), vállalkozói képességek (K-W=5,587,  $p=0,134$ ) és személyiség vonások (K-W=1,862,  $p=0,601$ )) alapján egyik vezetői kompetencia érték sem mutat jelentős eltérést a vezető végzettsége tekintetében.

#### *A H4 hipotézis vizsgálata*

A hipotézisem alátámasztásához a kulturális intelligencia és a vezetői kompetencia összefüggésének vizsgálatán kívül megnéztem, hogy a vezetők vezetői kompetencia értékét más, szociodemográfiai faktorok milyen mértékben befolyásolják. Így megvizsgáltam, hogy vajon jobb értékeket kapnak-e az idősebb vagy fiatalabb vezetők, a több munkatapasztalattal rendelkező vezetők, a magasabb végzettséggel rendelkező vezetők, a magasabb beosztású vezetők, a férfi vagy női vezetők, valamint a magyar vagy külföldi származású vezetők.

A 46. táblázatban összefoglaltam a különböző faktorok összefüggését a vezetői kompetenciával.

46. táblázat: A H4 hipotézis összefoglalása (n=76)

		<b>Vezetői kompetencia</b>	<b>Vezetői képességek</b>	<b>Szakmai képességek</b>	<b>Vállalkozói képességek</b>	<b>Személyiség vonások</b>
<b>Kulturális intelligencia</b>	korreláció-vizsgálat	Szignifikáns kapcsolat mind a négy vezetői kompetencia résszel	<b>0,459**</b>	<b>0,416**</b>	<b>0,353**</b>	<b>0,406**</b>
<b>Életkor csoportok</b>	Kruskal-Wallis próba	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.
<b>Munkatapasztalat</b>	Kruskal-Wallis próba	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.
<b>Végzettség</b>	Kruskal-Wallis próba	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.
<b>Beosztás</b>	Kruskal-Wallis próba	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.
<b>Nem</b>	Mann-Whitney	Szignifikáns kapcsolat a személyiség vonások kompetenciával	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.	<b>Női vezetőknél jelentősen magasabb</b>
<b>Származás</b>	Mann-Whitney	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.	n.SZ.

A multikulturális munkakörnyezetben végzett vizsgálat alapján elmondható, hogy a beosztottak értékelései alapján a vezetői értékek:

- Szignifikáns pozitív kapcsolat található a kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák szintje között.
- A női vezetőknek a vezetői kompetencia átlagai mind a négy képességcsoportban magasabb volt a férfiakénál, de csak a személyiség vonások esetében volt szignifikáns kapcsolat.
- Bár a magyar vezetők vezetői kompetenciáját magasabbra értékelték a beosztottak, még sincs szignifikáns kapcsolat.
- Nem volt szignifikáns összefüggés a vezető beosztása és a vezetői kompetencia szintje között.
- Nem volt szignifikáns összefüggés a vezető végzettsége és a vezetői kompetencia szintje között.
- Nem volt szignifikáns összefüggés a vezető életkora és a vezetői kompetenciák között.

Az empirikus kutatás eredménye alapján a H4 hipotézisem (A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás)) beigazolódott.



## 5.5. Az eredmények megbeszélése

Kutatási céljaim közé tartozott a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságának kimutatása a vezetők esetében is, nem csak a munkavállalók körében, valamint a leghatékonyabb módszerek megtalálása a kulturális intelligencia fejlesztésére. Távolabbi célom a megfelelő módszerek kialakítása a kulturális intelligencia fejlesztésére és interkulturális tréningek kialakítása és ajánlása multikulturális vállalatok számára.

A dolgozat elején négy konkrét kutatási kérdést fogalmaztam meg, amelyeket most egyenként megválaszolok a kutatásom eredményei alapján.

*K1. A kulturális intelligenciát mi befolyásolja legjobban, hogyan lehet hatékonyan fejleszteni?*

A kutatás eredményei alapján a legnagyobb befolyással az intenzív multikulturális tapasztalat, mint például a külföldön élés, külföldi személyekkel való munka, mindennapi találkozás van a kulturális intelligenciára. Mindenképpen olyan helyzet, amelyben az egyén nem tudja elkerülni a másik kultúrájának a megismerését és az ahhoz való alkalmazkodást.

A hatékony fejlesztés is csak hosszadalmas tapasztalatszerzés során valósulhat meg, amelyet megerősíthet a nyelvtanulás során megtanult kulturális jellemzők vagy egy multikulturális tréningen való részvétel. De ezek konkrét tapasztalatszerzés nélkül nem lehetnek egyedüli forrás a kulturális intelligencia fejlesztéshez.

A kutatásom eredménye összecseng Alexander et al. (2021) empirikus vizsgálatával, akik szintúgy azt állapították meg, hogy a CQ tréning nem fejleszti a kulturális intelligenciát abban az esetben, ha nem társul hozzá más kultúrában való tapasztalatszerzése. Ugyancsak hasonló eredményre jutott Raver és Van Dyne is (2018) a kulturális intelligencia fejlesztése kutatásuk kapcsán.

*K2. A magasabb kulturális intelligencia milyen mértékben érvényesül pozitívan akár a munka, akár a magánélet szempontjából?*

A kutatásomban a munka szempontjából vizsgáltam a kulturális intelligencia hatását, a magánélet vizsgálata más kutatásra hárul. A kérdésemet két téma vizsgálatával is igyekeztem megválaszolni, egyik a multikulturális munkahelyek megítélése volt, ahol kimutatható egyenes kapcsolatot találtam a magasabb CQ és a multikulturális munkahely preferenciája között, valamint a munka világához tartoznak a vezetők, akiknél szintúgy fontos a kulturális intelligencia szinte a megítélésük szempontjából.

*K3. A multikulturális csoportok vezetőinek megítélése és hatékonysága jobb-e, amennyiben magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek?*

Egyértelműen jobb vezetőknek találták a beosztottjaik azokat a vezetőket, akiknek a kulturális intelligenciájuk magasabb volt, ez tisztán látszott a vezetőkre adott vezetői kompetencia értékekből.

A vezetői kompetenciák részértékei között szerepel többek között a tervezés, a szervezés, a minőségretöréskvés, a problémamegoldás, az üzletitudatosság, a kreativitás, az innováció, valamint a stratégiaiérzék, amelyek mind nélkülözhetetlenek a hatékonysághoz, így kimondható, hogy a magasabb kulturális intelligenciával rendelkező vezetők hatékonyságát is magasabb szintűnek ítélik a beosztottjaik.

Livermore 2011-es könyvében kijelenti, hogy magasabb kulturális intelligenciával rendelkező vezető, nagyobb valószínűséggel tud bizalmat kialakítani és hatékonyan vezetni multikulturális csoportokat és projekteket akár hazai, akár idegen környezetben (LIVERMORE 2011, p. 16).

A vezetői kulturális intelligencia és a vezetői hatékonyság volt a témája Groves és Feyerherm kutatásának (2011), amelyben megállapították, hogy a vezetők kulturális intelligenciája és a vezetői teljesítményük közötti kapcsolat erősebb a nagyobb kulturális sokszínűséggel rendelkező csapatokban. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a vezetők kulturális intelligenciája hozzájárul vezetők teljesítményének megítéléséhez olyan munkacsoportokban, amelyeket a csapattagok tekintetében jelentős kulturális sokféleség jellemez.

*K4. Mi a beosztottak véleménye a multikulturális munkahelyekről? Mi befolyásolja a véleményüket?*

A válaszadók szerint az emberek általában kis mértékben tartanak a külföldi vezetőktől, de önmagukat tekintve nem tesznek különbséget a vezető nemzetisége alapján, amennyiben a szakmai tudása megfelelő és emberileg alkalmas a szerepre.

Kevésbé gondolják azt, hogy nehezebb helyzetben vannak azok a vezetők, akiknek eltér a nemzetiségük a beosztottaiktól.

Közepes értéket adtak azokra a kérdésekre, amelyben a multikulturális környezet igazságosabb teljesítményértékelésére kérdeztem rá, vagy a multikulturális munkahely feltételezett nagyobb fokú esélyegyenlőségre figyelésére.

A magasabb kulturális intelligenciájú emberek kevésbé gondolták, hogy az alkalmazottak tartanak a külföldi vezetőktől és pozitívabban értékelték az esélyegyenlőség szempontjából a multikulturális munkahelyeket. Itt nem tudtam más egyértelmű befolyásoló faktort felmutatni.

*K5. Mi a kapcsolat az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia között?*

Az eredmények alapján egyértelmű kapcsolat mutatható ki az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia között. Azok a személyek, akiknek az interkulturális kompetencia készségei fejlettebbek, magasabb szintűek, magasabb kulturális intelligencia szintet is tudnak elérni.

Az interkulturális kompetencia olyan készségek sora, amelyek segítik az embereket, hogy idegen kultúrákba könnyebben tudjanak beilleszkedni. Ezek részben adottságok, személyiség vonások, mint például a kapcsolatteremtő készség, rugalmasság, humorérzék, kulturális empátia, nyelvi készség részben pedig a szocializációnk során tanult készségelemek, mint például a bizonytalanság tolerálása, a türelem és a tisztelet, a kulturális kíváncsiság és az erős én-tudat.

Mindenképpen meglévő adottságok vagy mélyen gyökerező jellemzőkről van szó. A két fogalom közötti kapcsolatot egyirányúnak feltételeztem és annak is találtam, a kulturális intelligencia nem fejleszthető alapvető készségek nélkül, amelyek megléte a saját kultúránkban is elsődleges fontosságú.

A két azonnali célom közül mindkettőt sikeresen elértem. Egyértelműen bebizonyosodott, hogy a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságú a multikulturális csoportok vezetői számára, szignifikánsan magasabb volt azon vezetők vezetői képességének a megítélése a beosztottak részéről, akiknek magasabb volt a kulturális intelligenciája.

A kulturális intelligencia fejlesztésének módjai közül pedig az intenzív multikulturális tapasztalatok szerzése bizonyult a leghatásosabbnak, tehát elengedhetetlen a szoros, gyakori kapcsolat idegen kultúrából származó személyekkel a kulturális intelligencia szignifikáns növeléséhez, amely megvalósulhat külföldön élés, külföldi munkavállalókkal való együttműködés, valamint bármilyen más intenzív, hosszantartó kapcsolat idegen kultúrából származó emberekkel.

A nyelv tanulása ezeket segíteni tudja, de önmagában még nem elég a kulturális intelligencia nagymértékű fejlesztéséhez. Ugyancsak kevés az elméleti vagy gyakorlati tréning, ha nem kapcsolódik hozzá hosszú távú tapasztalatszerzési időszak.

A távolabbi célomban tréningek kialakítását és ajánlását fogalmaztam meg multikulturális vállalatok számára, de a kutatásom eredményei alapján az elgondolásomat módosítottam, mivel egyszerű tréningek csak kiinduló pontok lehetnek a megfelelő cél eléréséhez. Az eredmények alapján úgy gondolom, hogy multikulturális fejlesztő programokra van szükség, amelyben az egyik, leginkább az első lépés a tréningen való részvétel, amelyet követnek további multikulturális tapasztalatszerző lehetőségek, mint külföldi kiküldetés, közös programok külföldiekkel, továbbképzés, projektek szervezése. Ezek a hosszú távú programok elsősorban leendő vezetők fejlesztésére hasznosak és fontosak a vállalatok számára.

