

## NYILATKOZAT

Alulírott KERESZTFALVI KRISZTIÁN SOMA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2024 év .....04..... hónap 24 nap

Keresztfalvi Soma

hallgató aláírása

# **SZAKDOLGOZAT**

**Keresztfalvi Krisztián Soma**

**2024**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
KÜLKERESKEDELMI KAR  
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK  
NAPPALI MUNKAREND  
NEMZETKÖZI ÜZLETFEJLESZTÉS SPECIALIZÁCIÓ

**KULTURÁLIS INTELLIGENCIA: KOMPETENCIA A SIKERES  
NEMZETKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSHEZ**

**Belső konzulens:**

Dr. Horváth-Csikós Gabriella

Nemzetközi Üzleti Szaknyelvek Tanszék

**Készítette:**

Keresztfalvi Krisztián Soma

## TARTALOMJEGYZÉK

Táblák jegyzéke.....	5
Ábrajegyzék .....	5
1. TÉMAVÁLASZTÁS MAGYARÁZATA, AKTUALITÁSA.....	6
2. RÖVID ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS.....	7
3. KUTATÁSI CÉLOK, KÉRDÉSEK.....	10
4. KUTATÁSMÓDSZERTANI ESZKÖZÖK .....	10
5. A “CQ” FOGALMÁNAK KERESÉSE .....	11
5.1. DEFINÍCIÓALKOTÁS .....	11
5.2. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIÁN TÚL.....	13
6. MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÁRNYÉKÁBAN .....	14
6.1. NAGY VÁLTOZÁS ELŐTT .....	14
6.2. „DURABLE SKILLS”.....	15
7. KONNEKTOGRÁFIA .....	16
8. KULTÚRA, MINT JÉGHEGY.....	17
9. NYOLCAS SKÁLA A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK FELTÉRKÉPEZÉSÉRE.....	18
9.1. A SZEMÉLYISÉG .....	18
9.2. KULTÚRA RELATIVITÁS .....	19
9.3. A SKÁLÁK JELLEMZÉSE.....	19
10. INTERKULTURÁLIS ÉRZÉKENYSÉG ÉS KOMPETENCIA MODELLJE.....	24
10.1. A HÁROM ELV .....	24
10.2. BENETT-SKÁLA.....	25
10.2.1. „ETHNOCENTRIZMUS” .....	26
10.2.2. „ETHNORELATIVIZMUS” .....	27
11. A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA NÉGY DIMENZIÓS MODELLJE.....	28
11.1. METAKOGNITÍV CQ.....	29
11.2. KOGNITÍV CQ .....	30
11.3. MOTIVÁCIÓS CQ.....	30
11.4. VISELKEDÉSI CQ.....	30
12. EGYÉN INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIÁJÁNAK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI .....	30
13. A VILÁGPOLGÁRSÁG ÉS KULTURÁLIS INTELLIGENCIA OKTATÁSA AKADÉMIAI ÉS ÜZLETI KÖRNYEZETBEN .....	32
13.1. MI AZ A VILÁGPOLGÁRSÁG? .....	32

13.2.	LEHETŐSÉGEK A CQ FEJLESZTÉSÉRE ÉS OKTATÁSÁRA.....	33
14.	A CQ SZEREPE A MUNKAHELYI INNOVÁCIÓBAN .....	35
15.	A KULTURÁLIS SOKSZÍNŰSÉG HATÁSA A FENNTARTHATÓSÁGRA AZ ÜZLETI ÉLETBEN.....	37
16.	PRIMER KUTATÁS ELEMZÉSE .....	38
16.1.	A KUTATÁS BEVEZETÉSE.....	38
16.2.	A CQS FELÉPÍTÉSE.....	39
16.3.	DEMOGRÁFIAI ADATOK .....	42
16.4.	VÁLASZ A KUTATÁSI KÉRDÉSRE.....	43
16.5.	A KUTATÁST LIMITÁLÓ TÉNYEZŐK.....	45
16.6.	KUTATÁS FOLYTATÁSÁRA VALÓ AJÁNLÁSOK .....	46
17.	A SZAKDOLGOZAT ÖSSZEGZÉSE.....	46
18.	ZÁRÓ SZAVAK.....	49
	Irodalomjegyzék.....	51

## Táblák jegyzéke

táblázat 1: Kulturális intelligencia definíciók.....	13
táblázat 2: Cultural Intelligence Scale (CQS).....	40
táblázat 3: Résztevők megoszlása és CQ-juk alakulása a külföldön eltöltött leghosszabb idő függvényében .....	44
táblázat 4: Dimenziókénti CQ érték változása.....	45

## Ábrajegyzék

ábra 1: Skálán való elhelyezkedés .....	9
ábra 2: Geofúziós térkép .....	16
ábra 3: Jéghegy-modell .....	18
ábra 4: Feladat-orientált és kapcsolat-orientált skála .....	19
ábra 5: A kommunikáció és értékelési skála kereszt diagramja .....	21
ábra 6: Az egyet nem értési skála felosztása .....	23
ábra 7: Interkulturális Érzékenység Fejlődési Modellje (DMIS).....	26
ábra 8: 2002-2017 között (Fang, Schei, & Selart, 2018) által vizsgált publikációk száma .....	29
ábra 9: Származási országok megoszlása .....	42
ábra 10: Átlag CQ érték alakulása a leghosszabb külföldön eltöltött idő vonatkozásában .....	44

## 1. TÉMAVÁLASZTÁS MAGYARÁZATA, AKTUALITÁSA

A kulturális intelligencia (angolul: cultural intelligence), amelynek rövidítése a CQ, egy olyan megkerülhetetlen kompetencia, amely kulcsot nyújt az egyénnek a nemzetközi térben való sikeres kommunikáció és megértés eléréséhez. Az angolból eredő "CQ" betűpárost használok a szakdolgozatban erre a kompetenciára való utaláskor legtöbbször, mivel ez a leggyakoribb hivatkozási forma a nemzetközi irodalomban. A CQ olyan képességek eszköztárát foglalja magába, Gooden, Creque és Chin-Loy (2017) kutatása alapján, amelyek elengedhetetlenek a hatékony interakciókhoz olyan egyének között, akik más kulturális háttérrel rendelkeznek. Ezen kompetencia elsajátítása az élet különböző területeire kiterjedő hatással bír, mint például a munka világában, oktatásban vagy bármely más emberi kapcsolatokban. Multinacionális cégek alkalmazottai számára nélkülözhetetlen e kompetencia, hiszen napi szinten kell egyeztetéseket végezni vagy problémákat megoldani külföldi partnerekkel. A befogadás és a diverzitás kiemelt fogalmakká váltak a vállalatokon belül. Ennek a meghatározó részét képezi az is, hogy a vezetők és menedzserek a kulturális különbségeket kezelni tudják. A felsőoktatási intézmények, Csáki (2016) szerint, egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az adekvát tudást átadni a CQ-ról, mivel globálisan tekintve egyre több diák hajlandó és vágyakozik külföldön tanulni. Elég csak a magyar diákokra gondolni, hiszen a külföldön tanuló magyarok száma meghaladta a 16 ezret a 2021/22-es évben, amíg a 2016/17-es évben ez a szám éppen csak a 13 ezer fölé rúgott, Szabó (2022) cikke alapján.

A kulturális érzékenység egyre kiemeltebb szerephez jut az AI (Artificial Intelligence – Mesterséges Intelligencia) mellett. Láthatjuk, ahogy az AI és a gépiesítés segítségével a repetitív feladatokat a gépek átveszik és nekünk embereknek, munkavállalóknak több időnk marad a humánabb jellegű tevékenységek elvégzésére. Ennek érdekében elkerülhetetlen, Schilling és Förder (2023) szerint, hogy figyelmet szenteljünk olyan készségek, kompetenciák fejlesztésére, mint: kommunikációs-, prezentációs készségek, empátia, aktív hallgatási készség (listening skill) vagy a kulturális intelligencia. Tehát a kulturális érzékenység fejlesztése kiemelt feladat, hogy lépést tarthassunk a technológiával és fenntarthassuk az emberi kapcsolatokat a digitalizált világban.

Véleményem szerint, egyrészt, a megfelelő CQ megléte elengedhetetlen bármely egyén számára. A harmonikus és békés együttélés alapja az, hogy képesek vagyunk más kultúrákat megismerni, elfogadni és tiszteletben tartani. Másrészt pedig, a fenyegető globális

kihívásokat csak közös munkával és kooperációval lehet megoldani, mint: a klíma krízist, a fenntartható jövő kérdéseit, egészségügy problémáit, mélyszegénység felszámolását vagy a digitalizációba való átmenetet. Az ilyen problémák nem ismerik a határokat, ezért a nemzetek és kultúrák együttműködése létfontosságú ezen kihívások kezelésében.

## 2. RÖVID ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

Az intelligencia, mint téma nagyon vitatott és sokszorosán komplex, amelynek alapjai az 1800-as évekre vezethetők vissza, azonban a CQ megértéséhez bizonyosan egy darabig vissza kell nyúlni az időben az intelligencia elméleti rendszeréhez. A CQ „alapítóinak” tartott Early és Ang (2003) könyve alapján, a kulturális intelligencia feltehetőleg a Sternberg-féle három ágú intelligencia elméletből (triarchic theory of human intelligence) eredeztethető, amelyet a pszichológus 1985-ben jelentetett meg. A szerző az általános intelligenciáról (general intelligence) szóló elméletet vitatja. Az általános intelligencia, Ruhl (2024) összefoglalója alapján, más néven g-faktor, olyan általános mentális képességre utal, amely képesség több specifikus készség, köztük a verbális, a térbeli, a numerikus és a mechanikai készség háttérében áll. Itt érdemes megkülönböztetni a képességet, a készséget és a kompetenciát, mint fogalmakat.

A képesség, Kovács (2023) szerint, egy tevékenység elvégzéséhez szükséges fizikai és mentális tényezők, feltételek összessége. A képesség az egy potenciál, annak a lehetősége, hogy egy tevékenységet eredményesen műveljünk. Például minden egészséges három év feletti embernek megvan a kerékpározásra való képessége. A készség, Kovács (2023) gondolatánál maradva, egy tevékenység gyakori ismétlődése által automatikusan, tudatos felidézés nélkül működő képesség. Az előző példa alapján, tehát, ha valaki sokat gyakorol biciklizni és már automatikusan megy végbe a cselekvés, akkor ez a tevékenység, már készségszinten működik. További példa lehet erre a számolási készség, íráskészség vagy olvasási készség. A legtágabb fogalom mind közül a kompetencia. A kompetenciáról szóló cikkében Poór (2008) így fogalmaz: *„A kompetencia tehát egy feladatra, egy munkaterületre való szakmai felkészültséget, az ismeretek helyzet-adaptív alkalmazását és az egyén személyiségbeli alkalmasságát jelenti egyszerűen fogalmazva”*. Tehát a kompetencián a szakértelmet, hozzáértést, alkalmasságot értjük, amelynek révén valaki hatékonyan képes a feladatok eredményes elvégzésére, a problémák megoldására. A kompetencia és a képesség szinonima kapcsolatáról pedig Kovács (2023) így vélekedik: *„A kompetencia tehát nem a képesség*



*szinonimája, hanem képesség komplex feladatok adott kontextusban történő eredményes elvégzésére”.*

Tehát visszatérve g-faktor elméletére, ennek a vitatására jött Sternberg (1985) elgondolása arról, hogy az intelligenciát három különböző részhalmazra bonthatja, amelyek a következők: cselekvési -, kreatív -, és analitikus intelligencia. Ezt az elméletet foglalta össze cikkében Vinney (2020). Az intelligencia fajtákat tekintve, amíg a cselekvési a magában a környezetben való sikeres működésnek felel meg, addig a kreatív az újszerű helyzetek kezeléséért felelős, végül az analitikus intelligencia pedig a problémamegoldó képességet szimbolizálja. Egyébként a tradicionális IQ tesztek az analitikus intelligenciát mérik. Az intelligencia fogalmának további bemutatására a szakdolgozatban nem próbálkozom, a téma komplexsége miatt. A CQ-t, mint fogalmat az interkulturális kompetenciával és érzékenységgel használom szinonimaként. Azonban a CQ egy az interkulturális kompetencia számszerűsítésére, modellezésére és mérésére szánt külön tudományterület.

A CQ elméleti keretszerkezetét tehát Early és Ang (2003) fejlesztette ki, ami eleinte három-, majd ezt Ang et al. (2007) egy négydimenziós modellre egészítették ki. Ez a koncepció a következő elemekből áll: metakognitív -, kognitív -, motivációs - és viselkedési dimenzió.

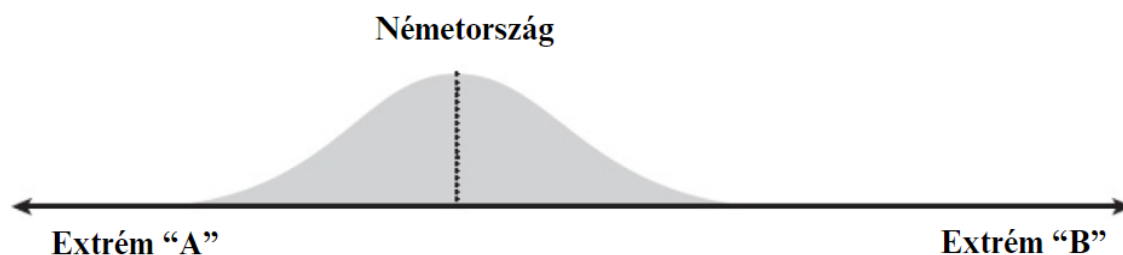
Tehát Ang et al. (2007) kutatására hivatkozva, ebből a struktúrából a metakognitív az egyén kultúratudatosságával kapcsolatos, hogy milyen mértékben képes érzékelni a különböző kulturális helyzeteket és hozzájuk alkalmazkodni. A kognitív aspektus az egyén előzetes tudására alapszik egy adott kultúrával kapcsolatban, amelyet tanulás vagy tapasztalat útján szerzett meg. A motivációs szempont arra a képességre mutat rá, hogy az egyén milyen mértékben mutat érdeklődést és tesz is lépést annak érdekében, hogy megértse a kulturális különbségeket. A viselkedési dimenzió pedig magába foglalja a szükséges verbális és nonverbális készségeket, amelyek lehetővé teszik a megfelelő kommunikációt és interakciót a más kulturális háttérrel rendelkező egyének között.

Az emberek különböző meggyőződésekkel vannak a más kultúrákból érkezőkkel szemben és ez befolyásolja az egyének viselkedését egy interakció során. Ezek a meggyőződések alakítják az emberek interkulturális érzékenységét, amely, mint említettem egy a CQ-hoz és az interkulturális kompetenciához hasonló fogalom. A Bennett-skála próbálja meg az interkulturális érzékenységet úgy bemutatni, mint egy fejlődési folyamat. A skála története egészen 1986-ig nyúlik vissza és rajta keresztül megismerhetjük, megérthetjük az egyén fejlődési szakaszait az interkulturális kompetencia tükrében. A modell, Bennett (2017) alapján,

bemutatja az egyén fejlődési útját az ún. ethno-centrista orientációtól az ethno-relatív perspektíváig. Amíg előbbi az egyén szűk látókörére utal, amelyben saját kultúráját tekinti a valóság centrumának, addig az utóbbi pedig alternatív perspektívákat, nézőpontokat is elfogad vagy adaptál a realitás felfogására. A legutóbbi változata Bennett elméletének 2017-ben jelent meg és a két előbb említett fő orientációt még hat szakaszra bontja, amelyeket a tizedik fejezetben részletesebben taglalok.