Soon Ang et al. több mint 30 kulturális kompetenciamodell tanulmányozása után 2011-ben fogalmazta meg a kulturális intelligencia és az interkulturális kompetencia közötti különbséget és azok kapcsolatát, amelyben az interkulturális kompetenciát inkább jellemzi személyiségvonásként, viselkedésként és világnézetként (ANG et al. 2015).



## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

Az eredmények alapján a kutatásom elején felállított hipotézisek az alábbiakban kerültek igazolásra, illetve elvetésre (47. táblázat):

47. táblázat: Hipotézisek elfogadása/elvetése

HIPOTÉZIS	ELFOGADÁS
<b>H1</b> Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.	✓
<b>H2</b> A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.	✓ X
<b>H3</b> Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.	✓
<b>H4</b> A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).	✓

**H1** Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.

Statisztikai módszerekkel elemeztem a kulturális intelligencia átlag és a többi változó kapcsolatát, aminek az eredménye megerősítette: a kulturális intelligencia szintjének a külföldi tapasztalattal és a multikulturális munkahelyi tapasztalattal van kapcsolata. Közepesen erős pozitív összefüggést igazoltam a multikulturális tapasztalat és a kulturális intelligencia között, tehát a kulturális intelligencia leghatékonyabb fejlesztési módja a multikulturális környezetben, de leginkább más kultúrában szerzett tapasztalat.

### Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:

- Mivel nem csak a munkával kapcsolatos multikulturális tapasztalatok hasznosak az egyének számára, hanem az egyénileg megszerzettek is, így támogatni kell a minél korábbi multikulturális élmények megszerzését, akár az iskolarendszeren, akár családi, személyes programokon, projekteken keresztül.
  - Általános és középiskolákban a különféle csereprogramokon, tanulmányi kirándulásokon, Erasmus+ projekteken való részvétel.
  - A felsőoktatás számára szintén létező nagy számban rendelkezésre álló különféle külföldi tanulmányok, szakmai gyakorlatok mellett erősíteni kell a magyarországi intézményekben tanuló egyre növekvő számú külföldi ösztöndíjasokkal való közös tanórák, programok, projektek megvalósítását.
- A pályakezdő fiatalok számára vonzó az álláspályázat kiírásokban, ha külföldi kiküldetéssel is szerepel a karrierút első lépéseiben, amely által a munkába állás korai szakaszában megszerezhetik a kulturális intelligenciájuk fejlesztéséhez szükséges tapasztalatokat.

**H2** *A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.*

A hipotézisvizsgálat alapján megállapítható, a nagyobb nemzetközi tapasztalattal rendelkezők – akik így magasabb CQ-val is rendelkeznek – két állítás esetében pozitívan állnak a multikulturális munkahelyekhez; kevésbé tartanak a más nemzetiségű vezetőktől, valamint hisznek az esélyegyenlőségben.

Megállapítottam, hogy a multikulturális munkakörnyezet iránti nyitottság nagyobb azon munkavállalók (vezetők) körében, akik magasabb szintű kulturális intelligenciával rendelkeznek.

Nem sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni a kulturális intelligencia szint és 3 állítás között (Mindegy a nemzetisége, az a fontos, hogy szakmailag és emberileg alkalmas legyen a beosztására.

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

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

**Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

A kulturális intelligencia szint befolyásolja a multikulturális környezetben való eredményességet, ezért ennek mérése, majd folyamatos fejlesztése, illetve szinten tartása minden vállalat számára fontos a versenyképesség megtartása szempontjából.

Javaslom a HR számára a nemzetközi kiválasztás gyakorlata során, hogy a kulturális intelligenciát is vegyék fel a mérendő kompetenciák közé, a későbbiekben pedig gondoskodjanak annak folyamatos fejlesztéséről.

**H3** *Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.*

Egyértelműen bebizonyosodott az interkulturális kompetenciaelemek és az kulturális intelligencia, valamint annak dimenziói közötti összefüggés. Minden egyes interkulturális kompetencia készség szignifikáns kapcsolatban áll a kulturális intelligencia értékével és dimenzióival.

Az interkulturális kompetencia elemeket csoportosítva a korrelációs vizsgálat eredményei alapján látható, hogy a bizonytalanságkezelés faktornak (kapcsolatteremtő készség, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, humorérzék) a motivációs CQ-val az elfogadás faktornak (türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat) a metakognitív CQ-val a tudásvágy faktornak (nyelvi készség) pedig a kognitív CQ-val van a legerősebb kapcsolata, de mindegyik faktor szignifikáns pozitív kapcsolatban áll mindegyik kulturális intelligencia dimenzióval.

Akik már eleve jobb interkulturális kompetencia készségekkel rendelkeznek, azoknak a kulturális intelligencia szintjük fejlesztése, fejlődése gyorsabb, kiemelkedő is lehet.

**Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

A külföldi kiküldetésekor a kiküldendő munkatárs kiválasztásakor mindenképpen figyelembe kell venni a munkavállaló interkulturális kompetenciáját, ugyanis kutatások bizonyítják, hogy a külföldi munkavállalás sikeressége vagy kudarca erősen függ ezen kompetenciaelemek minőségétől.

Javaslom, hogy a kiküldetések előtt a kiválasztási folyamat során, valamint a felkészítéskor a vállalat mérje fel a jelölt interkulturális kompetenciáját, hogy még a kiküldetés előtt a világossá váljék, hogy a jelölt mely területen szembesülhet nehézségekkel.

**H4** *A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).*

A kulturális intelligencia mind a négy dimenziója szignifikáns kapcsolatban áll a vezetői kompetencia elemeivel, míg a szociodemográfiai jellemzőkre ez nem áll fent. Egyedül a női vezetők esetében van szignifikánsan magasabb átlag a személyiség vonások vezetői kompetencia elemnél.

Mivel a kutatás alapján erős szignifikáns kapcsolat mutatható ki a kulturális intelligencia (CQ) és a vezetői képességek (VK) értékei között, egyértelműen látszik, hogy a magasabb CQ-val rendelkező vezetők hatékonyak a vezetői beosztásukban.

Amennyiben a vezetők szakmai és egyéni képzése, fejlesztése kiterjed nemzetközi tapasztalat megszerzésére is, mindkét kompetencia egymást kiegészítve erősödik.

#### **Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

Az empirikus kutatás eredménye alapján megállapítottam, hogy a kognitív CQ erősen befolyásolja a vezetői képességeket, így a vezetőképzésben (felsőoktatás) nagy figyelmet kell a továbbiakban is szentelni, hiszen a tudás alapot az iskolában szerezzük meg, ez visszautal a vezetőképzés, leginkább a multikulturális vezető képzés fontosságára, az elméleti képzésre való fókuszálásra.

Kifejezetten javasolt a vezetőképzéssel foglalkozó gazdasági szakokon a kulturális intelligencia akár különálló tantárgyként való oktatása és megismertetése. Továbbá az érdeklődő hallgatók esetében a kulturális intelligencia mérése, az eredmény ismeretében a gyengébb területek fejlesztése. Ugyanez javasolható a multikulturális környezetben munkát vállaló számára, a vállalati hierarchiában betöltött pozíciójuktól függetlenül.

Céлом a kulturális intelligencia minél szélesebb körben való megismertetése, ezért a tervem egy olyan kiadvány létrehozása, amely kizárólag a kulturális intelligenciával foglalkozó szakirodalmat és a kutatási eredményeket foglalja magában, amelyet egyaránt hasznosíthat a felsőoktatás és a vállalati szféra is.

A tervezett kiadvány alapján pedig egy CQ program összeállítását is tervezem, amely tartalmazza a munkavállalók kulturális intelligenciájának felmérését, hosszú távú monitoringozását, valamint olyan fejlesztését, amelynek részét képezik különféle tréningek, külföldi kiküldetések, közös workshopok, projektek megszervezése különböző kultúrájú munkavállalók részvételével.





## 7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A dolgozatban két adatbázis elemzése mentén négy területet vizsgáltam. A velük kapcsolatos célkitűzések alapján olyan hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyek bizonyítása vagy elvetése fontos szakmai kérdésekre ad választ.

Megállapítottam, hogy a multikulturális tapasztalat (külföldön élés és/vagy a multikulturális munkahelyi tapasztalat) jelentős mértékben hozzájárul a kulturális intelligencia fejlesztéséhez, azonban a szociodemográfiai tényezők hatása a kulturális intelligencia szintjére nem mutatható ki.

Bizonyítottam, hogy a munkavállalók kulturális intelligenciájának magasabb értéke nyitottabbá teszi a munkavállalókat a multikulturális munkahelyek irányába. A munkavállaló álláspályázatakor rossz érzés nélkül elfogadja a más nemzetiségű vezetőket és kollégákat, illetve a nemzetközi csoportokban, multikulturális környezetben való munkavégzést.

Megállapítottam, hogy interkulturális kompetencia fejlettségi szintje szorosan kapcsolódik az egyén által elérhető kulturális intelligencia szinthez.

Bizonyítást nyert, hogy a vizsgált faktorok közül (kulturális intelligencia, nem, származás, kor, munkatapasztalat, beosztás és végzettség) legnagyobb mértékben a vezetők kulturális intelligencia szintje van szignifikáns kapcsolatban a vezetői kompetenciákkal.



## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

Az előzetesen megfogalmazott kutatási célok és kutatási kérdések megválaszolása érdekében, arra kerestem választ, hogy mi befolyásolja legnagyobb mértékben a kulturális intelligencia szintjét, milyen kapcsolat van a vezetők és vezetői kompetenciáik megítélése valamint a kulturális intelligencia szintjük között, az interkulturális kompetencia készségek és a kulturális intelligencia milyen mértékben függ össze, valamint, hogy van-e a multikulturális munkahelyek megítélésének kapcsolata azzal, hogy a személyek milyen kulturális intelligencia szinttel rendelkeztek.

A dolgozat célja a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságának kimutatása a vezetők és a munkavállalók esetében egyaránt. A kutatási kérdések és így célok között szerepelt a kulturális intelligenciát befolyásoló faktorok azonosítása, a magas kulturális intelligencia hatása a vezetők és a multikulturális munkahelyek megítélése szempontjából.

Az irodalmi feldolgozás során négy nagy területet jártam körbe, aminek keretében ismertettem a témák vizsgálatához szükséges főbb fogalmakat, kutatókat és kutatásokat, így alapozva meg az empirikus kutatásomat. Kitértem a kulturális intelligencia fogalmára és a kapcsolódó kutatásokra, részleteztem a vezetői kompetenciákat, kihangsúlyozva a kulcskompetenciákat, majd bemutattam az idegen kultúrába való beilleszkedést elősegítő készségeket, az interkulturális kompetenciát, továbbá bemutattam az interkulturális kommunikáció fogalmát.

A multikulturális környezet megértésének céljából a kultúrákat összehasonlító kutatásokat sorát írtam le, kiemelve Hofstede hat, Hall négy dimenzióját és Lewis kommunikációs stílusait. A multikulturális csoportok bemutatásában a témával foglalkozó kutatók és kutatások feltüntetése után a különböző multikulturális csoportok típusait elemeztem.