A kutatásomban fontos szerepet játszik a gyakorlati példák bemutatása is. Erre biztosít lehetőséget Meyer (2014) „The Culture Map” című könyve. A szerző gyakorlati példákon keresztül nyújt útmutatást a nemzetközi munkakörnyezetben való magatartáshoz. A szerző kidolgozott egy skálarendszert, amelyben országokat hasonlít össze magatartási jellemzők alapján. Erre a példa a kommunikációs, vezetési, meggyőzési vagy ütemezési skála, illetve további négy, amelyeket a 9-ik fejezetben részletezek. A rendszer tehát nyolc különböző skálából áll, amik egy hosszanti tengely vagy diagram segítségével ábrázolhatóvá és átláthatóvá teszik a nemzetiségek egymáshoz való elhelyezkedését. A szemléltetés célját szolgálja az 1. ábra, amin láthatjuk, hogy a skálán két „extrém” jelző van, majd e kettő között helyezkedhet egy ország. Jelen példában Németország látható és a görbe pedig azt jelképezi, hogy ez az elhelyezkedés csak egy átlag, mivel természetesen vannak egyének, akik máshogy kezelnek egy-egy jellemzőt és ezért máshol lennének a skálán. Az kommunikációs skála példájánál maradván, tehát az egyik „extrém” az alacsony kontextusban való kommunikációt jelentené, a másik pedig a magas kontextusban valót.

*ábra 1: Skálán való elhelyezkedés*



Forrás: saját szerkesztés Meyer (2014) alapján

### 3. KUTATÁSI CÉLOK, KÉRDÉSEK

Kutatásom célja a CQ és interkulturális érzékenység elméleti síkjától a gyakorlatban való alkalmazásig terjedő bemutatása. Az elméleti modellek és dimenziók összevetése után az egyén kulturális érzékenységének vizsgálati lehetőségeit veszem górcső alá. Továbbá választ szeretnék kapni arra, hogy a külföldön töltött idő, legyen az tanulmányi, munka vagy vakáció szempontjából hogyan járul hozzá a CQ fejlődéséhez, amelyet magyar és nemzetközi hallgatók kulturális intelligenciájának az értékelésével érek el. Ezen kívül, szeretném megtudni a munkában milyen szerepet játszik a CQ, hiszen a munkaerő mobilabbá vált, ami azt jelenti, hogy egy-egy cégen belül különböző nemzetiségű munkavállalók jelenhetnek meg. Ez a folyamat lehetőséget nyújt a nemzetközi vállalatok vezetésének, hogy egy kulturálisan diverzifikált környezetben biztosíthassák a hatékonyságot. A munka világában maradva pedig szeretnék választ kapni, hogy milyen előnyökkel jár mind az egyén, mind a vállalat számára, ha multikulturális csapatokat alkalmaznak a projektek megvalósítása céljából.

Az előbb vázolt célok alapján, a kutatási kérdéseim a következők:

**K1:** Milyen elméleti keretrendszerbe helyezhetjük a CQ-t?

**K2:** Hogyan vagyunk képesek az egyén CQ-ját mérni/ értékelni?

**K3:** Milyen lehetőségek vannak a CQ elsajátítására/ oktatására?

**K4:** Milyen hatással van a kulturális intelligencia a munkahelyi innovációra?

**K5:** Milyen összefüggés van a külföldön való tartózkodás hosszának a CQ alakulására a 18 és 24 év közötti magyar és külföldi egyetemista diákok körében?

### 4. KUTATÁSMÓDSZERTANI ESZKÖZÖK

A kutatás módszertana a következő lépésekből áll:

1. Elméleti háttér kidolgozása: a kulturális intelligencia fogalmának és annak a dimenzióinak alapos vizsgálata a szakirodalom alapján. Meghatározások összevetése majd egy saját definíció létrehozása.

2. Kutatási módszer kiválasztása: Szekunder és primer kutatást egyaránt alkalmaztam. A szekunder kutatáshoz magyar és nemzetközi irodalmat egyaránt használtam, míg a primer kutatásomhoz egy kérdőívet dolgoztam ki, amellyel számszerűsíthettem magyar és külföldi egyetemista diákok CQ-jának az értékét.
3. Adatgyűjtés: Az adatgyűjtés során magyar és külföldi egyetemista hallgatókat is bevontam a vizsgálatba. A kutatás során a GDPR irányelveit betartottam. A kvantitatív módszereket illetően a „snowball” (hólabda) módszert használtam, vagyis egy általam előre elkészített, önkéntes alapú, anonim kérdőívet küldtem ki magyar és külföldi hallgatóknak, amelyben a CQ felméréshez szükséges kijelentések értékelésére kértem meg őket. Próbakérdőívet is készítettem, majd 3 próbakitöltést végeztem és mivel a kitöltőknek nem volt értelmezhetőségi problémájuk, így további adattisztításra nem volt szükség, ezután változatlanul küldtem ki a kérdőívet a célcsoportnak. A kérdőív a mintaszám nagyságát tekintve nem mondható reprezentatívnak, de mivel konkrétan egy adott célcsoportra irányultak a feltett kérdéseim, és a válaszadók jelentős arányban kitöltötték, így mégis annak tekinthető.
4. Adatelemzés: A kapott adatokat statisztikai elemzéssel dolgoztam fel egy excel fájl segítségével.
5. Következtetések és eredmények értékelése: Az adatok elemzése után megvizsgáltam a kutatás eredményeit, majd következtetéseket vontam le a kutatás kérdéseire adott válaszok alapján. Az eredményeket összevettem a szakirodalomban található elméletekkel.

## 5. A “CQ” FOGALMÁNAK KERESÉSE

### 5.1. DEFINÍCIÓALKOTÁS

Az CQ-ról a szakirodalmi elméleti leírásokban sokszínű megfogalmazásokat találhatunk a fogalmát illetően, de ha alaposan összevetjük és egymás mellé helyezzük őket, akkor észrevehetünk hasonló kihagyhatatlan elemeket. Ezennel sorra veszem a definíciókat és azok értelmezését.

A CQ úttörői, Early és Ang (2003), a „Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures” című könyvükben a következőképpen fogalmaztak: *„Egy személy képessége az új kulturális környezethez való sikeres alkalmazkodásra, azaz a kulturális kontextusnak tulajdonítható ismeretlen környezethez”* (9. oldal). A kulcsszó ebben a meghatározásban az „alkalmazkodás”, avagy adaptáció, mivel ahhoz, hogy beilleszkedjen a személy egy új kulturális környezetbe, akkor azon képességei, amelyek saját kulturális kontextusában sikeresnek bizonyultak az új körülmények között nem lesznek azok. Az ilyen képességeket osztották fel szerzők, Early és Ang (2003), kognitív, motivációs és viselkedési komponensekre, amely modellt a 11. fejezetben részletesebben érinteni fogunk.

A nagyközönség számára Early és Mosakowski (2004) az előzőnél egy sokkal megfoghatóbb definícióval szolgált. A Harvard Business Review-ban megjelent cikkük alapján a *„Kulturális intelligencia: egy kívülálló természetesen tűnő képessége arra, hogy valakinek az ismeretlen és kétértelmű gesztusait úgy értelmezze, ahogyan azt az illető honfitársai tennék.”*

A következő definícióban Peterson (2004) sokkal részletesebben fogalmaz: *„A kulturális intelligencia az a képesség, hogy olyan magatartásformák összességét alkalmazzuk, amelyek olyan készségeket (pl. nyelvi vagy interperszonális készségek) és tulajdonságokat (pl. a kétértelműséggel szembeni tolerancia és rugalmasság) használnak, amelyek megfelelően alkalmazkodnak azon emberek kulturális alapú értékeihez és attitűdjeihez, akikkel az egyén kapcsolatba kerül* (89. oldal). Ebből a megfogalmazásból már nem lehetne csak egy kulcsszót kivenni, de itt már belekerült a definícióba az egyén magatartásformájának tudatos alakítására való ösztönzése. A kulturális kontextusnak az érzékelése és az azon alapuló megfelelő magatartásforma kiválasztása magas kulturális érzékenységre vall, amelyet a Benett-skálánál, a 10-ik fejezetben részletesebben is látni fogunk.

Az időben egy nagy ugrás megtétele után Sternberg, Wong és Kreisel (2021) egy rövid, tömör, de ugyancsak előzőket megerősítő mondatban fejtették ki definíciójukat: *„A kulturális intelligencia az egyén azon képessége, hogy alkalmazkodni tudjon a különböző kultúrákban élő emberekkel való interakciók során felmerülő problémákhoz.”*

Az összegzés és a könnyebb megértés kedvéért létrehoztam a saját definíciómat, amely úgy gondolom, hogy még egyszer utoljára egyértelműsíti a sokféle definíciót. A CQ megfogalmazása számomra így szól tehát: *„Egy hozzánk képest más kulturális környezetből származó emberekkel hatékony interakcióra és kölcsönös kötődésre való képesség.”* Az 1. táblázatban foglalom össze a CQ definícióit időrendi sorrendben.

táblázat 1: Kulturális intelligencia definíciók

<i>szerző</i>	<i>évszám</i>	<i>definíció</i>
A, Early – Ang	2003	<i>„Egy személy képessége az új kulturális környezethez való sikeres alkalmazkodásra, azaz a kulturális kontextusnak tulajdonítható ismeretlen környezethez.”</i>
B, Early – Mosakowski	2004	<i>„Kulturális intelligencia: egy kívülálló természetesnek tűnő képessége arra, hogy valakinek az ismeretlen és kétértelmű gesztusait úgy értelmezze, ahogyan azt az illető honfitársai tennék.”</i>
C, Brooks Peterson	2004	<i>„A kulturális intelligencia az a képesség, hogy olyan magatartásformák összességét alkalmazzuk, amelyek olyan készségeket és tulajdonságokat használnak, amelyek megfelelően alkalmazkodnak azon emberek kulturális alapú értékeihez és attitűdjeihez, akikkel az egyén kapcsolatba kerül.”</i>
D, Sternberg – Wong – Kreisel	2021	<i>„A kulturális intelligencia az egyén azon képessége, hogy alkalmazkodni tudjon a különböző kultúrákban élő emberekkel való interakciók során felmerülő problémákhoz.”</i>
E, (saját) Keresztfalvi K. Soma	2023	<i>„Egy hozzánk képest más kulturális környezetből származó emberekkel hatékony interakcióra és kölcsönös kötődésre való képesség.”</i>

Forrás: saját szerkesztés

## 5.2. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIÁN TÚL

A CQ megértéshez, az is szükségszerű, hogy megtudjuk határozni érzelmi intelligenciához való viszonyát és a tőle való eltérést. Az érzelmi intelligencia (angol rövidítése: EQ), Smith (2018) alapján, egy olyan képesség, amellyel megérthetjük, használhatjuk és menedzselni tudjuk érzelmeinket, annak érdekében, hogy hatékonyan kommunikáljunk, kihívásokat oldjunk meg

vagy enyhítsük stressz szintünket. Azonban Van Dyne, Ang és Koh (2008) szerint egy személy magas érzelmi intelligenciával megérti és felfogja mi tesz minket emberré, és ugyanakkor azt is, hogy miben különbözünk egymástól. Ezzel szemben, egy magas kulturális intelligenciával rendelkező ember ki tudja szűrni egy személy vagy csoport viselkedéséből melyek azok a jellemzők, amik minden egyénre és csoportra igazak lennének, illetve, amik csak erre az emberre vagy arra a csoportra igazak vagy azokat, amelyek se nem univerzálisak, se nem sajátosak. Egy szó, mint száz, Van Dyne, Ang és Koh (2008) kimondja, hogy a CQ *„ott folytatódik, ahol az érzelmi intelligencia abbamarad”*.

## 6. MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÁRNYÉKÁBAN

### 6.1. NAGY VÁLTOZÁS ELŐTT

Az AI használata erőteljes hatást gyakorol az élet minden területére legyen az társadalmi, gazdasági vagy üzleti kérdés. Magát a mesterséges intelligenciát meg lehet fogalmazni Kaplan és Haenlein (2019) után, mint:

*”egy rendszer képessége arra, hogy külső adatokat helyesen értelmezzen, tanuljon ezekből az adatokból, és ezeket a tanulságokat rugalmas alkalmazkodással konkrét célok és feladatok elérésére használja fel.”*

Az AI egy potenciális lehetőség arra, Morandini et al. (2023) szerint, hogy kiterjessze vagy éppen helyettesítse az emberi feladatokat. A téma maga rendkívül széles, ezért nem is mennék bele részletekbe, csak amennyire a szakdolgozat fő témáját érinti. Az igazi áttörést a szakmának a generatív AI hozta meg, amely alapja, hogy a gép új tartalmat és adatot tud létrehozni csupán már létező adatok feldolgozásával. Ezért lehet egy rendszer képes képeket vagy szövegeket generálni. Ezenkívül pedig, más mesterséges intelligencia rendszerek értelmezni tudják az emberi kommunikációt, sőt hangtónusokból érzelmekre is tudnak vonatkoztatni, velük legtöbbször ügyfélszolgálati feladatköröket lehet betölteni. Repetitív és monoton feladatokat folyamatosan vesznek át AI vezérelt robotok, és az emberi kapcsolatok értéke minden nappal fontosabb tényező lesz. Ezért vannak olyan készségek és képességek, mint a kulturális intelligencia, amelyek a közeli jövőben döntő értékkel bírók lesznek csak úgy a munkában, mint az életben.

## 6.2. „DURABLE SKILLS”

Az emberi készségek kategóriákba sorolásával foglalkozik kutatásában Hughes (2023), hogy kiderítse melyek azok a felső oktatásból hozott képességek, amelyek ellenállni tudnak majd a munkaerőpiacon a mesterséges intelligenciának. A szerző kiemel olyan készségeket munkájában, amelyet kulcsfontosságúnak tart a 21. századi munkaerőpiacon. Ezeket a készségeket nevezi Hughes (2023) „durable skills”-nek. Bár a kifejezés magyar fordítása nem egyszerű, de én „időtálló készségeknek” nevezném őket. Az iskolapadokat elhagyva három kategóriába sorolhatjuk készségeinket. Az első csoportba sorolhatók a „múlandó” készségek, amelyeknek élettartama viszonylag rövid, ami azt jelenti, a készségek elavulnak vagy felváltódnak az idő előre haladtával. Ilyen lehet például egy számítógépes kódolási nyelv elsajátítása, szoftvereszköz használata vagy éppen marketing stratégia, mivel ezek gyorsan veszítenek értékükből a technológia változásának hatására. A második kategória a „félidőtálló” készségeket foglalja magába. Ezek nem egyedi technikákon vagy módszereken alapulnak, hanem folyamatok, elméletek vagy tervezések megértését teszik a fókuszba. Habár ezek a készségek hosszabb életűek, mégis bizonyos tudományterületek vagy iparágak fejlődésével lecserélődhetnek. Ezért találhatja magát sok friss diplomás abban a helyzetben, hogy készségei nem felelnek meg a változó munkakörülményeknek és jogosan vetődhet fel a kérdés, hogy ha a mesterséges intelligencia eszközeivel biztosítani tudjuk az információhoz, magyarázatokhoz és a személyre szabott tanuláshoz a hozzáférést, akkor az megkérdőjelezheti a diplomák, tantervek és kurzusok értékét és persze annak magas költségeit.