A kutatásomhoz két kérdőíves vizsgálat adatait használtam fel, amelyekből az első a munkavállalók kulturális intelligenciájának felmérése volt, amiben 349 fő vett részt a világ számos országából. A második vizsgálati minta 96 vezető 180 fokok felméréséből származott, amely az adott vezetők kulturális intelligenciájának és vezetői kompetenciáinak felméréséről szólt. Mivel a vezetői felmérésnek egy önbevallásos kulturális intelligencia skála kitöltés is része volt, így ebből 95 vezető adatai voltak felhasználhatók az összesített mintához is a kulturális intelligencia befolyásoló faktorainak vizsgálatához, együttesen 444 fős mintát alkotva.

A hipotézisek statisztikai vizsgálatához felhasznált módszerek a következők voltak: az egyszerű leíró statisztikai mutatók (az átlag, a szórás, várt érték) a minták egyszerű bemutatására, az ábrázolási módszerek (boxplot, hisztogram, vonal-, kör- és oszlopdiagram, normál eloszlás vizsgálat) az eredmények grafikus megjelenítésére, míg az egytényezős variancia-analízis (ANOVA), korreláció elemzés, Tukey féle post hoc próba, kétmintás t-próba, általánosított lineáris regressziós modell, KMO és Bartlett próba, Mann-Whitney próba, Kruskal-Wallis próba a különböző csoportértékek összefüggéseinek vizsgálatára, a főkomponens analízis egymással összefüggő kérdések csoportosítására, a Cronbach féle alfa érték vizsgálat a kérdéscsoportok belső konzisztenciájának ellenőrzésére, továbbá a Kolmogorov–Smirnov próba a normál eloszlás ellenőrzésére szolgált.

A kutatásom során négy hipotézis megválaszolására elemeztem az adataimat, amelyből hármat egészben, egyet részben tudtam igazolni. Teljes egészben igazolni tudtam, hogy a kulturális intelligencia szintjére az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok vannak legerősebb hatással, egy személy magasabb szintű interkulturális kompetenciája pozitívan befolyásolja a kulturális intelligencia fejlődését, valamint, hogy egy vezető vezetői kompetenciájára a kulturális intelligencia erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői.

Részben tudtam igazolni azt a feltételezésemet, hogy a magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet, mivel az általán megfogalmazott öt kérdésből csak kettővel volt szignifikáns kapcsolat kimutatható a kulturális intelligencia és a válaszra adott érték között.

A kutatás eredményeiből levonható, hogy a kulturális intelligencia már a munkaerőpiacra lépéskor fontos szerepet tölt be a munkavállalók álláskeresésekor, valamint kiemelkedően fontos a vezetők hatékonyságában, megítélésében és sikerességében. Ugyancsak a kutatás eredményeiből következtethető ki, hogy a kulturális intelligencia fejlesztésének leghatékonyabb módja az idegen kultúrával való szoros kapcsolatba kerülés, akár külföldi munkavállalás vagy a multikulturális munkahelyen szerzett tapasztalat.

Javaslatot fogalmaztam meg a kulturális intelligencia fontosságával, fejlesztési lehetőségeivel és hasznosíthatóságával kapcsolatban mind az oktatás, mind a vállalati szféra területén. Javasoltam a kulturális intelligencia használatát a munkavállalók és a vezetők kiválasztásának eszközeként.

További terveim között szerepel a téma elágazásainak kutatása mellett a kulturális intelligencia eredmények kiadványban való közlése és egy átfogó kulturális intelligencia program megalkotása vállalatok számára.

## SUMMARY

In order to answer the research objectives and questions previously formulated, I was looking for answers to the following questions: what influences the level of cultural intelligence to the greatest extent, what is the relationship between managers' managerial competences and their level of cultural intelligence, to what extent are intercultural competence skills and cultural intelligence related, and whether the perception of multicultural workplaces is related to the level of cultural intelligence of the individuals.

The purpose of this thesis is to demonstrate the paramount importance of cultural intelligence for both managers and employees. The research questions and thus the objectives were to identify the factors influencing cultural intelligence, the impact of high cultural intelligence on the perception of managers and multicultural workplaces.

In the literature review, I reviewed four broad areas, which included an introduction to the main concepts, researchers and research that were relevant to the study of these topics, thus laying the foundation for my empirical research. I discussed the notion of cultural intelligence and related research, I elaborated on leadership competences, highlighting key competences, and then I introduced the skills for integration into a foreign culture, intercultural competence, and I detailed the concept of intercultural communication.

To understand the multicultural context, I described a series of studies comparing cultures, highlighting Hofstede's six dimensions, Hall's four dimensions and Lewis's communication styles. In the introduction to multicultural groups, after listing the researchers and research on the topic, I analysed the distinct types of multicultural groups.

For my research, I used data from two questionnaire surveys, the first of which was a survey of employees' cultural intelligence, in which 349 people from various countries around the world participated. The second study sample was from a 180-degree survey of ninety-six managers, which was a survey of their cultural intelligence and leadership competencies. Since the leader survey included a self-report cultural intelligence scale, data from ninety-five of these leaders were also used to examine the determinants of cultural intelligence in the aggregate sample, making a total sample of 444.

The methods used for statistical testing of the hypotheses were as follows: simple descriptive statistical indicators (mean, standard deviation, expected value) for simple representation of the samples, graphical methods (boxplot, histogram, line, pie and bar charts, normal distribution test) for graphical representation of the results, while one-factor analysis of variance (ANOVA), correlation analysis, Tukey's post hoc test, two-sample t-test, generalized linear regression model, KMO and Bartlett's test, Mann-Whitney test, Kruskal-Wallis test to examine the correlation between different group values, principal component analysis to group related questions, Cronbach's alpha test to check for internal consistency of groups of questions, and Kolmogorov-Smirnov test to check for normality of distribution.

In my research, I analysed my data to answer four hypotheses, three of which I was able to confirm in whole and one partially. I was able to prove in full that intercultural experiences during an individual's life course have the strongest influence on the level of cultural intelligence, that a person's higher level of intercultural competence has a positive influence on the development of cultural intelligence, and that cultural intelligence has a stronger influence on a leader's competence as a leader than the leader's sociodemographic characteristics.

I was able to partially confirm my hypothesis that individuals with higher cultural intelligence would have a more positive perception of a multicultural work environment, as only two of the five questions asked were significantly related to cultural intelligence and the response value.

The results of the research suggest that cultural intelligence plays a significant role in the job search of employees at the point of entry into the labour market and is of paramount importance in the effectiveness, perception and success of managers. It also suggests that the most effective way to develop cultural intelligence is through close contact with a foreign culture, either through working abroad or through experience in a multicultural workplace.

I made a proposal on the importance, development potential and usefulness of cultural intelligence in both education and business. I proposed the use of cultural intelligence as a tool for selecting employees and managers.

In addition to researching the ramifications of this topic, I plan to publish the results of cultural intelligence in a publication and to create a comprehensive cultural intelligence programme for companies.

## 9. MELLÉKLET

### M1. Irodalomjegyzék

1. ABLONCZYNÉ, M. L. & TOMPOS, A., 2015. Kultúrakutatások: tegnap és ma. In: TOMPOS, A. szerk. *Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés*. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, pp. 1-8.
2. ADLER, N. J., 1994. Competitive frontiers: Women managing across border. *Journal of Management Development*, 13(2), pp. 24-41.
3. ADLER, N. J. & GUNDERSEN, A., 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5. kiad. Mason, OH: Thomson South-Western. p. 398.
4. ALEXANDER, K. C., INGERSOLL, L. T., CALAHAN, C. A., MILLER, M. L., SHIELDS, C. G., GIPSON, J. A. & ALEXANDER, S. C., 2021. Evaluating an Intensive Program to Increase Cultural Intelligence: A Quasi-Experimental Design. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 33(1), pp. 106-128.
5. ALEXANDRA, V., 2018. Predicting CQ Development in the Context of Experiential Cross-Cultural Training: The Role of Social Dominance Orientation and the Propensity to Change Stereotypes. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), pp. 62-78.
6. ALEXANDRA, V., EHRHART, K. H. & RANDEL, A. E., 2021. Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences*, 168(2021), p. 110285.
7. ANALOUI, F., 1995. Management skills and senior management effectiveness.. *International Journal of Public Sector Management*, 8(3), pp. 52-68.
8. ANG, S., NG, Y. K. & ROCKSTUHL, T., 2020. Cultural intelligence. In: STENBERG, R. J. szerk. *Cambridge Handbook on Intelligence*. New York: Cambridge University Press, pp. 820-845.
9. ANG, S., ROCKSTUHL, T. & TAN, M. L., 2015. Cultural Intelligence and Competencies. In: WRIGHT, J. D. szerk. *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, pp. 433-439.
10. ANG, S. & VAN DYNE, L., 2007. Conceptualization of Cultural Intelligence – Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In: S. ANG & L. VAN DYNE, szerk. *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., pp. 3-15.
11. ANG, S. & VAN DYNE, L., 2008. *Handbook of Cultural Intelligence: Theory Measurement and Application*. London: M.E. Sharpe, Inc.. p. 433.
12. ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K. J., TAY, C. & CHANDRASEKAR, A., 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 11, 3(3), pp. 335-371.
13. BALÁZS, L., 2013. *A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában - doktori disszertáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
14. BALOGH, Á., 2011. *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? - doktori disszertáció*. Veszprém: Pannon Egyetem.

15. BALOGH, Á. & FEHÉRVÖLGYI, B., 2013. Kulturális intelligencia – Multikulturális világunk „köttöanyaga”. *Vezetéstudomány*, 44(6), p. 29–36.
16. BAR-ON, R., 1988. *The development of a concept of psychological well-being. Doctoral dissertation*. South Africa: Rhodes University.
17. BAR-ON, R., 1997. *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
18. BARTRAM, D., 2005. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1185-1203.
19. BENNETT, J. M., 2004. Becoming interculturally competent. In: WURZEL, J. S. szerk. *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education..* 2. kiad. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation, pp. 62-77.
20. BENNETT, J. M., 2008. Transformative training: Designing programs for culture learning. In: MOODIAN, M. A. szerk. *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations*. Thousand Oaks: Sage, pp. 95-110.
21. BENNETT, J. M., 2009. Cultivating Intercultural Competence A Process Perspective. In: DEARDORFF, D. K. szerk. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., pp. 121-140.
22. BENNETT, J. M., 2018. Development model of intercultural sensitivity. In: KIM, Y. Y. szerk. *International encyclopedia of intercultural communication*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell, p. 2160.
23. BICZÓ, G. & BORBÉLY, S., 2012. *Interkulturális kommunikáció*, Miskolc: Kulturális és Vizuális Antropológiai Intézet.
24. BLAHÓ, A., CZAKÓ, E. & Poór, J., 2015. *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó. p. 432.
25. BOKOR, A., SZÓTS-KOVÁCS, K. & CSILLAG, S., 2014. *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.. p. 411.
26. BÓRA, F., 1994. A türelem pedagógiai ereje. *Módszertani közlemények*, 34(3), pp. 116-122.
27. BOROMISZA, D., 2003. Az interkulturális félreértés kutatásának fő irányzatai. *Szociológiai szemle*, 13(4), pp. 76-87.
28. BOTTI, H., 1992. The internationalization paradox in Parodi: A research tale.. *Scandinavian Journal of Management*, 8(2), pp. 85-111.
29. BOUNCKEN, R., BREM, A. & KRAUS, S., 2016. Multi-Cultural Teams as Sources for Creativity and Innovation The Role of Cultural Diversity on Team Performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(1), pp. 1-34.
30. BRETT, J., BEHFAR, K. & KERN, M. C., 2006. Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, november.pp. 84-91.
31. CAGILTAY, K., BICHELMAYER, B. & AKILLI, G. K., 2015. Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. *Smart Learning Environments*, 2(11), pp. 1-16.
32. COCKERILL, T., HUNT, J. & SCHRODER, H. M., 2000. *The high performance managerial competencies*. Birmingham: Brefi.



33. COETZEE, A., JOHNSTON, K. & VAN BELLE, J.-P., 2007. *People Management Skills of Information Systems Managers*. Dublin, Proceedings of the 8th International Business Information Management Association (IBIMA), pp. 622-630.
34. Cultural Intelligence Center, 2021. *Articles - Cultural Intelligence Center*. [Online] Elérhető: <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/articles/> [Hozzáférés dátuma: 16 12 2021].
35. CultureCatch, 2015. *a global model of cultures - a well tested and trusted approach*. [Online] Elérhető: <https://www.culture-catch.com/methods/the-model/> [Hozzáférés dátuma: 16 11 2021].
36. DAVISON, S. C., 1994. Creating a high performance international team. *Journal of Management Development*, 13(2), pp. 81-90.
37. DEARDORFF, D. K., 2009. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.. p. 542.
38. DOGRA, A. S. & DIXIT, V., 2018. A Literature Review of Cultural Intelligence. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 03(08), p. Online.
39. DONNELLY, A., 1996. *Team talk : the power of language in team dynamics*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. p. 299.
40. EARLEY, C., ANG, S. & TAN, J.-S., 2010. *CQ Developing Cultural Intelligence at Work*. Stanford: Stanford University Press. p. 264.
41. EARLEY, C. P. & ANG, S., 2003. *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
42. EARLEY, C. P. & ANG, S., 2003. *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press. p. 424.
43. EARLEY, C. P. & MOSAKOWSKI, E., 2004. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, október.pp. 139-146.
44. EARLEY, P. C. & GIBSON, C. B., 2002. *Multinational Work Teams A New Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.. p. 332.
45. EARLEY, P. C. & MOSAKOWSKI, E., 2000. Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*, 43(1), pp. 26-49.
46. EARLEY, P. C. & MOSAKOWSKI, E., 2004. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, október.pp. 139-146.
47. EDUCATION REVIEW OFFICE, 1995. Core competencies for school principals,. *Education Review Office Publications*, 6. kötet, pp. 1-23.
48. ESZENYI, M. & UTRY, A., 2001. *A kulturális menedzser tankönyve*. Miskolc: Rónai Művelődési Központ. p. 304.
49. EVANS, P. A., 1993. Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization.. In: B. SHAW & P. KIRKBRIDGE, szerk. *Research in Personnel and Human Resources Management Supplement 3*. Greenwich: JAI Press.
50. FAYOL, H., 1917. *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat. p. 174.

51. FEHÉR, J., KOLLÁR, P., SZOBI, Á., URBÁN, A. & POÓR, J., 2022. The Relationship between the Employment of Expatriates and the Subsidiary Performance of Multinational Companies in Five CEE Countries. *Journal of East-West Business*, <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2040686>. kötet, pp. 1-25.
52. FULKERSON, J. R. & SCHULER, R. S., 1992. Managing worldwide diversity at Pepsi-Cola International. In: JACKSON, S. E. szerk. *Diversity in the workplace*. New York: Guilford Press, p. 248–276.
53. GARAMVÖLGYI, J. & BAJKAI-TÓTH, K., 2019. A multikulturális vállalati kultúra idomulása a helyi kulturális környezethez. In: KARLOVITZ, J. T. szerk. *Tanulmányok a kompetenciákra épülő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből*. Komárno, Szlovákia: International Research Institute, pp. 136-146.
54. GARAMVÖLGYI, J. & RUDNÁK, I., 2015. Kulturális intelligencia bemutatása, mérési lehetőségei. *STUDIA MUNDI - ECONOMICA*, 2(3), pp. 113-126.
55. GARAMVÖLGYI, J. & RUDNÁK, I., 2017. Correlation Between Intercultural Competence, Cultural Intelligence and Culture Shock. In: FARKAS, A. szerk. *A multikulturalitás útján*. Gödöllő: Szent István Egyetem, pp. 6-22.
56. GARDNER, H., 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. első kiad. New York: Basic Books. p. 440.
57. GARDNER, H., 2006. *Multiple Intelligences. New Horizons in Theory and Practice*. átdolgozott kiad. New York: Basic Books. p. 320.
58. GEHER, G., KAUFMAN, S. B., PLANKE, J. A. & DI SANTO, J. M., 2020. Mating Intelligence. In: STERNBERG, R. J. szerk. *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 846-870.
59. GOLEMAN, D., 1995. *Emotional intelligence*. Első kiad. New York: Bantam Books. p. 352.
60. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A., 2004. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. p. 306.
61. GRAHAM, J. L. & SANO, Y., 1989. *Smart Bargaining*. New York: HarperBusiness. p. 212.
62. GRAVES, D., 1986. *Corporate Culture: Diagnosis and Change : Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Frances Pinter. p. 212.
63. GRIMALDI, C., MITTER, S., TITLEY, G., BULDIOSKI, G. & WAGNER, G., 2002. *T-kit Amit a képzésről*. Strasbourg: Európa Tanács és Európai Bizottság.
64. GROVES, K. S. & FEYERHERM, A. E., 2011. Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance.. *Group & Organization Management*, 20(10), pp. 1-32.
65. HALL, E. T., 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books. p. 320.
66. HALL, E. T., 1990. *The Hidden Dimension*. 2nd kiad. USA: Anchor Books. p. 217.
67. HAMBRICK, D. C., DAVISON, S. C., SNELL, S. A. & SNOW, C. C., 1998. When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications. *Organization Studies*, 19(2), pp. 181-205.
68. HEDLUND, J., 2020. Practical Intelligence. In: R. J. STERNBERG & S. B. KAUFMAN, szerk. *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press, pp. 736-755.

69. HEIDRICH, B., 2017. *Szervezeti kultúra és interkulturális management*. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 170.
70. HIDASI, J., 2008. *Interkulturális kommunikáció*. Második kiad. Budapest: Scolar. p. 174.
71. HITE, L. M. & MCDONALD, G., 1995. Gender issues in management development: implications and research agenda. *Journal of Management Development*, 14(4), pp. 5-15.
72. HOFMEISTER-TÓTH, Á., KAINZBAUER, A., BRUCK, F. & NEULINGER, Á., 2005. Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok : Empirikus vizsgálat a bécsi és a budapesti menedzserek körében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 36(2), pp. 2-15.
73. HOFSTEDE, G., 2001. *Culture's consequences*. 2. kiad. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.. p. 616.
74. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. & MINKOV, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd kiad. New York: McGraw-Hill Education. p. 576.
75. HOFSTEDE, G. J., VERMUNT, A., SMITS, M. & NOORDERHAVEN, N., 1997. *Wired International Teams: Experiments in Strategic Decision Making By Multicultural VTs*. Proceedings of the 5th European Conference on Information Systems, ismeretlen szerző, pp. 321-336.
76. INTERNATIONAL-PROFILES-INC, 2000. *Checkpoint 360° Leadership Development Program*, California: Association of Test Publishers.
77. JONES, G., CHACE, B. C. & WRIGHT, J., 2020. Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *Emerald Insight*, 12(3), pp. 323-343.
78. KAKABADSE, A., BANK, J. & VINNICOMBE, S., 2018. *Working in organisations*. Második kiad. Abingdon: Routledge. p. 265.
79. KATZ, R. L., 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*., 52. kötet, pp. 90-102.
80. KIHLMSTROM, J. F. & CANTOR, N., 2020. Social intelligence. In: STERNBERG, R. J. szerk. *Cambridge handbooks in psychology. The Cambridge handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press, p. 756–779.
81. KIRCHMEYER, C. & MCLELLAN, J., 1991. Capitalising on ethnic diversity: an approach to managing the diversity workgroups in the 1990s.. *Canadian Journal of Administrative Sciences*., 8(2), pp. 72-79.
82. KLEIN, B. & KLEIN, S., 2020. *A szervezet lelke*. Budapest: EDGE 2000 KFT. p. 940.
83. KLEMP, G. O. & MCCLELLAND, D. C., 1986. What characterizes intelligent functioning among senior managers?. In: R. J. STERNBERG & R. K. WAGNER, szerk. *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*. New York: Cambridge University Press, pp. 31-50.
84. KONRAD, A. M., 2006. Editorial Comment. *Group & Organization Management*, 31(1), pp. 3-3.
85. KROEBER, A. L. & KLUCKHOHN, C., 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology Harvard University. p. 223.
86. LANGER, K., 2001. *Karriertervezés*. Budapest: Telosz Kiadó. p. 244.
87. LEBLANC, B., 1994. European competencies – Some guidelines for companies. *Journal of Management Development*, 13(2), pp. 72-80.

88. LEWIS, R. D., 2018. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures A Major New Edition of the Global Guide*. 4. átdolgozott kiad. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing. p. 560.
89. LIVERMORE, D., 2011. *The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. New York: Amacom. p. 224.
90. LIVERMORE, D. & VAN DYNE, L., 2021. *About Cultural Intelligence*. [Online] Elérhető: [www.culturalq.com](http://www.culturalq.com) [Hozzáférés dátuma: 16 11 2021].
91. LUREY, J. S. & RAISINGHANI, M. S., 2001. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), pp. 523-544.
92. MACCANN, C. & ROBERTS, R. D., 2008. New paradigms for assessing emotional intelligence: Theory and data. *Emotion*, 8(4), p. 540–551.
93. MANN, N. & STAUDENMIER, J. M., 1991. Strategic shifts in executive development.. *Training and Development Journal*, július. kötet, pp. 37-40.
94. MARGERISON, C. J., 1984. Where is management education going? – Some key operations. In: A. KAKABADSE & S. MUKHI, szerk. *The future of Management Education*. New York: Harper & Row.
95. MARGERISON, C. J., 1985. Achieving the capacity to manage.. *Journal of Management Development*, 4(3), pp. 42-55.
96. MATARAZZO, J. D., 1972. *Wechsler's Measurement and appraisal of adult intelligence*. London: The Williams & Wilkins Company. p. 572.
97. MAYER, J. D., CARUSO, D. R. & SALOVEY, P., 2000. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), p. 267–298.
98. MAZNEVSKI, M., 1994. Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47(5), p. 531–552.
99. MBOKAZI, B., VISSER, D. & FOURIE, L., 2004. Management Perceptions of Competencies Essential for Middle Managers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), pp. 1-9.
100. MCCLELLAND, D. C., 1973. Testing for Competence Rather. *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14.
101. MEHRABIAN, A., 2007. *Nonverbal communication*. 1. kiad. London: Routledge. p. 238.
102. MEYER, H., 1993. The cultural gap in long-term international work groups: A German-American case study.. *European Management Journal*, 11(1), pp. 93-101.
103. MINTZBERG, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. 1. kiad. London: Prentie-Hall International. p. 298.
104. MINTZBERG, H., 2004. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. p. 723.
105. MOREY, N. C. & LUTHANS, F., 1984. An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research. *Academy of Management Review*, 9(1), pp. 27-36.
106. NEUMANN-BÓDI, E., HOFMEISTER-TÓTH, Á. & KOPP, M., 2008. Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján.. In: KOPP, M. szerk. *Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Budapest: Semmelweis, p. 365–372.