A harmadik kategória, az időtálló készségek. Amíg a múlandó és félidőtálló készségek elsajátításával megtanultuk, hogy „mit gondoljunk” és azt milyen keretek közt tegyük meg, addig a tartós készségek megtanítanak „hogyan gondolkodni”. Ezek nem csak a különböző kontextusok és területek között biztosítanak rugalmasságot, hanem a technológia fejlődéssel szemben is. Ilyenek például a kritikus, kreatív gondolkodás, hatékony kommunikáció, érzelmi intelligencia és nem utolsósorban a kulturális intelligencia is. Ezek az ún. „AI-Proof”, mesterséges intelligencia álló és független készségek, amelyek Hughes (2023) szerint egyúttal a legjobban keresettek a munkapiacon.



## 7. KONNEKTOGRÁFIA

Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a kulturális intelligencia felértékelődő szerepéről, érdemes megemlíteni egy háttér folyamatot, amely a konnektográfia nevet viseli. Ez a fogalom a konnektivitás és a geográfia szavak összeolvadásából született, amit Khanna (2016) vezetett be. A feltevés azt állítja, hogy földünket, mint ahogy emberi testet az erek, úgy kötik össze az infrastruktúra vonalai, hogy létrehozzanak egy hálózatot megannyi csomóponttal. Ezen vonalak a Földön mintegy 64 millió kilométernyi úthálózatot, 4 millió kilométernyi vasúti sínt, légi járatokat, 2 millió kilométernyi gázvezetékét és 1 millió kilométernyi optikai internetkábelét foglalnak magukban. Ezek a vonalak hozzák létre azt a hálózatot, amely összeköti a világ különböző pontjait, és lehetővé teszi a kapcsolatot és az adatátvitelt. A 2-ik ábra vizualizálja, ahogy ezek az infrastruktúra vonalak hogyan terjednek el a Földön és ahogy a fő csomópontokból, például Európából, Észak-Amerikából és Kelet-Ázsiából kiindulnak.

*ábra 2: Geofúziós térkép*



Forrás: Csizmadia, 2023

Ezen vonalak, Khanna (2016) szerint, metszéspontjaiban jöttek létre a megavárosok, milliós lélekszámú lakossággal, amelyek a globális ellátási láncoknak végállomásai legtöbbször. Továbbá, ezek az ellátási láncok teszik lehetővé, hogy minden kontinens összekapcsolva lehessen. Egy másik folyamat is játszódik eközben, amely az urbanizáció. A mai kor populációjának nagyrésze már a városokban él, ami ennek a ma is fennálló folyamatnak az eredménye, továbbá a modern technika könnyen lehetővé teszi, hogy az emberek akkor váltsanak élőhelyet, amikor szeretnék. Ezek a városok nem csupán a gazdasági és kereskedelmi központok, hanem kulturális keresztutak is, ahol a világ különböző részeiről

érkező emberek találkoznak. Ilyen városokban a kultúrák fúzióját fedezhetjük fel és tapasztalhatjuk meg a multikulturális környezet hatását.

Ezért gondolom kiemelten fontosnak, hogy a kulturális intelligencia fejlesztése mind az egyének, mind pedig a közösségek számára prioritás legyen. Csak így lehet biztosítani, hogy különböző kultúrák békésen és együttműködve élhessenek egymás mellett. Ezért gondolom, hogy a kulturális intelligencia fejlesztése alapvető lehetőség legyen minden ember számára.

## 8. KULTÚRA, MINT JÉGHEGY

Amíg a hetedik fejezet átfogó képet adott egy a CQ mögött játszódó folyamatról, addig ebben a fejezetben a kultúrát fogjuk szemügyre venni a jéghegy-modell segítségével. Először a kultúra fogalmát definiálom, Peterson (2004) könyvére támaszkodva, mivel igazából változó ki hogyan gondolkodik róla. Az emberek első hallásra nagyrészt a kultúrát a földrajzi elhelyezkedéssel asszociálják. Ezzel a megközelítéssel elég nagy makró nézetet vehetünk és beszélhetünk például ázsiai -, afrikai- vagy európai kultúrákról, de ezt szűkíteni is lehet olyanokra, mint például budapesti vagy akár egy adott törzsi kultúra. A kultúra, viszont minden bizonnyal többet jelent, mint csupán földrajzi elhelyezkedés csoportosítása. Más definíciók olyan aspektusokat hozzászólnak, amelyek eredhetnek a közös nyelv, történelem, rassz (egy fajon belüli kisebb csoport, akik a többiektől különböző sajátosságokkal rendelkeznek), zene vagy művészet tulajdonságaiból. Mivel ez egy nagyon komplex téma, ezért a megértés egyszerűsítéséért alkalmazhatunk analógiákat, amelyekre ráhúzhatjuk a kultúrát. Például használhatjuk a fa-analógiát, hiszen a fát felruházhatjuk a kultúra tulajdonságaival, mivel vannak pontjai, amelyet azonnal látunk, mint a levelek vagy ágak, de vannak érdekesebb aspektusai is, ha csak a termésére gondolunk vagy a madarakra, amelyeknek a fa védelmet ad.

A fő motívum mégis a jéghegy, amely könnyen áttekinthető is. Ezt a modellt Hall (1976) „Beyond Culture” című munkájából ismerhettük meg először. Az amerikai antropológus rávilágított arra, hogy különbséget kell tenni a jéghegy csúcsa és a víz alatti szabad szemmel nem látható része között. A jéghegy csúcsának tekinthetjük az azonnal érzékelhető tulajdonságait az adott kultúrának. A kultúra ezen attribútumait az öt érzékszervünkkel tudjuk érzékelni, ezek lehetnek: nyelv, zene, ruházkodás, szemkontaktus. Ezzel szemben a jéghegy alja foglalja magába az emberek érzelmeit, meggyőződéseit, vagy olyan mély kérdésekre a válaszait, mint: hogyan viszonyulnak az időhöz? Milyen tradíciókat tartanak az elhunytakról?

Hogyan tolerálják a változást? Ilyen tulajdonságok nem egy pár perces beszélgetés során derülnek ki. Így áll össze tehát a jéghegyünk a víz feletti, a kultúra azonnal érzékelhető tulajdonságaival és a víz alatti résszel, amely az emberek mély érzelmeit szimbolizálja. A 3-ik ábra vizualizálja a modellt.

ábra 3: Jéghegy-modell



Forrás: saját szerkesztés Peterson (2004) alapján

## 9. NYOLCAS SKÁLA A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK FELTÉRKÉPEZÉSÉRE

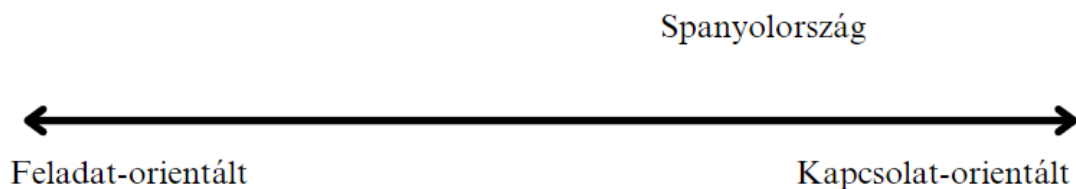
### 9.1. A SZEMÉLYISÉG

A nyolc-egységű skála rendszerről Meyer (2014) könyvében olvashatunk, amely olyan spektrumot nyújt, ami segítségével megfoghatóbbá és összehasonlíthatóvá válhatnak a kultúrák. Jelen esetünkben az országok képviselik a kultúrákat. A szerző úgy gondolja, hogy az üzleti életben néha szükség van csoportra jellemző viselkedések azonosítására, nem pedig a személyes tulajdonságokra fókuszálni. Nem szabad saját kulturális nézőpontunknál leragadni és azt feltételezni, hogy minden különbség, ellentmondás és félreértés a személyiségben gyökerezik. Természetesen minden egyén más és más, továbbá nem szabad feltételezéseket tenni egyéni tulajdonságokra az alapján, hogy honnan származik az ember. Viszont, ha sikeresen akarunk lenni nemzetközi csapatban, akkor a kulturális különbségeket ugyanúgy kell tisztelnünk, mint a személyiségből eredőket.

## 9.2. KULTÚRA RELATIVITÁS

Mielőtt taglalom az összehasonlítható egységeket, fontos megemlíteni a kultúra relativitást. A kultúra relativitás jelenti azt, amikor különböző kultúrák vizsgálatakor a két kultúra egymáshoz mért relatív helyzete számít, nem pedig az, hogy melyik kultúra a skálán milyen abszolút helyzetben van. Ennek a megértése érdekében vegyünk egy példát. A 4-ik ábra szemlélteti Spanyolország elhelyezkedését a bizalmi skálát, ahol a két „extrém”, az a feladat-orientált és a kapcsolat-orientált hozzáállás.

*ábra 4: Feladat-orientált és kapcsolat-orientált skála*



Forrás: saját szerkesztés Meyer (2014) alapján

Majd a későbbiekben részletesen kitérünk a bizalmi skálára, de ebben a példában, ha tehát például Franciaországból, Angliából vagy Svédországból származik az egyén, akkor számára a spanyol üzleti környezetben azt figyelheti meg, hogy a bizalom olyan kapcsolaton alapszik, amely közösen töltött szabadidővel, esetleg közös étkezéssel, tehát egy hosszú távú folyamat során jött létre. Nem pedig, az ezzel szemben álló, csak egy feladat vagy projekt praktikus kivitelezése miatt gyorsan felépített és majd elhanyagolható kapcsolat. Amennyiben, ha az egyén Angolából, Kínából vagy Szaúd-Arábiából származna, akkor ő a spanyol környezetet tekintené feladat-orientáltnak a saját kulturális lencséjéből. Még egyszer, tehát, a kultúra relatív aspektusát fontos szem előtt tartani a kultúrák értékelése során.

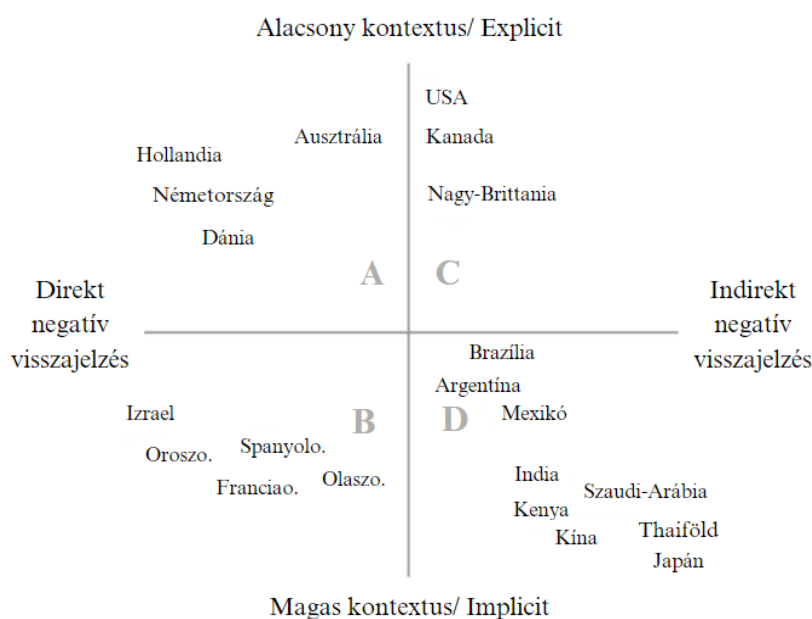
## 9.3. A SKÁLÁK JELLEMZÉSE

A kommunikációs skála az első a sorban. Az alapötlet abból áll, hogy a skála két végletét képviseli az alacsony kontextusú (low-context) és a magas kontextusú (high-context) kommunikáció. Az alacsony kontextusú kultúrák explicit módon kommunikálnak, ami azt jelenti, hogy a mondanivalójukat hangsúlyozzák, akár többször ismétlik. Ezzel szemben a

magas kontextus utal arra, hogy kommunikációnak van egy mögöttes tartalma, rejtett üzenete, amelyet csak úgy érthetünk meg, ha tudunk olvasni a sorok között, tehát a kommunikáció implicit. Ilyen különbség figyelhető meg például az USA és Japán kultúrája között, ahol a japán, amelyik jobban támaszkodik a magas kontextusra. A szerző azt a tippet adja, hogy multikulturális csapatokban próbáljunk meg alacsony kontextusban beszélni, hogy a félreértést elkerülhessük.

A következő az értékelési skála, amely a negatív visszajelzések kifejezésének a módjára utal. Üzleti környezetben gyakran találkozunk azzal, amikor a dolgozók munkája értékelésre kerül a menedzserek által, ám ennek a milyensége befolyásolhatja a munkavégző motiváltságát. A két végléte ennek a skálának: a közvetlen- és közvetett negatív visszajelzés. Például sokan gondolják, hogy a kommunikáció az USA-ban nagyon direkt, de azt már kevesebben gondolhatják, hogy a negatív kommentek tekintetében, viszont nagyon is az indirekt kultúrákhoz tartoznak és árnyaltabban fogalmazznak ebben a tekintetben. A legelterjedtebb visszajelzési stratégia például a szendvicsmódszer, ahol a negatív visszajelzéseket más pozitív visszajelzésekkel tompítják. Vannak kultúrák, akik nem vennék figyelembe a negatív visszacsatolást, hiszen a pozitív kommentek miatt gondolhatják, hogy majdnem tökéletes munkát végeztek. Az 5-ik ábra szemlélteti az országok elhelyezkedését abban a diagramban, ahol a negatív visszajelzések stílusának és a kommunikációs stílus kontextusának keresztmetszetét láthatjuk.

ábra 5: A kommunikáció és értékelési skála kereszt diagramja



Forrás: saját szerkesztés Meyer (2014) alapján

A meggyőzési skála a következő, amely az egyik legfontosabb az üzleti életben, hiszen, ha valaki nem tud meggyőzni másokat, hogy támogassák az ötletét, akkor az ötlet valószínű nem válik valósággá. Azokat az érveket, amelyeket meggyőzőnek találunk, azok mélyen gyökereznek a kultúránk filozófiai, vallási és oktatási aspektusaiban. A meggyőzési mód kétfajta lehet, Meyer (2014) szerint, az egyik, a „principles first”, vagyis elvek először, a másik pedig az „application first”, amely alkalmazás először. Az „elvek” féle stratégia az érveléshez következtetéseket von le tényekből, általános elvekből vagy fogalmakból, más néven ezt deduktív érvelésnek is nevezzük. Egy példa erre az érvelési stratégiára: „Minden, ami rézből készült, vezeti az elektromosságot.” Tehát, ha van egy réz tárgyunk, akkor az vezeti az elektromosságot. Mondhatjuk azt is, hogy ennél a módszernél a miért megelőzi a hogyan. Ezzel szemben az induktív érvelés (application first), amikor tapasztalat útján szerzett, vagyis empirikus adatokat használunk. Ilyenkor a hogyan előzi meg a miértet. A legjobb stratégia a többnyelvű hallgatóság meggyőzésére az elmélet és a példák közötti váltakozás.