107. NG, K.-Y., VAN DYNE, L. & ANG, S., 2019. Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151. kötet, pp. 150-159.
108. NOWICKI, S. & DUKE, M. P., 2013. Nonverbal receptivity: The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA). In: J. A. HALL & F. J. BERNIERI, szerk. *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 185–200.
109. OETZEL, J. G., 1998. Culturally Homogeneous and Heterogeneous Groups Explaining Communication Processes Through Individualism-Collectivism and Self-Construal. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), pp. 135-161.
110. Olie, R., 1995. The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies. In: A. HARZING & J. VAN RUYSEVELDT, szerk. *International Human Resource Management: An integrated approach*. London: Sage, pp. 124-143.
111. ORLEMAN, P., 1992. *The Global Corporation: Managing across cultures*, Pennsylvania: University of Pennsylvania.
112. PAULEEN, D. J., EVARISTO, R., DAVISON, R. M., ANG, S. & ALANIS, M., 2006. Cultural Bias in Information System Research and Practice: Are You Coming from the Same Place I am?. *Communications of the Association for Information Systems*, 17. kötet, pp. 354-372.
113. PETER, H. W., 1984. Developing managers for social change. *Journal of Management Development*, 3(1), pp. 16-27.
114. PETRIDES, K. V. & FURNHAM, A., 2003. Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction.. *European Journal of Personality*, 17(1), pp. 39-57.
115. PLUCKER, J., 2018. *History of Influences in the Development of Intelligent Theory*. [Online] Elérhető: <https://www.intelltheory.com/map.shtml> [Hozzáférés dátuma: 3 11 2021].
116. POLYÁK, I., ANDRÁSI, G., KÉRY, D. & TARDOS, K., 2014. Interkulturális kompetencia és szervezeti mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 45(4), pp. 18-29.
117. PRIMECZ, H., 2006. Étikus és émiikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 38(1 ksz), pp. 4-13.
118. RAVER, J. L. & VAN DYNE, L., 2018. Developing Cultural Intelligence. In: BROWN, K. G. szerk. *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 407-440.
119. RÉTHI, G., 2009. Kvalitatív kutatási módszerek lehetőségei az univerzalista kultúra-összehasonlítások tengerében. In: *Tavaszi szél*. Szeged: SZTE, pp. 457-469.
120. RIVERS, S. E., HANDLEY-MINER, I. J., MAYER, J. D. & CARUSO, D. R., 2020. Emotional Intelligence. In: STERNBERG, R. J. szerk. *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press, pp. 709-735.
121. ROCKSTUHL, T., SEILER, S., VAN DYNE, L., ANG, S. & ANNEN, H., 2011. Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), pp. 825-840.
122. RUDNÁK, I., 2010. *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében doktori (PhD) értekezés*. Gödöllő: SZIE.

123. RUDNÁK, I., 2020. Angol vagy nem angol - ez itt kérdés? Gondolatok a munkanyelvről. In: K. SZABÓ & P. KOLLÁR, szerk. *Poór'70 : Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában - Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére*. Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, pp. 231-241.
124. RUDNÁK, I. & GARAMVÖLGYI, J., 2017. Cultural Intelligence: key influences. *SOCIAL SPACE = PRZESTRZEN SPOLECZNA*, 13(1), pp. 1-19.
125. RUDNÁK, I. & GARAMVÖLGYI, J., 2017. Hungary's Young, Technically Educated Workforce Engaged in Working Abroad. In: FARKAS, A. szerk. *A multikulturalitás útján*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 44-50.
126. SALOVEY, P. & MAYER, J. D., 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), pp. 185-211.
127. SCHNEIDER, S., 2002. *The Central System as a Computational Engine*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
128. SCHNEIDER, S. C. & BARSOUX, J.-L., 2003. *Managing across cultures*. 2nd kiad. hely nélkül.: FT Prentice Hall. p. 331.
129. SCHNEIDER, S. C., BARSOUX, J.-L. & STAHL, G. K., 2014. *Managing across cultures*. harmadik kiad. Harlow: Pearson Education Limited. p. 331.
130. SCHRODER, H. M., 1989. *Managerial competence : the key to excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt. p. 170.
131. SHL, 1993. *Inventory of Management Competencies*, London: Saville & Holdsworth Ltd.
132. SHL, 1994. *Perspectives on Management Competencies*, London: Saville & Holdsworth Ltd.
133. SHL, 2018. *Hogyan tehető hatékonyabbá a vezetői kompetenciavizsgálat?*. [Online] Elérhető: <https://www.shl.hu/rolunk/blog/hogyan-teheto-hatekonyabba-a-vezetoi-kompetenciavizsgalat> [Hozzáférés dátuma: 15 11 2021].
134. SØNDERGAARD, M., 1994. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), p. 447.
135. SPEARMAN, C., 1904. "General Intelligence," Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), pp. 201-292.
136. STEERS, R. M. & OSLAND, J. S., 2019. *Management Across Cultures Challenges and Strategies*. 4. kiad. Cambridge: Cambridge University Press. p. 452.
137. SZELESTEY, J., 2012. *Kompetenciamodell kidolgozásának elméleti háttere*, Budapest: BME.
138. TAYLOR, C. W., SMITH, W. R. & GHISELIN, B., 1963. The creative and other contributions of one sample of research scientists. In: C. W. TAYLOR & F. BARRON, szerk. *Scientific creativity: Its recognition and development*. New York: Wiley, p. 407.
139. TEN HAVE, S., TEN HAVE, W., STEVENS, F., VAN DER ELST, M. & POL-COYNE, F., 2003. *Key Management Models*. 1. kiad. London: FT Prentice Hall. p. 214.
140. TERMAN, L. M., 1916. *The measurement of intelligence*. Houghton: Mifflin and Company. p. 346.
141. THOMAS, A., 1996. *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.
142. THOMAS, D. C. & INKSON, K., 2017. *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*. 3. kiad. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. p. 216.

143. THORNDIKE, E. L., 1920. Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140. kötet, pp. 227-235.
144. THORNDIKE, E. L. & HAGEN, E., 1959. *10,000 careers*. New York: Wiley. p. 346.
145. TOPCU, K., 2006. *A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzserinterakciókban. Egy magyar szempontú jellemzés..* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
146. TORGYIK, J., 2004. Multikulturális társadalom, multikulturális nevelés. *Új Pedagógiai Szemle*, 54(4-5), pp. 4-14.
147. TÖRÖK, J., 2010. Kultúra összehasonlító (cross-cultural) és interkulturális (intercultural) kutatási modellek: összehasonlító elemzés. *Szakmai füzetek*, 28. kötet, pp. 11-16.
148. TROMPENAARS, F. & WOOLLIAMS, P., 2005. Getting the measure of culture: from values to business performance. *Adaptive Options*, 1(2), pp. 4-8.
149. TROMPENAARS, F. & WOOLLIAMS, P., 2016. Lost in Translation. In: J. BRETT, Y. L. DOZ, E. MEYER & H. B. GREGERSEN, szerk. *HBR's 10 Must Reads On Managing Across Cultures*. Boston: Harvard Business Review Press, p. 176.
150. VAN DYNE, L., ANG, S., NG, K. Y., ROCKSTUHL, T., TAN, L. M. & KOH, C., 2012. Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), pp. 295-313.
151. VÁRHEGYI, V. & NANN, S., 2009. *Identifying intercultural competenes - a research report on the field research performed in the Intercultool project*, EU: EU.
152. VINCENT, E., 1988. Developing managers for an international business. *Journal of Management Development*, 7(6), pp. 14-20.
153. WAGNER, J. A., 2002. Utilitarian and ontological variation in individualism-collectivism.. In: B. M. STAW & R. M. KRAMER, szerk. *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam: JAI-Elsevier, p. 301-345.
154. WALRATH, R., WILLIS, J. O., DUMONT, R. & KAUFMAN, A. S., 2020. Factor-Analytic Models of Intelligence. In: STERNBERG, R. J. szerk. *The Cambridge Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press, pp. 75-98.
155. WECHSLER, D., 1939. *The Measurement of Adult Intelligence*. Baltimore: the Williams and Wilkins Company. p. 234.
156. WILLIAMSON, O. E., 1981. The modern corporation: Origins evolution, attributes.. *Journal of Economic Literature*, 19. kötet, pp. 1537-1568.
157. ZALEZNIK, A., 1977. Leaders and managers: Are they different?. *Harvard Business Review*, 15(3), pp. 67-84.
158. ZALEZNIK, A., 2004. Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 1 január.
159. ZANDER, L., MOCKAITIS, A. I. & BUTLER, C. L., 2012. Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), p. 592-603.

## M2 További mellékletek

48. táblázat: Eredeti, angol nyelvű CQS kérdőív

<b>Cultural Intelligence Scale (CQS) – Observer-Report a</b>	
Read each statement and select the response that best describes this person's capabilities. Select the answer that BEST describes this person (1=strongly disagree; 7=strongly agree)	
CQ Factor	Questionnaire Items
Metacognitive CQ:	
MC1	This person is conscious of the cultural knowledge he/she uses when interacting with people with different cultural backgrounds.
MC2	This person adjusts his/her cultural knowledge when interacting with people from a culture that is unfamiliar.
MC3	This person is conscious of the cultural knowledge he/she applies to cross-cultural interactions.
MC4	This person checks the accuracy of his/her cultural knowledge when interacting with people from different cultures.
Cognitive CQ:	
COG1	This person knows the legal and economic systems of other cultures.
COG2	This person knows the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.
COG3	This person knows the cultural values and religious beliefs of other cultures.
COG4	This person knows the marriage systems of other cultures.
COG5	This person knows the arts and crafts of other cultures.
COG6	This person knows the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.
Motivational CQ:	
MOT1	This person enjoys interacting with people from different cultures.
MOT2	This person is confident that he/she can socialize with locals in a culture that is unfamiliar.
MOT3	This person is sure he/she can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new.
MOT4	This person enjoys living in cultures that are unfamiliar.
MOT5	This person is confident that he/she can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.
Behavioral CQ:	
BEH1	This person changes his/her verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
BEH2	This person uses pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
BEH3	This person varies his/her rate of speaking when a cross-cultural situation requires it.
BEH4	This person changes his/her non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
BEH5	This person alters his/her facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.