A negyedik skála a sorban az a vezetés skála, amelyet tulajdonképpen Meyer (2014) a hatalmi távolságok elméletére vezethető vissza. Olyan kérdések lehetnek kapcsolatban a hatalmi távolsággal, mint: Mekkora megbecsülése vagy tisztelete van egy hatalmi pozícióban lévő személynek? Mennyire Isten-figura a vezető? Megengedett-e egy cégen belül, hogy a kommunikáció során rétegeket hagyjunk ki? Ha beszélni szeretnénk valakivel, aki több szinttel

felettünk vagy alattunk helyezkedik el, akkor követjük-e a hierarchiai sorrendet? A skála két végpontjában áll az egalitárius és a hierarchikus hatalmi távolság. Egalitárius, vagy egyenlőségelvű magatartás azt jelenti, hogy a távolság a vezető és a beosztott között kicsi. A szervezeti struktúra lapos és a kommunikáció során ki lehet rétegeket hagyni. Ezzel szemben a hierarchikus hatalmi távolság esetén a vezető messze helyezkedik el a beosztotthoz. A hatalmi státusz ebben az esetben fontos és a szervezeti struktúra nagyon kötött és több rétegű.

A döntéshozatali skála felrajzolásához Meyer (2014) a következő két végpontot határozta meg: konszenzuális döntéshozatal kontra fentről lefelé irányuló döntéshozatal. A konszenzusos kultúrában a döntéshozatal meglehetősen sokáig tarthat, mivel mindenkivel konzultálnak. De ha a döntés már megszületett, a végrehajtás meglehetősen gyorsan történik, mivel mindenki teljesen beleegyezett, és a döntés fix és rugalmatlan. A döntés meghozatalának a pillanatát komolyan veszik és sarkalatos pontnak számít. Ezzel szemben egy hatáskörileg fentről lefelé irányuló kultúrában a döntéshozatali felelősség az egyénre hárul. Ebben a fajta kultúrában a döntések általában úgy születnek meg gyorsan, a folyamat korai szakaszában, hogy egy személy (valószínűleg a főnök) hozza meg őket. A szerző, a globális csapatokat illetően, azt a tippet nyújtja, hogy előre beszélje meg és állapotodjon meg a csapat a döntéshozatali módszerről és olyan kérdésekről, hogy a szavazás vagy konszenzus útján történik a választás, kell-e a teljes egyetértés vagy mennyire lehet megváltoztatható a döntés.

A következő skála az a már a fejezet bevezetésének elején említett bizalmi skála. Erin Meyer az üzleti világ szereplői közötti bizalom építésének a bemutatására próbálkozik a skálával. A feladat orientált és a kapcsolat orientált bizalom a két lehetséges véglet Meyer (2014) szemszögéből. A feladat orientált bizalom üzlethez köthető tevékenység során alakul ki, ami könnyen felépíthető és könnyen elhagyható is. Ezzel szemben a kapcsolat orientált bizalom úgy alakul ki, ha esetleg a felek közösen étkeznek, megismernek valamit vagy munkaidőn kívüli tevékenységet együtt csinálnak. Ez a fajta bizalom lassan épül ki és hosszú távú.

A hetedik a sorban az egyet nem értési skála, amely lényegében arról szól, hogy mennyire vállalja fel valaki a konfrontációt és egyet nem értését a másikkal szemben. A szerző tehát a skála két végére helyezte a konfrontációs és a konfrontációt kerülő kultúrákat. A konfrontációs kultúrából érkezők úgy gondolkozhatnak, hogy az egyet nem értés és a vita előnyös a csoport dinamikára és nem fog negatív hatással lenni a kapcsolatokra. Ezzel szemben a skála másik oldalán teljesen ellenkezőleg gondolkozhatnak és szerintük a nyílt ellentétek a csoport harmónia megbontásához vezethetnek. Az 6-ik ábra szemlélteti néhány ország elhelyezkedését a skálán.

Továbbá az ábrán jól megfigyelhető, hogy a konfrontációt kerülő országok inkább az ázsiai országokra jellemző.

ábra 6: Az egyet nem értési skála felosztása



Forrás: saját szerkesztés Meyer (2014) alapján

Az utolsó skálát ütemezési vagy tervezési skálának is nevezhetjük. Az időbeosztás rugalmasságáról vagy annak hiányáról szól. A két jellemző, ami a végpontokat szimbolizálja, az a lineáris és flexibilis ütemezés. Üzleti szempontból lineáris ütemezésnek nevezzük, amikor például egy projekt lépései egymást követő sorrendben történnek, egyik befejezése után jön a másik. Egyszerre egy dolog van a kivitelezés alatt és a fókusz a határidőn van és az ütemhez való ragaszkodáson. A rugalmas tervezés nincs annyira ütemhez kötve, a feladatok váltják egymást, ahogy új lehetőségek vagy kihívások jelennek meg. A fókusz az adaptáción van és a rugalmasság jobban értékelt a szervezettség felett.

Összesítve a fejezet gondolatait, el kell ismerni, hogy alapvetően az emberek ugyanolyanok, hiszen azonos fiziológia és pszichológiai szükségletek vezérelnek minket, de mégis érdeklődési területeink, preferenciáink és értékeink mind egyediek, ezért pontosan ugyanolyanok nem lehetünk. Ezért minden kapcsolatot az egyéni sajátosságok megértésével kell kezdeni, és nem szabad semmit sem feltételezni a másiról a kulturális háttéréből. Ugyanakkor nem tagadhatjuk, hogy a kultúra mélyen befolyásol minket. Egy adott kultúrában nevelkedni meghatározhatja a világképünket, idő érzékelésünket, szokásainkat és hiedelmeinket, ebből eredően más-más munkastílust hoznak magukkal a különböző kultúrákból érkezők. A huszonegyedik században a sikerhez elengedhetetlen az, hogy a vezetők és a munkavállalók egyaránt felkészültek legyenek a változatos munkastílusokra, és meg tudják különböztetni a személyiségből adódó viselkedési formákat a kulturális különbségektől. A globalizáció és a világunk egyre mélyebb összefonódása miatt, fontos, hogy képesek legyünk megfejteni a kulturális különbségeket



annak érdekében, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni ügyfelekkel, beszállítókkal és kollégákkal szerte a világon.

## 10.INTERKULTURÁLIS ÉRZÉKENYSÉG ÉS KOMPETENCIA MODELLJE

### 10.1. A HÁROM ELV

Az interkulturális érzékenység tudományának a megértéséhez három fő elvet kell megemlítenünk Bennett (2010) alapján. Ezen pillérek alapján érthetjük meg mi vezet oda, hogy interkulturálisan kompetensek legyünk. Ez a három elv a következő: szubjektív kultúra, interakció analízis és az adaptációs stratégia. Ezek a pillérek mentén épül fel az interkulturális kompetencia tudománya.

A szubjektív kultúra elve, merőben hasonlít véleményem szerint a már említett jéghegy-modell víz alatti részéhez. A megállapítás szerint a szubjektív kultúra értelmezése az az út, ahogy egy személy a világunkban szerzett tapasztalatokat értelmezi és önmagában rendezi. A kulturális különbségek a szubjektív értelemben nem terjednek ki az ételekre, zenére, építészetre és így tovább, hanem olyan mélyebb értelmezésekben keresi a különbséget, mint kapcsolatainkhoz való viszonyulás vagy az egyén idő érzékelése, felfogása, az ilyen fajta dolgok teszik ki a szubjektív világképet. Az ellenkezője az az objektív kultúra, ahol a kulturális különbségeket mérik a már említett zenében, építkezésben, irodalomban stb., amelyek csak egy kívülről látható és észlelhető tulajdonságokat fednek. Az objektív kulturális különbségek viszonyulásában lehet egyes kultúrákhoz erőt és hatalmat rendelni. Az ilyen világkép vezetett a kolonializmus azon értelmezéséhez, ahol az egyik kultúra erősebb, avagy „kulturálisabb”, és így diadalmaskodni tud a „kulturálatlan” fölött és a civilizált emberek civilizációt visznek oda, ahol „nincs”. Ezzel szemben a szubjektív világkép értelmében teljes mértékben egyenlőek vagyunk, mint egyének és emberek, hiszen ugyanolyan komplexitásban fogjuk fel a világ eseményeit. Ez az idea vezérli az interkulturális kommunikációban azt, hogy valaki nem egy hatalmi pozícióból beszélget egy másik kultúrából származóval. Ebben a szubjektív értelemben tehát egyenlőek vagyunk komplexitásból, csak a felfogásaink és értelmezésink különböznek.

Az interakció analízis, azaz a második princípium, jelenti a különböző kultúrák találkozásának elemzését interakciókon keresztül. Amely nem azt jelenti, hogy kultúrákat különböző

komparatív módszerekkel hasonlítunk össze, hanem csak a kommunikáció során kiragadott kereteket vesszük figyelembe, mint például a nyelvhasználatot – ezen belül, nonverbális jelek használatát (gesztikulálás vagy szemkontaktus) vagy a kommunikációs stílusok fajtáját. A kommunikáció során, például megjegyezzük a már említett „low-context” és „high-context” közötti különbséget vagy például azt, ahogyan konfrontálódik a személy, vagy proxemikai (személyek közötti távolság) szemszögből mennyire megy közel valakihez az egyén. A fontossága ennek a pontnak, hogy a kommunikáció során amennyiben nem tudjuk megfelelően értelmezni a kulturális különbségekből származó verbális és nonverbális jeleket, akkor az a félreértésekhez vezethet és rossz megítéléshez. Ennek az elkerüléséről és megértéséről szól az interakció analízis.

Végül, de nem utolsó sorban pedig az adaptációs stratégia ötlete. Ebben a pontban a fókusz abban rejlik, hogy mennyire vagyunk képesek felhasználni a tudást, amit a szubjektív kultúra és az interakció analízis pontban gyűjtöttünk annak érdekében, hogy előre mozdítsuk azon képességünket, hogy hatékonyabban és megfelelőbben viselkedjünk sajátunkhoz képest eltérő kulturális környezetben. Másképp szólva, Bennett (2010) alapján, a viselkedési repertoárunk növelése a cél. Ezekre a viselkedési mintákra alapszik a Benett-skála, amelyet a következő alfejezetben részletezek.

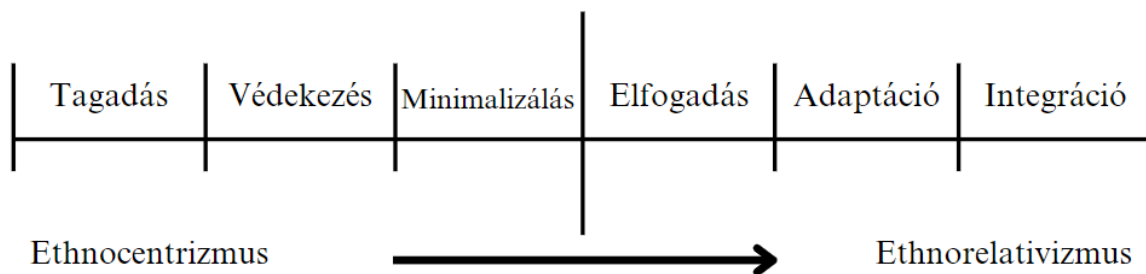
## 10.2. BENETT-SKÁLA

Az interkulturális érzékenység fejlődési modellje (angolul: Developmental Model of Intercultural Sensitivity), rövidítve: DMIS, amelynek alapjait Milton J. Bennett fektette le, eredetileg 1986-ban, majd többszöri átdolgozással született meg a mai állapota. A modell leírja kategorizáltan, szintekre bontva, ahogyan az emberek a kulturális különbségeket megtapasztalják és egy fejlődési folyamatot javasol, amely ezen szintek mentén halad. Ebben a fejezetben az OrganizingEngagement.org (2019) összefoglalója alapján, ennek a modellnek az elméleti felépítését mutatom be.

Az érzékenység, ami elsősorban értelmezendő definíció ebben a kontextusban, jelent egy képességet és utal a dolgok tapasztalat útján történő észlelésére és azok egy összetettebb módon történő rendezésére. Ez bonyolultnak hangozhat, de ha beletesszük az interkulturális kontextusba, akkor azt úgy értelmezzük, hogy a személy, aki képes megérteni szofisztikált módon a kulturális különbségeket, akkor az képes lesz ezt a tudást, vagyis az észlelt

különbségeket, kultúráközi szituációk és interakciók során alkalmazni. Az egyén interkulturális észlelésének kereteit, szintjeit gyűjtötte össze a modell, fejlődési sorrendben. Hat különböző szintet találunk az elméletben és ez a hat szekció hármásával még két nagy egységbe van besorolva. Így ismerhetjük meg az „ethnocentrista” és „ethnorelativista” világgépet vagy orientációt. A 7-ik ábra mutatja részletesebben a szintek elhelyezkedését a két nagy egységben.

ábra 7: Interkulturális Érzékenység Fejlődési Modellje (DMIS)



Forrás: saját szerkesztés OrganizingEngagement.org (2019) alapján

#### 10.2.1. „ETHNOCENTRIZMUS”

Az első alapértelmezett fokozat, Bennett (2017) alapján, a tagadás (angolul: denial), ami azt jelenti, hogy az egyénnek nem sikerül észlelni a létezését vagy relevanciáját a kulturális különbségeknek. A modell azt mondja, hogy például azon emberek, akik ebben a fokozatban találhatóak gyakran tehetik, hogy más kultúrákat sztereotípiáznak – vagy nem egyértelmű homogén kategóriákba besorolhatnak, úgy, mint „külföldiek”, „bevándorlók” vagy „ázsiaiak”. Az ebből adódó sztereotípiák lehetnek lenézők és becsmérlők, rámutatva akár fizikai-, megjelenésbeli- vagy mentális tulajdonságokra. Sok esetben azon emberek, akik a „denial” körhöz tartoznak, ők nem szándékosan próbálják becsmérelni más kultúrákból érkezőket, habár bántónak tűnhetnek megjegyzéseik. Másokat kevésbé észlelik komplexnek, mint saját magukat.

A második lépcsőfok, ami védekezés (angolul: defense), amikor úgy érzékelik az emberek, hogy más kultúrák ellenük vannak. Úgy értelmezik a kulturális különbségeket, mintha egy verseny lenne és olyan fogalmakat használnak, mint „mi vs. ők” (pl. a bevándorlók elveszik a munkahelyeinket, a hagyományos értékeinket támadás éri stb.). Azt lehet még érezni, hogy ők a saját kultúrájukat más kultúrák fölé helyeznek.