*Forrás: a © Cultural Intelligence Center 2005. Used by permission of Cultural Intelligence Center.*

*Note. Use of this scale granted to academic researchers for research purposes only.*

*For information on using the scale for purposes other than academic research (e.g., consultants and non-academic organizations), please send an email to [info@culturalq.com](mailto:info@culturalq.com)*



49. táblázat: Magyar nyelvű CQS kérdőív

<b>CQ Faktor</b>	<b>Kérdés</b>
<b>Motivációs CQ:</b>	
<i>MOT1</i>	A jellemzett személy élvezzi, amikor más kultúrából származó emberekkel kerül kapcsolatba.
<i>MOT2</i>	A jellemzett személy biztos abban, hogy sikeresen tud kapcsolatba lépni helyiekkel olyan kultúrában, amit nem ismer.
<i>MOT3</i>	A jellemzett személy biztos benne, hogy kezelni tudja a stresszt, amit az okoz, hogy számára új kultúrához kell alkalmazkodnia.
<i>MOT4</i>	A jellemzett személy szeret számára ismeretlen kultúrában élni.
<i>MOT5</i>	A jellemzett személy biztos benne, hogy hozzá tud szokni más kultúra vásárlási szokásaihoz.
<b>Kognitív CQ:</b>	
<i>COG1</i>	A jellemzett személy ismeri más kultúrák jogi és gazdasági rendszereit.
<i>COG2</i>	A jellemzett személy ismeri más nyelvek szabályait (szókincs, nyelvtan).
<i>COG3</i>	A jellemzett személy ismeri más kultúrák kulturális értékeit és vallási hiedelmeit.
<i>COG4</i>	A jellemzett személy ismeri más kultúrák házassági rendszereit.
<i>COG5</i>	A jellemzett személy ismeri más kultúrák művészetét és műalkotásait.
<i>COG6</i>	A jellemzett személy ismeri más kultúrák nonverbális kifejezéseinek szabályait.
<b>Metakognitív CQ:</b>	
<i>MC1</i>	A jellemzett személy tudatában van a kulturális tudásnak, amelyet más kultúrából származó emberekkel való interakció során használ.
<i>MC2</i>	A jellemzett személy folyamatosan frissíti a kulturális tudását, amikor számára ismeretlen kultúrából származó emberekkel találkozik.
<i>MC3</i>	A jellemzett személy tudatában van a kultúrák közötti interakció során általa használt kulturális tudásnak.
<i>MC4</i>	A jellemzett személy más kultúrákkal való találkozásai során ellenőrzi a kulturális tudásának pontosságát.
<b>Viselkedési CQ:</b>	
<i>BEH1</i>	A jellemzett személy megváltoztatja a verbális viselkedését, amikor kultúrák közötti interakció során szükség van rá.
<i>BEH2</i>	A jellemzett személy úgy használja a szüneteket és a csendet, hogy jobban megfeleljen a kultúrák közötti interakció során.
<i>BEH3</i>	A jellemzett személy megváltoztatja a beszédsebességét, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során.
<i>BEH4</i>	A jellemzett személy megváltoztatja a nonverbális viselkedését, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során.
<i>BEH5</i>	A jellemzett személy megváltoztatja az arckifejezését, ha szükség van rá kultúrák közötti interakció során.

Forrás: A Cultural Intelligence Center által rendelkezésemre bocsátott kérdőív saját fordítás

50. táblázat: A CQ dimenziók aldimenziói és példa kérdések

Aldimenzió	Példakérdés
<b>Motivációs CQ:</b>	
Belső érdeklődés	Igazán élvezem a más kultúrából származó emberekkel való találkozást.
Külső érdeklődés	Értékelni tudom az idegen kultúrában való létől és munkából származó előnyöket.
Hatékony beilleszkedés	Biztos vagyok abban, hogy megfelelően kitartó leszek egy másik kultúra életkörülményeihez való hozzászokásban.
<b>Kognitív CQ:</b>	
Általános kulturális tudás	Ismerem a különböző kultúrák keretrendszereinek értékeit, amelyek megmagyarázzák az egyének viselkedését a világban.
Specifikus kulturális tudás	Ismerem a különböző kultúrákra jellemző vezetői stílusokat.
<b>Metakognitív CQ:</b>	
Tervezés	Akcióterveket készítek idegen kultúrából származó emberekkel való találkozás előtt.
Tudatosság	Tudatában vagyok, hogy a saját kultúrámmal milyen hatással van más kultúrából származó emberekkel való interakcióim során.
Ellenőrzés	Folyamatosan kiigazítom egy adott kultúráról lévő tudásomat az adott kultúrából származó emberekkel való interakcióim során.
<b>Viselkedési CQ:</b>	
Verbális viselkedés	Megváltoztatom, hogyan használom a szüneteket és a csendet a beszédemben, hogy a különféle kulturális helyzetekhez igazodjak.
Nonverbális viselkedés	Módosítom, hogy milyen közel vagy távol állok emberekhez attól függően, hogy milyen kulturális helyzetben vagyok.
Közlésmód	Kulturális helyzetnek megfelelően mondok nemet vagy ellent.

Forrás: (VAN DYNE et al. 2012, p. 301)

51. táblázat: SHL Perspectives on Management Competencies (PMC) modell (Átfogó vezetői kompetenciavizsgálat)

Kompetenciacsoport	Kompetencia
<b>VEZETÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iránymutatás</li> <li>• Delegálás</li> <li>• Motiválás</li> <li>• Fejlesztés</li> <li>• Tehetségek megnyerése és fejlesztése</li> </ul>
<b>INTERPERSZONÁLIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Társas érzék</li> <li>• Csapatmunka</li> <li>• Kapcsolatok építése és ápolása</li> <li>• Tisztesség</li> <li>• Rugalmasság</li> <li>• Stressztűrés</li> <li>• Állhatatosság</li> <li>• Nyitottság más kultúra felé</li> </ul>
<b>ANALITIKUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ítéliképesség</li> <li>• Információgyűjtés</li> <li>• Problémaelemzés</li> <li>• Célok kitűzése</li> <li>• Vezetői feladatok</li> <li>• Írásos kommunikáció</li> <li>• Szakmai tudás</li> </ul>
<b>ÜZLETI TUDATOSSÁG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezeti tudatosság</li> <li>• Stratégiai látásmód</li> <li>• Üzleti szemlélet</li> <li>• Funkciók átlátása</li> <li>• Újítás</li> <li>• Karrier- és személyiségfejlesztés</li> </ul>
<b>DINAMIZMUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önbizalom</li> <li>• Határozottság</li> <li>• Hatáskeltés</li> <li>• Lendület</li> <li>• Kezdeményezőkézség</li> <li>• Meggyőző erő</li> <li>• Szóbeli kommunikáció</li> </ul>
<b>MŰKÖDÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiválóságra törekvés</li> <li>• Ügyfél központúság</li> <li>• Végrehajtás</li> </ul>

Forrás: (SHL 2018; MBOKAZI et al. 2004, p. 4)

**VEZETŐI KOMPETENCIÁK ÉRTÉKELŐ LAPJA**

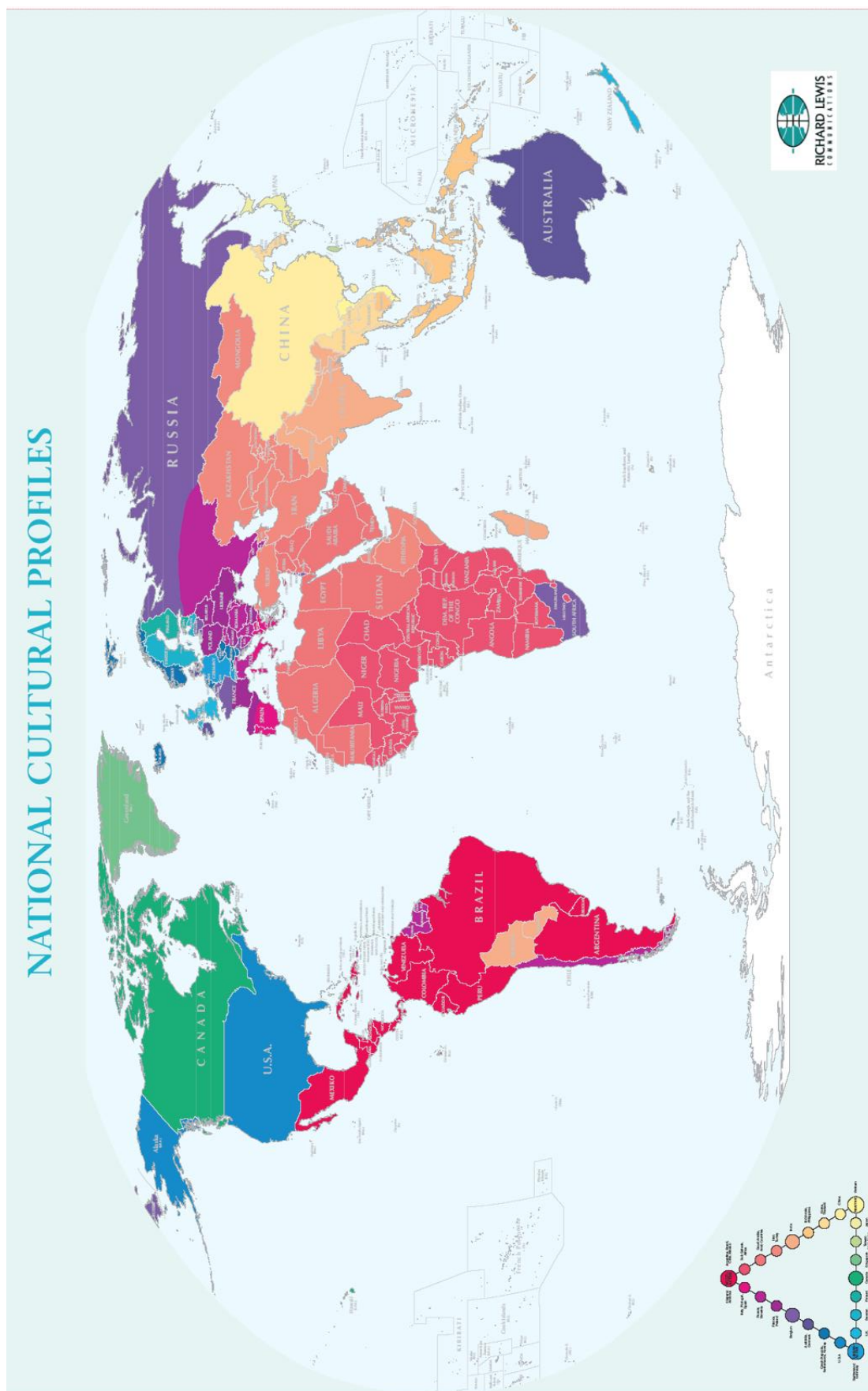
<b>Vezetői képességek</b>	Nem vállalja fel az emberek vezetését.	Vezetés  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Felvállalja az emberek vezetését.
	Nem tervez előre.	Tervezés és szervezés  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Megtervezi az emberek munkáját.
	Nem tartja fontosnak a kiváló minőségű munkát.	Minőségre törekvés  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Mindent megtesz a jó minőség érdekében.
	Nem igyekszik befolyásolni az embereket.	Meggyőzés  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Hatni tud az emberek viselkedésére.
<b>Szakmai képességek</b>	Szakmai tudása nem megfelelő színvonalú.	Szakmai tudás  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Rendelkezik szakmájának korszerű ismereteivel.
	Nehezen old meg problémákat.	Problémamegoldás  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	A nehéz problémákat is képes megoldani
	Beszéde nehezen érthető, zavaros.	Szóbeli kommunikáció  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Világosan, érthetően beszél.
	Írása nehezen érthető, zavaros.	Írásbeli kommunikáció  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Világosan, érthetően ír.
<b>Vállalkozói képességek</b>	Nem törődik az üzleti szempontokkal.	Üzleti tudatosság  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Érti és alkalmazza az üzleti elveket.
	Nincsenek új gondolatai, nem kenyeré az újítás.	Kreativitás és innováció  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Eredeti ötletei vannak, új módszereket vezet be.
	Halogatja a döntéseket.	Tette készség  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kész döntéseket hozni és gyorsan cselekszik.
	Csak a rövid távú célokat látja.	Stratégiai érzék  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Széles látókörűen, hosszú távra tervez.
<b>Személyiségvonások</b>	Egyedül szeret dolgozni.	Társas érzék  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Jól tud együtt dolgozni az emberekkel.
	Nehezen viseli el a változásokat.	Rugalmasság  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Jól alkalmazkodik a változó körülményekhez.
	Feszült helyzetben idegessé válik.	Tűrőképesség  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Akadályok közepette is hatékonyan dolgozik.
	Nem törekszik nagyobb erőbedobásra.	Motiváltság  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Keményen, lelkesen dolgozik a sikerért.

Forrás: (KLEIN &amp; KLEIN 2020)

53. táblázat: Az interkulturális kompetencia kérdőív

INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA KÉRDŐÍV		
Távolságtartó	<b>KAPCSOLATTEREMTŐ KÉSZSÉG</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Könnyen teremt kapcsolatokat, barátkozik
Meg sem próbál a fogadó ország nyelvén bármely szót megtanulni	<b>NYELVI KÉSZSÉG</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Folyékonyan beszéli a fogadó ország nyelvét.
Nem érdeklődik más kultúrák iránt.	<b>KULTURÁLIS KÍVÁNC SISÁG</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Érdeklődik más kultúrák iránt.
Bizonytalan helyzetben pánikol vagy leblokkol.	<b>BIZONYTALANSÁG TOLERÁLÁSA</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Képes gyorsan és jól cselekedni/dönteni bizonytalan, nem elegendő információk birtokában is.
Fenyegetettség hatására hajlamosabb ellenőrizni, korlátozni az információáramlást.	<b>RUGALMASSÁG</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Megváltozott körülményekhez alkalmazkodik.
Elvárja, hogy az ő kultúrájához igazodjon mindenki.	<b>TÜRELEM ÉS TISZTELET</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Türelemmel és tisztelettel viselkedik más kultúrájú emberek között.
Nem figyel másik kultúrájára, ítélkezik.	<b>KULTURÁLIS EMPÁTIA</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Képes más kultúrájú emberek bőrébe bújva megérteni a másik ember nézőpontját.
Könnyen elveszti identitását, kudarcra, visszajelzésre nem megfelelően reagál.	<b>ERŐS ÉN-TUDAT</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Más kultúrával való érintkezéskor megőrzi saját identitását, önmagával kritikus, nyitott a visszajelzésre.
Nincs humorérzéke.	<b>HUMORÉRZÉK</b> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div>1 2 3 4 5</div>	Érti a humort és jól használja a mindennapokban.

Forrás: (KLEIN & KLEIN 2020)



46. ábra: Lewis kommunikációs stílusok a világ országaiban  
 Forrás: (CultureCatch 2015)

54. táblázat: Lewis kommunikációs stílusok jellemzői

Linear-aktív	Multiaktív	Reaktív
<ul style="list-style-type: none"> <li>• introvertált</li> <li>• néha türelmetlen</li> <li>• Fele-fele arányban beszél és hallgat</li> <li>• saját dolgával foglalkozik</li> <li>• szereti az egyedüllétet</li> <li>• lépésről lépésre tervez</li> <li>• egyszerre csak egy dolgot csinál</li> <li>• kötött munkaidő</li> <li>• pontos</li> <li>• röviden beszél telefonon</li> <li>• udvarias, de közvetlen</li> <li>• részben elrejt az érzéseit</li> <li>• logikával érvel/vitatkozik</li> <li>• nem szereti elveszíteni a tekintélyét</li> <li>• ritkán szakít félbe</li> <li>• munka/feladat központú</li> <li>• tények az elsők</li> <li>• az igazság mindenek fölött</li> <li>• korlátozott testbeszéd</li> <li>• tiszteli a bürokráciát</li> <li>• különválik a társadalmi és szakmai tevékenység</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• extrovertált</li> <li>• türelmetlen</li> <li>• az idő nagy részében beszél</li> <li>• kíváncsi</li> <li>• társaságkedvelő</li> <li>• körvonalakban tervez</li> <li>• sok dolgot csinál egyszerre</li> <li>• bármikor dolgozik</li> <li>• nem pontos</li> <li>• órákig beszél</li> <li>• érzelmes</li> <li>• kimutatja az érzéseit</li> <li>• érzelemmel érvel/szenvedélyes</li> <li>• jó mentségei vannak</li> <li>• gyakran félbeszakít</li> <li>• emberközpontú</li> <li>• az érzések a tények előtt vannak</li> <li>• rugalmas igazság</li> <li>• korlátlan testbeszéd</li> <li>• a kulcsemberekre épít/felkutatja őket</li> <li>• összefonódik a társadalmi és szakmai tevékenység</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introvertált</li> <li>• türelmes</li> <li>• az idő nagy részében hallgat</li> <li>• tisztelettudó</li> <li>• jó hallgatóság</li> <li>• az általános elvekre figyel</li> <li>• reagál a partnere cselekedetére</li> <li>• rugalmas munkaidő</li> <li>• pontos</li> <li>• jól összefoglal</li> <li>• udvarias, távolságtartó</li> <li>• elrejt az érzéseit</li> <li>• soha nem száll szembe, nem vitatkozik</li> <li>• nem szabad elveszítenie a tekintélyét</li> <li>• soha nem szakít félbe</li> <li>• nagyon emberközpontú</li> <li>• ígérek a nyilatkozatok</li> <li>• előbb a diplomácia, utána az igazság</li> <li>• finom/visszafogott testbeszéd</li> <li>• használja a kapcsolatait</li> <li>• kapcsolatban van a társadalmi és szakmai tevékenység</li> </ul>

Forrás: (LEWIS 2018)

55. táblázat: A kulturális intelligencia skála kérdéseinek főkomponens analízise

	Komponens			
	Kognitív CQ	Viselkedési CQ	Motivációs CQ	Metakognitív CQ
MOT1.	0,112	0,111	0,621	0,415
MOT2	0,154	0,181	0,743	0,136
MOT3	0,164	0,136	0,801	0,062
MOT4	0,211	0,035	0,712	0,206
MOT5	0,147	0,130	0,695	0,085
COG1	0,736	0,063	0,279	0,136
COG2	0,711	0,074	0,150	0,059
COG3	0,803	0,099	0,163	0,213
COG4	0,756	0,135	0,164	0,260
COG5	0,670	0,203	0,021	0,262
COG6	0,665	0,201	0,182	0,328
MC1	0,466	0,222	0,219	0,625
MC2	0,267	0,196	0,218	0,783
MC3	0,428	0,154	0,250	0,701
MC4	0,274	0,279	0,186	0,697
BEH1	0,182	0,699	0,143	0,277
BEH2	0,094	0,721	0,193	0,253
BEH3	0,140	0,777	0,141	0,083
BEH4	0,112	0,814	0,100	0,120
BEH5	0,095	0,768	0,036	0,031



56. táblázat: Élt-e külföldön - két mintás t-próba

		Levene féle szóráshomo- genitás próba		t-próba az átlagok egyenlőségére						
		F	P- érték	t	szabadsá g-fok	P-érték (2- tailed)	Átlag különbsé g	Standard hiba különbsé g	A különbség 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
Motivációs CQ	Szóráshomo- genitás teljesül	7,615	0,006	-7,385	442	0,000	-0,6469	0,0876	-0,8191	-0,4748
	Szóráshomo- genitás sérült			-7,130	346,753	0,000	-0,6469	0,0907	-0,8254	-0,4685
Kognitív CQ	Szóráshomo- genitás teljesül	4,201	0,041	-7,361	442	0,000	-0,78860	0,10713	-0,99915	-0,57804
	Szóráshomo- genitás sérült			-7,211	373,088	0,000	-0,78860	0,10936	-1,00363	-0,57356
Metakognitív CQ	Szóráshomo- genitás teljesül	3,899	0,049	-5,937	442	0,000	-0,65626	0,11054	-0,87351	-0,43900
	Szóráshomo- genitás sérült			-5,806	369,935	0,000	-0,65626	0,11303	-0,87853	-0,43399
Viselkedési CQ	Szóráshomo- genitás teljesül	,036	0,850	-1,085	442	0,279	-0,1201	0,1107	-0,3377	0,0975
	Szóráshomo- genitás sérült			-1,082	402,448	0,280	-0,1201	0,1111	-0,3385	0,0982
CQ átlag	Szóráshomo- genitás teljesül	3,368	0,067	-6,815	442	0,000	-0,55298	0,08114	-0,71245	-0,39351
	Szóráshomo- genitás sérült			-6,668	370,710	0,000	-0,55298	0,08293	-0,71606	-0,38990

57. táblázat: Multikulturális tapasztalat - két mintás t-próba

		Levene féle Szóráshomo- genitás próba		t-próba az átlagok egyenlőségére						
		F	P- érték	t	szabad- ságfok	P-érték (2- tailed)	Átlag- különb- ség	Standard hiba különb- ség	A különbség 95%-os konfidencia intervalluma	
									Alsó	Felső
Motivációs CQ	Szóráshomogenitás teljesül	7,328	0,007	-6,906	442	0,000	-0,6961	0,1008	-0,8942	-0,4980
	Szóráshomogenitás sérült			-6,108	156,980	0,000	-0,6961	0,1140	-0,9212	-0,4710
Kognitív CQ	Szóráshomogenitás teljesül	2,773	0,097	-6,208	442	0,000	-0,77227	0,12439	-1,01675	-0,52780
	Szóráshomogenitás sérült			-5,912	174,244	0,000	-0,77227	0,13062	-1,03008	-0,51447
Meta-kognitív CQ	Szóráshomogenitás teljesül	2,228	0,136	-5,385	442	0,000	-0,68468	0,12714	-0,93457	-0,43480
	Szóráshomogenitás sérült			-5,123	173,971	0,000	-0,68468	0,13365	-0,94846	-0,42091
Viselkedési CQ	Szóráshomogenitás teljesül	0,663	0,416	-1,059	442	0,290	-0,1339	0,1265	-0,3826	,1147
	Szóráshomogenitás sérült			-1,023	178,161	0,308	-0,1339	0,1310	-0,3924	,1245
CQ átlag	Szóráshomogenitás teljesül	0,087	0,768	-6,109	442	0,000	-0,57175	0,09359	-0,75569	-0,38780
	Szóráshomogenitás sérült			-5,951	180,555	0,000	-0,57175	0,09608	-0,76134	-0,38216