A harmadik szinten a kulturális különbségek minimalizálása történik (angolul: minimization). Ez a szint akkor jelenik, amikor emberek azt feltételezik, hogy a saját kulturális értékeik

univerzálisak és mindenki azokat követi. Tehát ezen fokozat képviselői a kulturális különbségek fontosságát hanyagolják. Azáltal, hogy a kulturális különbségeket az emberi azonosság fogalmába helyezik. A minimalizálás lehetővé teszi az emberek számára, hogy elkerüljék saját kulturális előítéleteik felismerését és, hogy elkerüljék a más kultúrák megismeréséhez szükséges erőfeszítéseket.

A megelőző három szint az „ethnocentrikus” orientáció alá tartozik és a példák során megvizsgáltuk részletesen mit takar ez a világnézet. Összességében azt mondhatjuk, hogy ez a perspektíva nyomatékosítja a kulturális különbségek elfogadásának elkerülését, minimalizálását, vagy ellene való védekezést. Az „ethnocentrizmus” utal arra, hogy az egyén a saját kultúráját tekinti a centrumnak és az tükrözi az igazi valóságot.

#### 10.2.2. „ETHNORELATIVIZMUS”

Folytatva Bennett (2017) modelljének részletezését a következő három kategóriát, előzővel szemben, az „ethnorelativista” világnézetnek nevezzük. Az „ethnorelativizmus” utal arra, ahogyan érzékeljük a világot és amilyen hiedelmeink és viselkedésmintáink vannak benne, azok csak egy alternatívájuk a valóságnak.

A negyedik szint lesz az „elfogadás”. Elfogadása a kulturális különbségeknek, amikor az emberek elismerik, hogy a kultúra az a meghatározó tényező, ami formálja értékeinket és hiedelmeinket, továbbá elfogadják, hogy a viselkedésminták kultúránként változnak. Ezen a szinten továbbá megjelenik egy nagyobb kíváncsiság vagy érdeklődés más kultúrák felé. Esetleg emberek kezdeményeznek kultúraközi beszélgetéseket vagy interakciókat.

Az „adaptáció”, mint ötödik fokozat, azt jelenti, hogy az emberek képesek adaptálódni, alkalmazkodni más kultúrák perspektíváihoz. Ezek az emberek képesek intellektuálisan és érzelmileg beleélni magukat az interakciókba és ezért sokkal nyugodtabban, autentikusabban tudnak kommunikálni más kultúrához tartozókkal.

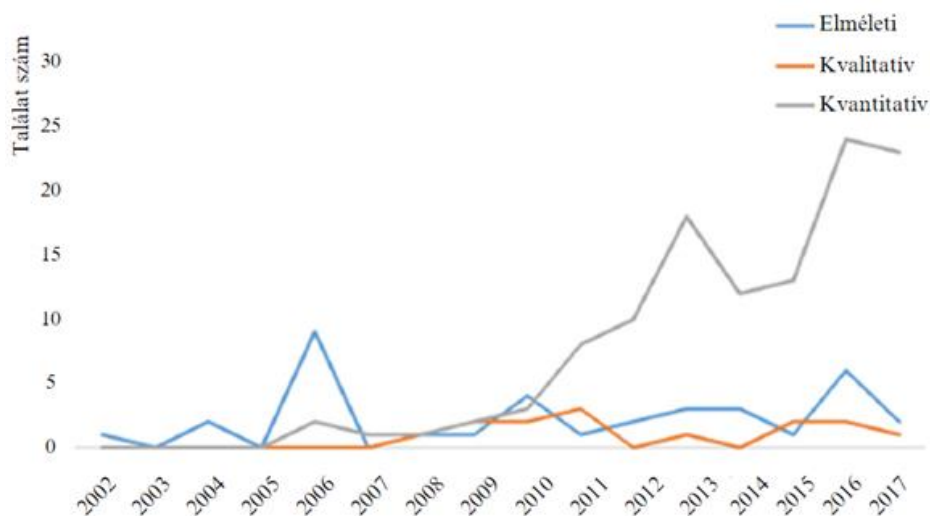
Végül, de nem utolsó sorban a hatodik szint, amely az „integráció”. Amikor valakinek az identitása és személyisége úgy fejlődik, hogy hiteles módon magába foglalja más kultúrák értékeit, hiedelmeit, perspektíváit és viselkedésmódjait. Ez az a pont, ahol az emberek önmagukra, mint multikulturális lényekre tekintenek és mindig a megfelelő kulturális kontextust tudják megválasztani a viselkedésükhöz.

Ennek a modellnek a továbbfejlesztésére és további kutatások végrehajtására hozta létre Bennett az Intercultural Development Research Institute-ot. Az intézmény a kutatásokon kívül segít egyéneknek, cégeknek a való életben való interkulturális érzékenység fejlesztéséhez a modell segítségével.

## 11.A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA NÉGY DIMENZIÓS MODELLJE

A CQ fogalmáról és annak változatairól már az 5. fejezetben esett szó. Ezúttal a kulturális intelligenciára felépített modell, keretszerkezet bemutatása a cél ebben a fejezetben. Elsősorban viszont érdemes megemlíteni Fang, Schei és Selart (2018) tanulmányát, ami kiemeli, hogy 2015 után ugrásszerűen megnövekedett a CQ témaköréről szóló publikációk és vizsgálatok száma. A 8-ik ábra remekül ábrázolja a trendet, habár az is megfigyelhető, hogy inkább az empirikus tanulmányok száma sokszorozódott meg az elméletiekkel szemben. Ez így teljesen megérthető, mivel ez is azt jelzi, hogy a CQ koncepcionális elméleti keretrendszere elfogadottá vált és innentől tapasztalati megfigyeléseké a főszerep. A 8-ik ábra megmutatja továbbá a CQ-ról szóló publikációk, tanulmányok számát 2002-től 2017-ig. A szerzők meggyőződnek arról, hogy a CQ megérdemli, hogy külön kutatási területként számoljanak vele, de meg kell jegyezni, hogy jelenleg mégiscsak egy nagyobb kutatási területnek a része, amely az interkulturális kompetencia.

ábra 8: 2002-2017 között Fang, Schei és Selart (2018) által vizsgált publikációk száma



Forrás: saját szerkesztés Fang – Schei – Selart (2018) alapján

Amíg Early és Ang (2003) még csak három aspektust nevezett meg a CQ felírására, ez később Ang et al. (2007) lévén kiegészült négy fundamentális pillérre, amelyek keretbe foglalják ennek a kompetenciának a tartalmát. Ez a négy kategória rendre metakognitív, kognitív, motivációs és viselkedési aspektus. Nem csak kategóriának, de faktoroknak, tulajdonságoknak is nevezzük őket, mivel ezek mind egy képességet képviselnek az egyén interkulturális megértésén belül.

### 11.1. METAKOGNITÍV CQ

Ez a tulajdonság felel a személy kultúra tudatosságáért és nyitottságáért olyan interakció során, amikor a résztvevők különböző kulturális háttérrel rendelkeznek. Több indok is kiemelhető a metakognitív CQ fontosságának jelzésére. Az első, hogy serkenti az aktív és a kritikus gondolkodást a kulturálisan különböző interakciók során. A második, hogy lehetővé teszi az egyén számára, hogy értékelje és átgondolja szituáció megértésének pontosságát.

## 11.2. KOGNITÍV CQ

A kognitív CQ ebben az értelemben, az egyén egy másik kultúráról elsajátított tudását érti. Ez a tudás származhat az egyén tanulmányaiból, olvasottságából vagy tapasztalatából. Ez egy fokkal jobban mérhető dolog, mint a metakognitív, hiszen a tudás alatt azt értjük, hogy a személy tudja-e egy adott kultúra gyakorlati szokásait, normáit, esetleg szabályait. Lévén, hogy rengeteg kultúra van jelen világunkban, az a képesség, hogy észrevehesse az egyén a kultúrák közötti hasonlóságokat és különbségeket az egy kritikus pontja a kulturális intelligenciának.

## 11.3. MOTIVÁCIÓS CQ

A motivációs CQ jelenti az egyén azon képességét, hogy mennyire hajlandó figyelmet és energiát fordítani kulturális különbségek felé. Ezt egy belülről jövő motivációként lehet értelmezni, hiszen lennie kell a személyben egy fajta kíváncsiság, ami vezérli, hogy megismerje a másikat és egy alapvető magabiztosság, hogy ezt kifejezésre tudja juttatni.

## 11.4. VISELKEDÉSI CQ

Ez a képesség felel az egyén viselkedési repertoárjáért, amely azt jelenti, hogy valaki képes a megfelelő verbális és nonverbális jeleket használni interakciókban, amikben különböző kultúrából érkező személyek szerepelnek. Itt érdemes kiemelni a nonverbális jelek fontosságát, mivel Hall (1959) szerint ez az a „néma nyelv”, ami igazán kifejezi érzéseinket.

## 12. EGYÉN INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIÁJÁNAK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

Az első ilyen lehetőség a Typical-Performance Cultural Intelligence Scale (CQS), amelyet Ang et al. (2007) és Van Dyne, Ang, és Koh (2008) fejlesztettek ki és használtak fel különböző kutatásokhoz, annak érdekében, hogy hiteles kérdőívet készíthessenek. Ez a módszer messze a legtöbbször alkalmazott eszköz a CQ felmérésére. Az előző fejezetben már említett Fang, Schei, és Selart (2018) kutatása során kiderült, hogy az ő általuk vizsgált tudományos publikációk közül a kvantitatív kutatások 90%-a a CQS-t használja. A teszt kulturális vonatkozású

képességek és ismeretek tekintetében méri a válaszadót, mint például egy másik kultúra értékeinek ismerete vagy kulturális alkalmazkodás kérdésköre. A teszt a négydimenziós CQ modellt veszi kiértékelési alapul, tehát a metakognitív, kognitív, motivációs és viselkedési aspektusokat méri. A kitöltés során önbevallás szerint 20 kijelentést kell egy Likert skálán értékelniük a válaszadóknak, hogy mennyire igazak rájuk (1- egyáltalán nem 7- teljes mértékben). A skála alapján minél magasabb valakinek az összpontszáma, annál magasabb CQ-val rendelkezik. Az interkulturális kompetencia mérésére alkalmas tesztekkel kapcsolatban végzett Matsumoto és Hwang (2013) egy átfogó összehasonlítást és elismerte a CQS érvényességét és prediktív erejét, továbbá érdemes megemlíteni, hogy a CQS a Cronbach-alfa értékivel mérve is megbízhatónak számít. A Cronbach-alfa, Goforth (2015) alapján, egy olyan mérőszám, amelyet a skálák vagy tesztelek megbízhatóságának értékelésére használnak. Habár, Sternberg, Wong és Kreisel (2021) szerint, vannak akadályozó tényezők a felmérés hivatalosságát tekintve, hiszen a tesztben nincsenek megadva való életből vett szituációk és forgatókönyvek és mivel ez egy önbevalláson alapuló teszt, emiatt is von kétségeket maga után. Egyébként, a CQS skálát alkalmazom a kutatásom során én is.

Az interkulturális kompetencia mérésére más lehetőségek is mutatkoznak, mint például a Chen és Starosta (2000) ötfaktoros skálája. A szerzőpáros 2000-ben huszonnégy darab 5-pontos Likert skálás kijelentést fogalmazott meg az egyén interkulturális készségének felmérésére. Ezeket a tételeket pontozzák önbevallás alapján a kitöltők amennyire hozzájuk illik. Ilyen kijelentés például: *„Gyakran elbátortalanodom, amikor különböző kultúrájú emberekkel vagyok együtt”*. Ezt a skálát általában annak vizsgálatára alkalmazzák, hogy az egyének hogyan érzik magukat, amikor a sajátjuktól eltérő kulturális háttérű emberekkel kommunikálnak. Az önbevalláson alapuló tesztet további öt faktorra lehet bontani: (1) Interakcióra való elkötelezettség; (2) tisztelet a kulturális különbségek iránt; (3) interakció során magabiztosság; (4) az interakció élvezete; és (5) figyelmesség az interakció során. Ennek az öt faktor mentén lehet a tételeket kategorizálni. A tesztet más tudósok is használták kvantitatív vizsgálatokhoz, mint például Wu (2015) vagy Rahimi és Soltani (2011). Összességében teszt a Cronbach-alfa mértékrendszere alapján megbízhatónak tekinthető és az előbb említett két kvantitatív vizsgálat is megerősítette a teszt használhatóságát.

A harmadik általam említett lehetőség az interkulturális kompetencia mérésére az Intercultural Development Inventory (rövidítése: IDI). A modell, Hammer, Bennett és Wiseman (2003) kutatására hivatkozva, a Bennett-skálára, vagyis az interkulturális érzékenység fejlődési modelljére épül. Hasonlóan a CQS mérési módszernél, a kitöltők egy 5-pontos skála alapján



értékelik a tételket. Azzal a különbséggel, hogy nem kijelentéseket, hanem életből vett szituációkat és a szituációra előre megadott reakálási lehetőségeket kell értékelniük a kitöltőknek. Az IDI ötven darab ilyen szituációs egységet tartalmaz, amihez plusz tíz demográfiai kérdés kapcsolódik. A teszt hozzáférhetőségét tekintve, fizetéshez kötött, habár a kitöltés után személyes tanácsadásra van lehetőség az intézménynél, amely a teszt szellemi birtokában áll. Szakemberek segítségével pedig interkulturális kompetencia fejlesztésére biztosítanak tananyagot. Továbbá, a Cronbach-alfa alapján, a teszt megbízhatósági rátája viszonylag magasnak mondható.

## 13.A VILÁGPOLGÁRSÁG ÉS KULTURÁLIS INTELLIGENCIA OKTATÁSA AKADÉMIAI ÉS ÜZLETI KÖRNYEZETBEN

### 13.1. MI AZ A VILÁGPOLGÁRSÁG?

A világpolgárság oktatásának, angolul global citizenship education (rövidítése: GCE), szerepe megkerülhetetlen téma, amely ernyőt nyújt az interkulturális kompetenciára és azon belül a kulturális intelligenciára. Az Egyesült Nemzetek Nevelésügyi, Tudományos és Kulturális Szervezete, vagyis az UNESCO (2014) szerint, a világpolgárság, vagy globális polgárság kifejezi a megértést a világ összekapcsoltságáról, illetve egy keretet ad annak a tudásnak, képességeknek és értékeknek, amelyeket az egyén elsajátíthat. Majd ez a szemlélet pedig biztosít egy békésnél, toleránsnál, inkluzívnaál és fenntarthatónál többet jelentő világot. A GCE buzdítja a tanulókat, hogy teremtsenek közösségeket és aktívan cselekedjenek mind lokálisan, mind globálisan és szembesüljenek a globális kihívásokkal. Összességében, a világpolgárság szerepe az oktatásban az lenne, hogy bizonyos soft skill-ek elsajátítását nyújtsa a tanulóknak, mint kritikus gondolkodás, amely a multiperspektív hozzáállást jelenti, hogy több dimenzióból közelítjük meg a problémát vagy olyan szociális képességek, mint empátia és konfliktus kezelés. Vannak még kompetenciák, amelyeket támogat a GCE, mint a diverzitás tisztelete vagy fenntarthatóság, mint fő keretrendszere a jövőnek.