58. táblázat: A vezetők és a beosztottak adatainak összesítése

Felettes	Vezető	Vezető beosztása	Beosztottak		
	amerikai (66)	Felső vezető	amerikai (25)	amerikai (55)	amerikai (39)
	angol (30)	Munkahelyi vezető - operatív szint	angol (30)	francia (24)	arab (25)
	angol (31)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (25)	magyar (22)	magyar (27)
	angol (32)	Középvezető	magyar (28)	magyar (32)	magyar (30)
	angol (41)	Középvezető	magyar (24)	magyar (33)	magyar (47)
	angol (42)	Munkahelyi vezető - operatív szint	német (32)	magyar (26)	magyar (30)
	angol (44)	Felső vezető	magyar (37)	magyar (35)	magyar (47)
	angol (44)	Felső vezető	román, magyar (26)	olasz (35)	
	angol (50)	Középvezető	lengyel (18)	cseh (31)	
	cseh (54)	Középvezető	szlovák (54)	magyar (40)	olasz (58)
magyar (39)	dél-afrikai (56)	Felső vezető	magyar (25)	magyar (26)	magyar (26)
	etióp (59)	Felső vezető	magyar (27)	szlovák (31)	iráni (25)
	fehérorosz (29)	Középvezető	magyar (39)	magyar (24)	magyar (30)
	finn (43)	Felső vezető	magyar (45)	magyar (42)	magyar (34)
	francia (35)	Munkahelyi vezető - operatív szint	angol (32)	magyar (27)	magyar (29)
	horvát (49)	Középvezető	magyar (28)	magyar (26)	magyar (30)
	japán (30)	Középvezető	magyar (52)	magyar (35)	magyar (25)
japán (61)	japán (35)	Középvezető	magyar (39)	magyar (47)	magyar (39)
	japán (49)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (26)	magyar (33)	magyar (30)
	kanadai (47)	Középvezető	magyar (27)	magyar (39)	magyar (29)
	kínai (32)	Középvezető	magyar (34)	magyar (24)	magyar (29)
	lengyel (29)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (36)	magyar (39)	magyar (41)
	lengyel (41)	Középvezető	magyar (32)	ukrán (30)	szlovák (26)
	lengyel (46)	Felső vezető	magyar (35)	magyar (29)	magyar (24)
	magyar (26)	Felső vezető	magyar (30)	orosz (28)	szlovák (24)
	magyar (26)	Munkahelyi vezető - operatív szint	német (25)	orosz (26)	román (35)
	magyar (27)	Középvezető	magyar (22)	izraeli (23)	német (23)
	magyar (28)	Munkahelyi vezető - operatív szint	spanyol (30)	filippínó (49)	olasz (39)
	magyar (28)	Középvezető	ír (35)	magyar (23)	nigériai (26)
	magyar (28)	Felső vezető	magyar (50)	magyar (28)	magyar (24)

Felettes	Vezető	Vezető beosztása	Beosztottak				
	magyar (28)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (27)	brazil (30)	lengyel (37)		
	magyar (29)	Középvezető	lengyel (35)	lengyel (36)	magyar (33)	bolgár (29)	
	magyar (31)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (28)	brazil (29)	magyar (28)		
	magyar (35)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (26)	kínai (21)	magyar (24)	szlovák (23)	lengyel (24)
	magyar (35)	Munkahelyi vezető - operatív szint	francia (37)	magyar (24)	német (35)		
	magyar (36)	Felső vezető	török (45)	lengyel (27)	francia (49)		
	magyar (36)	Munkahelyi vezető - operatív szint	ukrán (23)	magyar (28)	szlovák (29)		
	magyar (37)	Középvezető	magyar (33)	magyar (40)	angol (29)		
	magyar (37)	Középvezető	cseh (28)	szlovák (24)	osztrák (32)		
	magyar (37)	Felső vezető	angol (42)	szlovák (43)	francia (34)		
	magyar (38)	Munkahelyi vezető - operatív szint	német (29)	szlovák (31)	román (25)		
	magyar (42)	Középvezető	amerikai (55)	spanyol (26)	kubai (55)		
	magyar (43)	Felső vezető	olasz (47)	német (31)	angol (37)		
osztrák (64)	magyar (43)	Középvezető	török (39)	spanyol (60)	osztrák (37)		
	magyar (47)	Felső vezető	afgán (27)	ausztrál (23)	orosz (31)	magyar (31)	magyar (29)
	magyar (48)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (32)	horvát (39)	szlovák (40)	svéd (33)	
	magyar (48)	Felső vezető	német (44)	szlovák (48)	magyar (26)	magyar (24)	lengyel (27)
	magyar (48)	Középvezető	német (30)	német (29)	olasz (37)		
	magyar (50)	Középvezető	szlovák (28)	olasz (35)	osztrák (39)		
	magyar (51)	Középvezető	román (34)	lengyel (26)	török (29)		
	magyar (51)	Felső vezető	magyar (29)	magyar (42)	magyar (33)	magyar (37)	magyar (38)
	magyar (53)	Középvezető	román (26)	román (34)	román (32)		
	magyar (55)	Felső vezető	magyar-orosz (28)	magyar (46)			
	magyar (57)	Felső vezető	szlovák (36)	szlovák (42)	szlovák (40)		
	magyar (58)	Középvezető	orosz (29)	cseh (40)	román (51)		
	német (23)	Középvezető	lengyel (28)	magyar (25)	ukrán (59)		
	német (31)	Középvezető	magyar (30)	magyar (57)	magyar (24)		
	német (32)	Felső vezető	magyar (50)	olasz (52)	francia (46)		
	német (32)	Középvezető	magyar (29)	magyar (24)	magyar (32)		
	német (33)	Középvezető	magyar (23)	magyar (25)	magyar (28)		

Felettes	Vezető	Vezető beosztása	Beosztottak			
	német (35)	Középvezető	magyar (30)	magyar (32)	magyar (49)	
	német (35)	Munkahelyi vezető - operatív szint	cseh (31)	magyar (26)	magyar (30)	
	német (37)	Középvezető	magyar (35)	magyar (63)	magyar (25)	
	német (38)	Felső vezető	magyar (35)	magyar (52)	magyar (25)	
	német (43)	Felső vezető	magyar (44)	magyar (38)	magyar (34)	
	német (44)	Középvezető	magyar (51)	magyar (29)	magyar (51)	
	német (44)	Középvezető	magyar (43)	magyar (31)	magyar (27)	
	német (47)	Középvezető	magyar (37)	francia (31)	magyar (29)	
	német (48)	Középvezető	magyar (35)	magyar (43)	magyar (26)	
angol (53)	német (49)	Középvezető	francia (52)	magyar (29)	német (39)	szlovák (40) német (38)
	német (49)	Középvezető	magyar (53)	magyar (50)	magyar (45)	
	német (54)	Felső vezető	osztrák (30)	magyar (25)	svájci (41)	
	német (55)	Felső vezető	magyar (53)	magyar (41)	magyar (37)	
	német (59)	Felső vezető	szerb (41)	kínai (34)	angol (45)	
	olasz (32)	Középvezető	magyar (43)	magyar (26)	magyar (29)	
	olasz (34)	Középvezető	olasz (34)	magyar (24)	magyar (28)	
	olasz (39)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (31)	magyar (31)	magyar (39)	
	olasz (49)	Felső vezető	magyar (40)	ukrán (37)	magyar (32)	
	olasz (63)	Felső vezető	magyar (48)	magyar (42)	magyar (35)	
	osztrák (35)	Középvezető	magyar (28)	magyar (26)	magyar (30)	
	osztrák (35)		magyar (38)	magyar (27)	német (36)	
	osztrák (35)	Középvezető	magyar (41)	magyar (30)	szlovák (26)	
	osztrák (35)	Középvezető	német (37)	angol (42)	mongol (35)	
	osztrák (46)	Felső vezető	magyar (37)	magyar (27)	magyar (23)	
	osztrák (51)	Felső vezető	magyar (34)	magyar (31)	magyar (30)	
	osztrák (52)	Középvezető	magyar (51)	szerb (26)	horvát (32)	
	román (32)	Középvezető	magyar (29)	magyar (25)	görög (32)	
	román (43)	Középvezető	magyar (25)	magyar (29)	magyar (26)	
	román (53)	Középvezető	magyar (33)	magyar (26)	magyar (45)	
	spanyol (31)	Munkahelyi vezető - operatív szint	francia (29)	olasz (28)		

Felettes	Vezető	Vezető beosztása	Beosztottak			
	svéd (27)	Középvezető	magyar (41)	magyar (25)	magyar (24)	magyar (23)
magyar (46)	szlovák (35)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (28)	magyar (36)	magyar (45)	
	szlovák (39)	Középvezető	magyar (32)	magyar (26)	magyar (31)	
	szlovák (43)	Középvezető	magyar (39)	magyar (39)	magyar (28)	
	szlovák (46)	Középvezető	magyar (32)	magyar (35)	magyar (62)	
	szlovák (50)	Munkahelyi vezető - operatív szint	magyar (43)	magyar (29)	magyar (38)	
	ukrán (53)	Felső vezető	magyar (36)	orosz (45)	magyar (37)	

59. táblázat: Vezetői kompetencia értékek nemek szerint - Mann-Whitney próba

	Vezetői képességek	Szakmai képességek	Vállalkozói képességek	Személyiség vonások
Mann-Whitney U	469,500	372,000	483,500	320,500
Wilcoxon W	2180,500	2083,000	2194,500	2031,500
Z	-0,642	-1,833	-0,471	-2,463
p-érték. (2-tailed)	0,521	0,067	0,638	0,014

a. csoportosító változó: Nem

60. táblázat: Vezetői kompetencia értékek származás szerint - Mann-Whitney próba

	Vezetői képességek	Szakmai képességek	Vállalkozói képességek	Személyiség vonások
Mann-Whitney U	487,500	499,500	537,000	511,000
Wilcoxon W	1865,500	1877,500	1915,000	1889,000
Z	-1,526	-1,392	-,973	-1,263
p-érték. (2-tailed)	,127	,164	,331	,206

a. csoportosító változó: Magyar vagy külföldi

61. táblázat: A vezetők korára végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata

	Vezetői képességek	Szakmai képességek	Vállalkozói képességek	Személyiség vonások
Kruskal-Wallis H	0,531	2,160	,785	3,571
szabadságfok	3	3	3	3
p-érték	0,912	,540	,853	,312

a. Kruskal Wallis próba

b. csoportosító változó: Életkor csoportok

62. táblázat: A vezető munkatapasztalatára végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata

	Vezetői képességek	Szakmai képességek	Vállalkozói képességek	Személyiség vonások
Kruskal-Wallis H	3,081	7,207	0,882	8,666
szabadságfok	4	4	4	4
p-érték	0,544	0,125	0,927	0,070

a. Kruskal Wallis Test

b. csoportosító változó: Munkatapasztalat csoportok

63. táblázat: A vezetők beosztására végzett Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata

	Vezetői képességek	Szakmai képességek	Vállalkozói képességek	Személyiség vonások
Mintaelemszám	76	76	76	76
Próbastatisztika értéke	4,602	3,264	0,715	4,766
Szabadságfok	2	2	2	2
p-érték	0,100	0,196	0,699	0,092

64. táblázat: Vezetők végzettség szerinti vizsgálata - Kruskal-Wallis próba eredménytáblázata

	Vezetői képességek	Szakmai képességek	Vállalkozói képességek	Személyiség vonások
Mintaelemszám	76	76	76	76
Próbastatisztika értéke	1,943	3,547	5,587	1,862
Szabadságfok	3	3	3	3
p-érték	0,584	0,315	0,134	0,601





## **10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

Végtelen köszönöttel tartozom témavezetőmnek Dr. Rudnák Ildikónak, aki alapszaktól kezdve segítette tanulmányaimat és munkámat, akihez mindig fordulhattam, aki mindig mellettem állt és akire mindig számíthattam.

Köszönöm családom, férjem és gyermekeim türelmét és támogatását, akik az elmúlt 14 év alatt számtalanszor hagytak tanulni, viselték el hiányom, vagy drukoltak nekem, hogy jól sikerüljenek a vizsgáim.

Külön köszönöm édesapám segítségét és munkáját, aki nélkül a kutatásom nyers adatai sosem kerültek volna digitális formába.