## 13.2. LEHETŐSÉGEK A CQ FEJLESZTÉSÉRE ÉS OKTATÁSÁRA

Az egyén kulturális intelligenciájának fejlődésére számos tényező van hatással a felsőoktatási szinten, lehet az tanteremi óra keretein belül, vagy szándékos közös foglalkozások helyi és nemzetközi hallgatók között. Ám, mindenképpen meg kell említeni a diákok azon lehetőségét, hogy külföldön tanulhassanak a hazai tanulmányi időszakon belül. Ez az időszak lehet csak rövid távú és csak pár hétre kiterjedő, illetve hosszú távú és hónapokig akár évekig tartó. Erre számtalan ösztöndíj program áll rendelkezésre, amely anyagilag támogatja az erre vágyó diákokat. Az Európai Unióban belül a legjelentősebb ilyen program az Erasmus Plusz, amely „*az európai oktatás, képzés, ifjúságügy és sport támogatására irányuló uniós program*” (Erasmus+, 2014).

Egy kimerítő kutatást nyújt Dolce et al. (2023) az Erasmus Plusz, CQ-ra gyakorolt hatásáról, ami, továbbá egy alapot ad egy nemzetközi környezethez kötődő karrierhez, amely tükrözi a nemzetközi mobilitás és a nemzetközi munka iránti vágyat. A program fontossága megmutatkozik abban, hogy a tapasztalati tanuláson túl az Erasmus mobilitási program egy transzformatív tanulásra és kalandra hív. Általában legalább egy félévre a komfortzónájukon kívülre helyezi a hallgatókat, és arra kényszeríti őket, hogy más szokásokat ismerjenek meg, alkalmazkodjanak egy másik kultúrához, valamint megoldják a szállással és a bürokráciával kapcsolatos problémákat. A kutatás eredménye azt hozta, hogy a nemzetközi munka utáni vágy a program után megnövekszik, illetve a CQ is megerősítésre került, habár csak a metakognitív és a kognitív dimenzióban történt szignifikáns változás a motivációs és viselkedési dimenzióban annyira nem, de ennek az oka, azzal magyarázható, hogy már volt egy erős alap, ami az egyént arra motiválta, hogy elvállalja a mobilitást, így fejlődésre kisebb lehetőség van.

Ahogy az előző kutatás egy félév távlatából vizsgálta a diákok CQ-jának az alakulását, azzal szemben Iskhakova et al. (2021) tanulmányában egy kéthetes külföldi tanulmányi programon keresztül juthattak el az ausztrál egyetemista diákok, akik kevés nemzetközi tapasztalattal rendelkeztek olyan országokba, mint Oroszország, Egyesült Arab Emírségek, Egyesült Államok és Vietnám. A diákok tanulmányi útja előtt és után is végeztek felmérést a CQ szintjükkel kapcsolatban és a megfigyelték, hogy ez a rövid külföldön való tartózkodás is szignifikáns jelentőséggel bírt a CQ fejlődésével kapcsolatban, továbbá azt is megfigyelték, hogy a CQ nagyobb mértékben fejlődött, amikor a diákok saját kultúrájukhoz hasonló helyen

töltötték ezt időt, jelen esetben az USA-ban. Ez a paradox a rövid távú tartózkodás, miatt jöhet létre, mivel az egyén gyorsabban tud beilleszkedni egy a kultúrájához közel álló kultúrához.

Tovább lépve egy olyan metodológiára, amely mentorálás útján segítené az egyén CQ-jának a fejlődését, amelyet Brown, Kalel és Baray (2016) javasolt kutatásukban. A módszer hasznosnak bizonyulhat mind az üzleti környezetben szereplőknek, mind diákoknak. Kutatásukban prezentálnak egy gyakorlatban használható pedagógiát és ahhoz egy tantervet, amely kulturális intelligenciáról szóló megfelelő mentoráláshoz nyújt kulcsot. A kulturális intelligenciát vezetői képességek egyikének tartják. A mentorálás és a „coaching” pedig a vezetői képességek általános formája, így született a kettő között a párhuzam. Az alapötlet, hogy a legjobb eredmények elérése érdekében a képzésnek a kulturális ismeretek széles körének oktatását kell magában foglalnia, amelyet más kulturális csoportok tagjaival való gyakorlati alkalmazás követ. A következő altémákat ajánlják a kurzus során, amelyeket érdemes említeni a CQ fejlesztéséhez: globalizáció, alapvető hozzáállási hibák, biztonságos terek, mikro-agresszió, sztereotípiák fenyegetése stb. Azt várják a kutatók, hogy a tanfolyam eredményeképpen a mentorhallgatók jelentős, pozitív változásokat fognak tapasztalni az önhatékonyság és önbizalom érzésében, a mentorálási szándékban és a kulturális intelligencia tényezőiben.

Itt érdemes megjegyezni egy olyan kutatást, amely kombinálta a mentorálást, vagy inkább ebben az esetben tanteremi kurzus keretein belül végrehajtott oktatást a kulturális intelligenciáról és a külföldön való tartózkodást. Tehát, Alexander et al. (2022) kutatásában megfigyelték, hogy a diákok fejlődtek a CQ dimenzióinak minden területén. A tanulmány szerint, egy rövid távú külföldi tanulmányokat megelőző féléves kulturális fejlesztési kurzuson való részvétel növeli az egyetemi hallgatók motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ-ját és majd ezt erősíti meg a külföldön való tartózkodás.

Arra példa, hogy milyen lehetőség van még, amikor a diákok nem tudnak külföldön időt tölteni, akkor Grosch, Boonen és Hoefnagels (2023) holland felsőoktatásban végzet kutatása hasznos lehet számunkra, hiszen szerintük az egyik legfontosabb tényező a CQ alakulására, az a diákok kitettsége arra, hogy külföldi diákokkal interakcióba kerüljenek. A külföldi diákok számának alakulása egy tantermen belül, megállapításuk szerint pozitívan befolyásolja a CQ-nak a fejlődését. Továbbá a kutatók javasolják a politikai döntéshozóknak és az oktatóknak továbbra is befektetni a nemzetközi és interkulturális kompetenciákba, amelyek hasznosak a hallgatók boldogulásához a jelenlegi munkaerőpiaci és társadalmi helyzetben.

Lényeges szempont már tanteremi keretek között a CQ fejlesztését elkezdni. Legfőképpen a motivációs CQ-t, mivel általában azoknak a diákoknak sikerül hamarabb interkulturális tapasztalatot gyűjteni, akiknek a motivációs CQ-ja magasabb. Erre jó példa Kistyanto et al. (2021) kutatása, ahol a CQ-t vizsgálta indonéz diákok körében és azt találta, hogy akiknek a motivációs CQ-ja a domináns, ők szívesebben jelentkeznek külföldi tanulmányi vagy csere programokra és gyakrabban innovatívabban viselkednek.

A CQ oktatásáról és elsajátításának a lehetőségeiről különböző tanulmányok születtek, ahogy azt előzőekben felsoroltak is szemléltetik, de szeretném összefoglalni, hogy melyek az általános tapasztalatok. Tehát, ahogy a megelőző tanulmányok is bizonyítják, ami valóban pozitív hatással van a kulturális intelligenciára az a nemzetközi közegre vagy egy teljesen új kultúrára való kitettség. Amennyiben lehetőség van minél huzamosabb idő eltöltésére egy ilyen környezetben, az annál jobban segíti a tudást elmélyíteni. Illetve a diákok előzetes felkészítése mentoráláson vagy tanteremi kurzuson keresztül szintén alapvető, hogy megérthessék a kulturális érzékenység és intelligencia tekintetében való fejlődés folyamatát. A 15. fejezetben levezetett primerkutatásomhoz való alapot ez a fejezet jelentette és az ebben szereplő kutatások segítségével tudtam elméleti háttért meghatározni a kutatásomhoz.

## 14. A CQ SZEREPE A MUNKAHELYI INNOVÁCIÓBAN

Az egyik kutatási kérdésem a CQ munkahelyi innovációban betöltött szerepére vonatkozik. A téma fontossága, abból ered, hogy a gyorsan változó üzleti környezet és a hol múltó, hol feltörekvő piaci lehetőségek miatt a dolgozók innovatív munkavégzése egyre fontosabb szerepet játszik a szervezeti hatékonyság, és a versenyelőny megtartásában vagy éppen megszerzésében. Az összefüggést vizsgálták kutatásukban Afsar et al. (2020) a munkahelyi innováció és a kulturális intelligencia között. A tanulmány célja az volt, hogy vizsgálja, hogyan hat a CQ a dolgozók innovatív viselkedésére. Ezenkívül, azokat a mechanizmusokat, menedzseri gyakorlatokat vizsgálták, amelyek elősegítik a dolgozók innováció kezdeményezésére való készségét háttérben a CQ hangsúlyozásával.

Tanulmányukban, Afsar et al. (2020) kiemelik, hogy az innováció jelentését szükséges először megmagyarázni annak érdekében, hogy a későbbiekben megérthessük mi okozza az összefüggést az innovatív munkamorál és a kulturális intelligencia között. Egészen West és Farr (1990) definíciójáig kell visszamennünk, ami alapján tehát az innováció: *„új ötletek, folyamatok*

*és eljárások szándékos kezdeményezése és alkalmazása a munkakörökben, csoportokban és szervezetekben*” (West - Farr, 1990, p. 9, idézi Afsar et al., 2020). Az innováció, tehát kulcsfontosságú tényező olyan szervezetek számára, amelyek piaci előnyt szeretnének szerezni a rendkívül kompetitív területeken. A legtöbb nemzetközi szervezet munkaereje több kultúrából érkezik. Ezen alkalmazottaknak nyitottnak kell lenniük az egymás közötti interakcióra. Meg kell lennie a képességüknek, hogy kölcsönös bizalmat és kapcsolatokat építhessenek a közös munka sikerességének az érdekében. Ezen tevékenységek végrehajtásához lehet érdekes a kulturális intelligencia, amelynek hiánya konfliktushoz vagy tudás visszatartáshoz vezethet, így nehezíti téve az innovációt.

Mivel Ang et al. (2007) alapján tudjuk, hogy a CQ magába foglalja az egyén ismeretét különböző kultúrák felé és ismeri annak különbségeit is, akkor ebből adódóan ez a tudás új nézőpontokat és megközelítéseket nyit meg az egyén számára. Ezen megközelítések pedig hasznosnak bizonyulnak az innováció tekintetében. Továbbá a CQ segíti erősíteni az önbizalmat és az interakcióra való készséget más kultúrából érkezőkkel. A CQ szükséges, ahhoz is, hogy egyes információkat megfelelően tudjuk értelmezni a küldőtől függően, hiszen a CQ a verbális és nonverbális képességek nagyobb repertoárját adja az egyéneknek, amely lehetővé teszi a hatékony kommunikációt a nemzetközi csapatban és szintén támogatja az innovációt

A CQ, a munkahelyi innováció és a kölcsönös bizalom felmérése után, Afsar (2020) tanulmányukban, arra a következtetésre jutottak, hogy a multikulturális környezetben dolgozó egyének esetében a kulturális intelligencia pozitívan befolyásolta a kontextuális teljesítményt az innovatív munkavégzés értelmében. Tehát a CQ pozitív kapcsolatban áll a munkavállalók innovatív munkamagatartásával. Továbbá a tanulmányban megfogalmaztak irányelveket, amelyek hasznosak lehetnek a nemzetközi szervezetek innovatív munka moráljának a fenntartásához. Kiemelik a menedzsment szerepét a munkavállalók kulturális intelligenciájának a fejlesztésében. A szerzők szerint kezdeményezni kell a dolgozók CQ fejlesztésére vonatkozó tréning lehetőségeit. Kiemelik a munkavállalók arra való képességét, hogy gondoskodjanak mások nemzeti hovatartozásának, kultúrájának vagy értékeinek iránti tiszteletében és odafigyelésében. Ennek muszáj összhangban lennie a vállalat nemzetközi stratégiájával és a jövőre vonatkozó víziójával.

## 15.A KULTURÁLIS SOKSZÍNŰSÉG HATÁSA A FENNTARTHATÓSÁGRA AZ ÜZLETI ÉLETBEN

A kulturális intelligencia hatását az innovációra az előző fejezetben vizsgáltuk. Ebben a szekcióban a nem pontosan a CQ, hanem a kulturális diverzitás fenntartható innovációra és fejlődésre gyakorolt hatását vizsgálom, amely egy a kutatók által még kevésbé kidolgozott összefüggések közé tartozik.

A 21. század fő orientációja, Todorut (2012) szerint, a gazdasági szervezetek számára: a fenntartható fejlődés. A fenntartható fejlődés figyelembe veszi azt a tény, hogy egy szervezet gazdasági hatékonysága számos változótól függ, mint a jogalkotási, technológiai és társadalmi-kulturális változó. A fenntartható fejlődést követve, a szervezeti célok elérése érdekében a menedzsmentnek nemcsak a profitszerzés, hanem a környezet és a társadalom figyelembevételével is cselekednie kell. Csakis ezen irányelvek mentén lehet a jövedelmezőséget biztosítani.

A téma fontosságát és mielőbbi cselekvésre való ösztönzést emeli ki António Guterres, az Egyesült Nemzetek Szervezetének főtitkára az ENSZ 2023-as fenntartható fejlődési célokról szóló jelentésének előszavában. A főtitkár azt is kifejezésre juttatta, hogy a 2030-as Agenda céljainak elérése veszélyben van és a következőképp fogalmazott: *„Az SDG-k (Fenntartható Fejlődési Célok) több mint 50 százalékában gyenge és elégtelen az előrehaladás, 30 százalékában pedig megtorpant vagy visszafordult. Ezek közé tartoznak a szegénységgel, az éhezéssel és az éghajlattal kapcsolatos kulcsfontosságú célok. Ha nem cselekszünk most, a 2030-as Agenda egy olyan világ sírfeliratává válhat, amely lehetett volna”* (Guterres, 2023). A 2030-as Agenda, United Nations (2015) alapján, olyan fenntarthatósági célokat tartalmaz, amelyeket az ENSZ New York-i székhelyén 2015. szeptember 25-27. között üléselő állam- és kormányfők és főképviselek deklaráltak. A meghatározott célok a következők: szegénység megszüntetése; éhezés megszüntetése; egészség és jólét; minőségi oktatás; nemek közötti egyenlőség; tiszta víz és közegészségügy; megfizethető és tiszta energia; tisztességes munka és gazdasági növekedés; ipar, innováció és infrastruktúra; egyenlőtlenségek csökkentése; fenntartható városok és közösségek; felelős fogyasztás és termelés; fellépés az éghajlatváltozás ellen; óceánok és tengerek védelme; szárazföldi ökoszisztémák védelme; béke, igazság és erős intézmények; partnerség a célok eléréséért. A 17 cél alapot biztosít gazdasági és politikai szervezeteknek egyaránt, hogy a megfelelő intézkedésekkel és lépésekkel ezen célok elérését elősegítsék.

A kulturális sokszínűség fontosságát a fenntartható fejlődésre részletezi a FasterCapital.com, (2023), ami egy startup-oknak technikai szolgáltatásokat nyújtó online szolgáltató. A cikkében részletesen kifejti a kulturális sokszínűség fontosságát a fenntartható fejlődésre. A cikk szerint a kulturális diverzitás a különböző kultúrák, nyelvek és vallások megjelenése egy üzleti környezetben. A sokszínűség támogatása legfőképpen a különböző perspektívák egy tető alá hozása szempontjából kiemelendő. A különböző megoldási megközelítések problémákra lehetőséget ad egy jobban felkészült üzleti döntés meghozatalára. Azonban fontos, hogy az egyének rendelkezzenek CQ-val, hiszen ez a képesség foglalja magába azt, hogy hatékony kommunikáció történhessen, vagy kölcsönös bizalom épüljön ki ilyen sokrétű kultúrák találkozásánál. Tehát összességében a cikk, a szervezetek fenntarthatósági elvéhez kötődő kihívások megoldására a következő lépéseket javasolja: 1. elismerni a diverzitás értékét egy csapaton belül 2. inkluzív cégkultúra gyakorlata 3. egyenlő lehetőségek biztosítása a karrier növekedésére 4. kollaborációra és közös munkára való ösztönzés.

Az egyén CQ-jának nagysága és az ő fenntartható innovációra való hajlamának az összefüggését vizsgálták Li, Wu és Xiong (2021) kutatásukban. A kutatás során mérték a CQ-t, aminek alapját az Ang et al. (2007) négydimenziós modell adta, tehát értékelték a metakognitív-, kognitív-, viselkedési- és motivációs dimenziót. A CQS skálának egy átformált verzióját használták értékmérőként, ami annyit jelent, hogy a húsz kijelentés egységet tizenkettőre redukáltak, egyébként ezt a verzióját a CQS-nek először Buckler, Furrer és Lin (2015) kezdeményezték. A fenntartható innovációra való viselkedési hajlamot pedig a Innovation Behavior, magyarul: Innovációs Magatartás, skála segítségével értékelték, amelyet Scott és Bruce (1994) hozott létre. A kérdéseken viszont helyenként változtattak, hogy fenntarthatósági értelemmel ruházzák fel. Az eredmények tükrözték a hipotéziseik nagy részét és kimondták, hogy a munkavállalók kulturális intelligenciája jelentős pozitív hatással volt a fenntartható innovációs magatartásra.

## 16. PRIMER KUTATÁS ELEMZÉSE

### 16.1. A KUTATÁS BEVEZETÉSE

Végére értünk a szekunder kutatás bemutatásának, azonban egy kutatási kérdés megválaszolására, amely a 18 és 24 év közötti magyar és külföldi egyetemista diákok kulturális

intelligenciájára vonatkozik, egy kérdőívet készítettem. A „snowball” (hólabda) technikát alkalmaztam az adatok gyűjtésére. Ezzel a fejezettel ennek a kutatásnak az elkészítésének és elemzésének a módszerét, majd az eredmények értelmezését és összegzését tárom fel. A primer kutatásommal a 3-ik fejezetben meghatározott kutatási kérdéseim közül a K5-re szerettem volna tehát választ kapni.

**K5:** Milyen összefüggés van a külföldön való tartózkodás hosszának a CQ alakulására 18 és 24 év közötti magyar és külföldi egyetemista diákok körében?

Az elméleti háttérrel a külföldön eltöltött idő CQ-ra gyakorolt szerepére a 12. fejezetben bemutatott kutatások biztosítják. Kiderült részletesen mind Dolce et al. (2023), mind Iskhakova et al. (2021) tanulmányából, hogy a CQ megfelelő fejlesztésének a módszerei közé tartozik, hogy egyetemista diákok külföldön tölthessenek időt különböző indokokból, mint például tanulmányi, önkéntes vagy egyéb tevékenységek miatt. A külföldön eltöltött idő azáltal hasznos a kulturális intelligencia fejlődésére, hogy lehetőséget ad a diákoknak arra, hogy közvetlen tapasztalatokat szerezzenek más kultúrákról és emberekről. Az ilyen tapasztalatok segíthetik a diákokat abban, hogy megértsék más kultúrák különböző normáit, értékrendjeit és szokásait. Emellett a külföldi tartózkodás során felmerülő kihívások és új helyzetek kezelése fejlesztheti a problémamegoldó képességet és az alkalmazkodóképességet, amelyek fontosak lehetnek az akadémiai és a szakmai siker szempontjából, kivételesen, ha az egyén nemzetközi karriert szeretne elérni. Összességében tehát, a külföldi tapasztalatok jelentősen hozzájárulhatnak a diákok kulturális intelligenciájának fejlesztéséhez, ezért helyén valónak tartom a kérdés fontosságát, hogy miképpen játszik szerepet a külföldön eltöltött idő mennyisége az egyén CQ értékének az alakulására.

## 16.2. A CQS FELÉPÍTÉSE

A kutatás alapját, egy már validált kérdéssor, az Ang et al. (2007) által készített Typical-Performance Cultural Intelligence Scale (CQS) nyújtotta, amely az egyén CQ-ját vizsgálja négy dimenzióban. Ezen dimenziók a következők: metakognitív-; kognitív-; motivációs- és viselkedési dimenzió. Ezek a fogalmak ismerősek lehetnek, mivel már taglaltuk őket részletesebben a szakdolgozat 10. fejezetében. Egy gyors összefoglalásként, annyit mondhatunk a dimenziókról Ang et al. (2007) kutatására támaszkodva, hogy a CQ metakognitív aspektusa az egyén képességét jelenti arra, hogy felismerje és alkalmazkodjon a különböző



kulturális helyzetekhez. A kognitív dimenzió az egyén előzetes tudására épít egy adott kultúrával kapcsolatban, amelyet tanulás vagy tapasztalat útján szerzett meg. A motivációs szempont azt mutatja, hogy az egyén mennyire érdeklődik és tesz erőfeszítéseket annak érdekében, hogy megértse a kulturális különbségeket. A viselkedési dimenzió, pedig végső soron magában foglalja a szükséges verbális és nonverbális készségeket, amelyek lehetővé teszik a hatékony kommunikációt és interakciót más kulturális háttérű egyénekkel. A CQS ennek a négy dimenzióknak próbálja számszerűsíteni külön-külön az értékét egyénenként.

A CQS, egy olyan 20-egységes önbevalláson alapú teszt, amely használata engedélyköteles. A kutatásomhoz a Cultural Intelligence Center nyújtott engedélyt és hívta fel a figyelmet a szerzői jogokkal kapcsolatos információkra. Az értékelendő kijelentések négy dimenzió szerint vannak csoportosítva és a 2-ik táblázat tartalmazza őket csoportokra bontva.

*táblázat 2: Cultural Intelligence Scale (CQS)*

CQ Dimenzió	Kérdőív-egység
Metakognitív CQ (MK)	
MK1.	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.
MK2.	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
MK3.	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.
MK4.	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.
Kognitív CQ (KOG)	
KOG1.	I know the legal and economic systems of other cultures.
KOG2.	I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.
KOG3.	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
KOG4.	I know the marriage systems of other cultures.
KOG5.	I know the arts and crafts of other cultures.
KOG6.	I know the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.
Motivációs CQ (MOT)	

MOT1.	I enjoy interacting with people from different cultures.
MOT2.	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
MOT3.	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
MOT4.	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
MOT5.	I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.
Viselkedési CQ (VIS)	
VIS1.	I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
VIS2.	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
VIS3.	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
VIS4.	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.
VIS5.	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.

Forrás: saját szerkesztés Ang et al. (2007) alapján

A kitöltők a kijelentéseket értékelték önbevallásuk alapján egy 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán, ahol az „1” jelentette a „határozottan nem ért egyet” és a „7” a „határozottan egyetért” opciót. A kiértékelés során fontos szerepet játszik a skála számértéke, hiszen az egyes kijelentésekhez tartozó eredményeket kell átlagolni dimenzióként, majd mikor az összes dimenzió **átlaga** megvan, utána a dimenziókat kell együtt átlagolni és majd ez az eredmény fogja megmutatni az egyén számbeli CQ-jának az értékét, amelynek maximum értéke, így értelemszerűen „7” lehet.

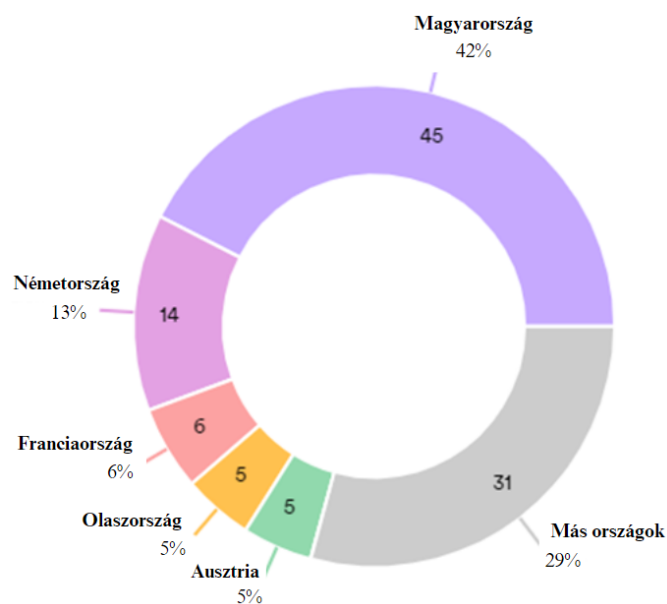
A kérdőív-egységek angol szövegének a megtartásának két indoka van: a jelentéstartam elvesztésének a kockázata és a külföldi hallgatók bevonása a kérdőívbe. Ha lefordításra kerültek volna az egységek a magyar kitöltők számára, akkor fennállt volna a kockázata a fordításból

származó jelentéstartalom megváltozásának vagy elvesztésének, szóval ennek az elkerülése okából és a kitöltők egységes kezelése céljából az angol nyelvű eredeti szöveget tartottam meg.

### 16.3. DEMOGRÁFIAI ADATOK

Ebben az alfejezetben a kitöltőkre vonatkozó demográfiai adatokat mutatom be. A kutatás során a GDPR irányelveit betartottam. A kitöltés teljesen anonimként zajlott. A résztvevők számát tekintve, 106 válaszadótól érkezett teljesen kitöltött kérdőív. Ebből a számból 91 felelt meg a célcsoport előre meghatározott tulajdonságainak, vagyis 18 és 24 év közötti, egyetemista hallgató. A nemi megoszlás körülbelül 60%-a férfi, 40%-a nő volt. A kutatás nemzetköziségét mutatja a származási országok nagy számú különbözősége. A 9-ik ábra kördiagramja részletezi a származási országok megoszlását. Azt is megfigyelhetjük, hogy a magyar kitöltők tették ki az oroslánrészét a válaszadóknak, vagyis a 42%-át, majd őket követi még 24 különböző nemzetiség, akik a maradék 68%-ot teszik ki.

ábra 9: Származási országok megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

## 16.4. VÁLASZ A KUTATÁSI KÉRDÉSRE

A CQ elsajátításának az egyik leghatékonyabb módja tapasztalat útján történik, amikor az egyén olyan helyzetben találja magát, hogy a tőle eltérő kultúrákból érkezőkkel van körülveve. Erre az egyik legjobb lehetőség a külföldön való huzamosabb időtöltés. Legyen szó munka, tanulás, önkéntesség vagy vakáció okából kifolyólag. Természetesen, minél több interakciót él át az egyén más kultúrákból származókkal annál jobb.

**K5:** Milyen összefüggés van a külföldön való tartózkodás hosszának a CQ alakulására a 18 és 24 év közötti magyar és külföldi egyetemista diákok körében?

Tehát ezzel a kutatási kérdéssel, a K5-tel, akartam megtudni az összefüggést az egyén CQ-jának az alakulása és a külföldön töltött idő párhuzamában. Az előzetes szekunder kutatás alapján azt találtam, hogy a külföldön töltött idő pozitívan befolyásolja a CQ-t, akár rövid távon is. A kutatási kérdéssel, azonban, arra kerestem a választ, hogy mennyire befolyásolja a külföldön tartózkodása hossza a CQ fejlődését.

A kitöltők öt különböző lehetőség közül választhattak, amellyel a külföldön tartózkodásuk hosszát tudhattam meg. Az alábbi válasz variációk voltak megadva: Soha (never); kevesebb, mint egy hét (less than a week); egy hét vagy több, de kevesebb, mint egy hónap (one week or more, but less than a month); egy hónap vagy több, de kevesebb, mint félév (one month or more, but less than half a year); félév vagy több (half a year or more). A válaszadók CQ-ját, pedig a CQS skála segítségével határoztam meg.

Az eredmények elemzése során, kiderült, hogy a kitöltők kevesebb, mint 2,2%-a töltött egy hétnél kevesebb időt külföldön, így az ő CQ-juk igazából összehasonlíthatatlanná vált a többi opcióval szemben megfelelő mintaszám hiányában. Habár a többi opció vizsgálatkor megfigyelhető volt, hogy az átlagos CQ érték az a külföldön töltött idő előre haladásával, szintén növekszik, amelyben trendszerűség figyelhető meg. A 3. táblázat mutatja be a résztvevők százalékos értékét a külföldön töltött leghosszabb idejük vonatkozásában és a hozzájuk tartozó átlag CQ értéket. A 3-ik táblázatban a már szűkített minden feltételnek megfelelő 91 válaszadótól származó információ szerepel. A táblázatból leolvasható, hogy akik félév vagy annál többet töltöttek egy idegen országban, azok kulturális intelligenciája magasabb szemben azokkal, akik ennél kevesebbet töltöttek el külföldön.

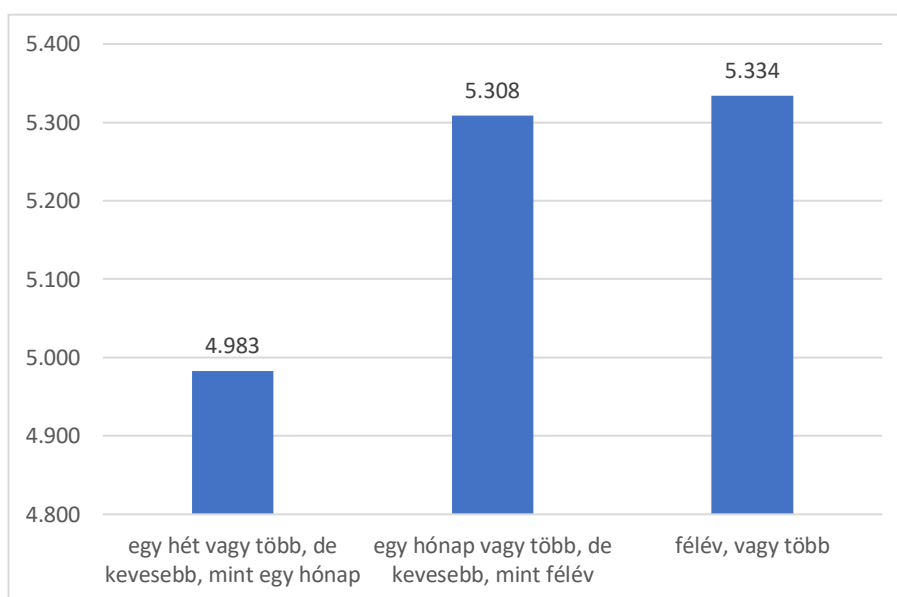
táblázat 3: Résztvevők megoszlása és CQ-juk alakulása a külföldön eltöltött leghosszabb idő függvényében

Leghosszabb külföldön töltött idő	Résztvevők száma(%-ban)	Átlag CQ érték
Soha	1,10	(nem releváns)
Kevesebb, mint egy hét	1,10	(nem releváns)
Egy hét vagy több, de kevesebb, mint egy hónap	38,46	4,983
Egy hónap vagy több, de kevesebb, mint félév	19,78	5,308
Félév, vagy több	39,56	5,334

Forrás: saját szerkesztés

A 10-ik ábrán oszlopdiagramm formájában talán az átlag CQ értékének a növekedési rátája még jobban megfigyelhető.

ábra 10: Átlag CQ érték alakulása a leghosszabb külföldön eltöltött idő vonatkozásában



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 10-ik ábra és 3-ik táblázat is szemlélteti, a külföldön töltött idő pozitív hatással van az egyén CQ-jának az alakulására. A növekedést tekintve megfigyelhető, hogy a CQ fejlődése nem lineáris, tehát a fejlődés nem egyenletes, hanem az idő előrehaladtával a növekedés üteme lassul és stagnál, de ez teljesen normális, hiszen véges a kulturális intelligencia számszerűsíthetősége.

Továbbá, mivel a CQS skála lehetőséget nyújt számunkra, hogy dimenziók szerinti CQ értékeket elemezhessünk, így érdekesnek találtam a négy dimenzió egymás mellé helyezését, ugyanúgy a külföldön eltöltött idő párhuzamában. A 4-ik táblázat szintén jól szemlélteti a trendet és több új szempontot felvet az egyének CQ vizsgálatával kapcsolatban.

*táblázat 4: Dimenziókénti CQ érték változása*

Külföldön eltöltött leghosszabb idő	Metakognitív CQ érték	Kognitív CQ érték	Motivációs CQ érték	Viselkedési CQ érték
Egy hét vagy több, de kevesebb, mint egy hónap	5,157	4,643	5,451	4,680
Egy hónap vagy több, de kevesebb, mint félév	5,447	4,982	5,800	4,863
Félév, vagy több	5,535	4,829	5,883	5,089

Forrás: saját szerkesztés

## 16.5. A KUTATÁST LIMITÁLÓ TÉNYEZŐK

A kutatásra különböző korlátoló tényezők vannak hatással, mint például a mintaválasztásból eredő korcsoport. A résztvevők kizárólag 18 és 24 év közötti magyar és külföldi diákok voltak. Mivel ez a korcsoport specifikus jellemzőkkel rendelkezik, ezért nem feltétlenül tükrözi az összes korosztály vagy más demográfiai csoport kulturális intelligenciáját. Továbbá a kutatási minta nagysága korlátozott volt, ezért mindenképpen a tanulmány a kiválasztott csoportra és más csoportokra történő általánosíthatósága is korlátozott. Ezenkívül, mivel a CQ szintek meghatározása a CQS skálával történt, amely önbevalláson alapult, ami lehetőséget adott a válaszadók torzított vagy elfogult válaszainak lehetőségére. Bár a kutatásban a külföldön eltöltött idő változója a CQ szintek alakulásával összefüggést mutatott, de egyértelmű ok-okozati összefüggés kijelentésére, nincs lehetőség, mivel különböző más külső változók figyelembevétele nem történt. Végül, de nem utolsó sorban pedig a kutatás időbeli korlátokkal rendelkezett, amelyek miatt csak egy meghatározott időszakban gyűjtött adatokra támaszkodtam. Így nem tükrözhetette a CQ esetleges változásait az idő múlásával.

## 16.6. KUTATÁS FOLYTATÁSÁRA VALÓ AJÁNLÁSOK

A kutatás folytatására számos lehetőség kínálkozik. Először is, javasolt lenne a mintavétel kiterjesztése más korosztályokra és demográfiai csoportokra is, hogy átfogóbb képet kapjunk a kulturális intelligencia változékonyságáról. Emellett hosszú távú mérések segíthetnek az időbeli változások és fejlődés vizsgálatában. A kutatást folytatni lehetne olyan önbevalláson alapuló kérdőív kitöltésére, amelyben életből meghatározott szituációk értelmezése és cselekvés kiválasztás lenne a feladata a kitöltőnek, erre példa a „Intercultural Development Inventory” 50-egységű kérdőíve, amely kitöltő interkulturális kompetenciáját méri fel és a Bennett-skálára alapszik. Továbbá a tanulmány kiegészítésre lehetőség van mélyinterjúkkal és esettanulmányokkal annak érdekében, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a kulturális intelligencia kialakulásának és fejlődésének folyamatába. Esetleg olyan további kutatásokat lehetne végezni, hogy milyen hatással vannak a különböző kulturális élmények vagy tréningek a kulturális intelligencia fejlődésére.

## 17. A SZAKDOLGOZAT ÖSSZEGZÉSE

A szakdolgozat céljaként, amit az első fejezetben is kiemeltem, a kulturális intelligencia (CQ) és az interkulturális kompetencia bemutatását tűztem ki. További cél volt, hogy a definíción és az elméleti síkon túl, gyakorlati példákat és empirikus vizsgálatokkal tudjam bizonyítani azt, ami a szakdolgozat címében is szerepel, hogy a CQ egy kulcs kompetencia a nemzetközi együttműködéshez és a kultúrákon átívelő közös munkához. Ebben a fejezetben a dolgozat összefoglalására és a kutatási kérdéseimre való rövid válaszok megadására törekszem.

**K1:** Milyen elméleti keretrendszerbe helyezhetjük a CQ-t?

Tehát Gooden, Creque és Chin-Loy (2017) tanulmányából tudhatjuk a CQ egy olyan képességek eszköztárát biztosítja számunkra, amely elengedhetetlen különböző kulturális háttérű egyének számára a hatékony közös munka elvégzésére. De honnan is ered? Azt a képességet, hogy az ember a kultúrák között jól tudjon navigálni és hatékony interakciókat folytatni már régóta foglalkoztat különböző tudományterületeket, de feltehetőleg a CQ elmélete Early és Ang (2003) alapján a Sternberg féle három ágú intelligencia elméletre vezethető vissza. Majd ezt modellt dolgozta át Early és Ang (2003), a későbbiekben pedig Ang et al. (2007), ahonnan megismerhettük a négydimenziós modellt. A dimenziókat a következők:

metakognitív-, kognitív-, viselkedési- és motivációs dimenzió. Róluk a 11-ik fejezetben esik részletes bemutatás. Miután bemutatásra került a CQ elmélet származása és a létező definíciókat is összevetettem, így létre tudtam hozni a saját definíciómat, ami így szól: *„Egy hozzánk képest más kulturális környezetből származó emberekkel hatékony interakcióra és kölcsönös kötődésre való képesség”*.

CQ elméletén kívül, más lehetőségek vannak az interkulturális kompetencia ábrázolásához. Ilyen például a Meyer (2014) féle nyolcas skála rendszer, amely országoként vizsgálja a kulturális különbségeket. A szerző üzleti környezet vonatkozású tulajdonságokat mutat be, illetve ad gyakorlati életből vett tanácsokat ahhoz, hogy hogyan viszonyuljunk a multikulturális csapatokhoz. Hasonló a Bennett (2017) általi interkulturális érzékenységet bemutató fejlődési modell. A Bennett-skála, egy olyan keretrendszer, ami bemutatja hat különböző szinten keresztül, azt ahogyan az emberek a kulturális különbségekre reagálnak. A szerzővel és a skálával a 10-ik fejezetben foglalkoztam részletekben, és mutattam be a hat fejlődési egységeket, amelyek a következők voltak: tagadás, védekezés, minimalizálás, elfogadás, adaptáció, integráció.

**K2:** Hogyan vagyunk képesek az egyén CQ-ját mérni/ értékelni?

A CQ mérésének a lehetőségeivel a 12-ik fejezetben foglalkozom és az interkulturális kompetencia mérésére három lehetőséget mutatok be. Az első a Typical-Performance Cultural Intelligence Scale (CQS), amely kimondottan a CQ értékelésére szolgál. A CQS-t Ang et al. (2007) és Van Dyne, Ang és Koh (2008) fejlesztették ki. A teszt a négydimenziós CQ modellt alkalmazza, és 20 kijelentés önbevalláson alapuló értékelésén keresztül méri a válaszadók kulturális ismereteit és alkalmazkodási képességeit. A CQS a legelterjedtebb és leggyakrabban használt eszköz az interkulturális kompetencia mérésére, és számos kutatás megerősítette megbízhatóságát és érvényességét.

A második lehetőség a Chen és Starosta (2000) által kidolgozott ötfaktoros skála, amely az egyén interkulturális készségeit vizsgálja. Ez a skála arra összpontosít, hogy az egyének hogyan érzik magukat, amikor más kulturális háttérű emberekkel kommunikálnak. Az önbevalláson alapuló tesztet öt faktorra lehet bontani, és számos kutatás igazolta megbízhatóságát és használhatóságát.

A harmadik lehetőség az Intercultural Development Inventory (IDI), amely a Bennett-skálára épül. Ez a teszt életből vett szituációkat és előre meghatározott reakciókat tartalmaz, amelyeket a kitöltőknek értékelniük kell.



**K3:** Milyen lehetőségek vannak a CQ elsajátítására/ oktatására?

Arra a kérdésre, hogy miképpen lehet is fejleszteni és oktatni a kulturális intelligenciát a 13-ik fejezet nyújt választ. Az egyén CQ-jának a fejlődése leghatékonyabban tapasztalati úton történik. Ezt bizonyítja például Dolce et al. (2023) kutatása, ami az Erasmus program diákokra gyakorolt pozitív hatásáról szól. A szerzők jó kiemelték, hogy mennyire fontos és hasznos az egyetemista diákok azon lehetősége, hogy tanulmányi vagy munka célból külföldön tölthessenek fél vagy egy évet, hiszen a tapasztalati út az egyik leghatékonyabb módszer a CQ fejlesztésére, vagyis a komfort zónából való kilépés játszik igazán katalizátor szerepet.

Más kutatások is ezt a megállapítást erősítették meg, mint például Iskhakova et al. (2021) tanulmányában, ahol már kéthetes külföldön eltöltött idő pozitívan befolyásolta a CQ-t. Ezenkívül, Grosch, Boonen és Hoefnagels (2023) holland felsőoktatásban végzet kutatása arról számol be, ha nincs lehetőség a diákok külföldön való tartózkodására, akkor is fejlődhet a CQ-juk. A tantermen belüli külföldi hallgatók aránya és a lehetőség az interakcióra velük szintén szerepet játszik a CQ alakulásában.

**K4:** Milyen hatással van a kulturális intelligencia a munkahelyi innovációra?

A munkahelyi innováció fontosságának felismerése a változó üzleti környezetben és a piaci lehetőségek gyors változásában gyökerezik. Az innovatív munkavégzés és a kulturális intelligencia összefüggésének megértése alapvető fontosságú a szervezeti hatékonyság és versenyelőny szempontjából. A kutatásukban Afsar et al. (2020) azt vizsgálták, hogy hogyan befolyásolja a kulturális intelligencia (CQ) a dolgozók innovatív viselkedését, és milyen menedzsment gyakorlatok segíthetik a CQ fejlesztését a munkavállalók között.

Az innováció, West és Farr (1990) szerint, így fogalmazható meg: *„új ötletek, folyamatok és eljárások szándékos kezdeményezése és alkalmazása a munkakörökben, csoportokban és szervezetekben”*. A kulturális intelligencia, lehetővé teszi az egyének számára, hogy megértsék és alkalmazkodjanak más kultúrákhoz. Ezáltal új nézőpontokat és megközelítéseket nyit meg az innováció szempontjából. A CQ segíti az egyéneket abban, hogy magabiztosan kommunikáljanak más kultúrákból származó emberekkel, és megfelelően értelmezzék az információkat, függetlenül azok eredetétől. Ezt támasztja alá Afsar et al. (2020) tanulmánya, amelyben arra a következtetésre jutottak, hogy a CQ pozitív hatással van a munkahelyi innovációra, különösen a multikulturális környezetben dolgozó egyének esetében.

**K5:** Milyen összefüggés van a külföldön való tartózkodás hosszának a CQ alakulására a 18 és 24 év közötti magyar és külföldi egyetemista diákok körében?

Végül, de nem utolsó sorban, pedig a primer kutatásom segítségével tudtam az utolsó kutatási kérdésekre a választ megkapni. A 18 és 24 év közötti magyar és külföldi egyetemista diákok körében vizsgáltam a CQ alakulását a külföldön eltöltött idő függvényében. A 16-ik fejezetben mutatom be a kutatás elemzését. A CQS skála segítségével tudtam meghatározni a válaszadók számszerűsített CQ-ját és majd ezeket az eredményeket rendeztem sorba a külföldön töltött idő függvényében. A kutatásban sikerült összefüggést találni a két változó között, de kutatást limitáló tényezők és a mintaszám nagysága miatt a kutatás nem mondható reprezentatívnak. Ezzel szemben megfogalmaztam a kutatás folytatására vonatkozó ajánlásokat.

Összefoglalva, a kulturális intelligencia egyre növekvő fontossággal bír a globalizált és megvárosok világában, mind a munkahelyi környezetben, mind az oktatásban és az emberi kapcsolatok terén. A CQ fejlesztését és alkalmazását tekintve, a dolgozatban felhasznált összes irodalom alapján állíthatom, hogy ez a kompetencia elengedhetetlen ahhoz, hogy sikeresen navigáljunk a különböző kulturális háttérű emberekkel való kommunikáció és együttműködés során. A jövő munkavállalóinak, üzleti és politikai világ vezetőinek felkészültsége a kulturális intelligencia területén döntő fontosságú lesz a sikeres és fenntartható munkahelyi és társadalmi kapcsolatokhoz.

## 18. ZÁRÓ SZAVAK

Záró szavaknak szánom a téma saját szempontomból való fontosságát. Szerencsésnek tartom magam, hogy megtapasztalhattam, milyen egy nemzetközi közösség tagjának lenni, mivel egy félévet Franciaországban tölthettem az Erasmus Plusz program keretein belül. Ez volt az első olyan tapasztalatom, amikor magamra voltam utalva külföldön, egy idegen országban, amelynek a nyelvét sem beszéltem. Csupa olyan megpróbáltatással szembesültem ott tartózkodásom során, amelyek hazai környezetben lemodellezhetetlenek és gyakorlatilag megjósolhatatlanok voltak kiutazásom előtt. A mobilitásom előtt, úgy gondolom, ha választanom kéne, akkor a Bennett-skálán a minimalizálás és az elfogadás között találhattam magam. Valamennyire, ha külföldön voltam esetleg nyaralás alatt, akkor tényleg csak a kultúra jéghegyének a csúcsát éreztem meg, amellyel nem tudtam messze menő következtetéseket levonni és úgy gondoltam, hogy az ételen és nyelven túl, sok különbség nincs az emberek között. Mai fejjel és már nem csak Erasmus, hanem egy nemzetközi önkéntességen való

részvétellel is magam mögött a felfogásom és gondolkodás módom teljesen megváltozott. Ma már motiváltan keresem a lehetőségeket, amikor egy olyan környezetben lehetek, ahol megismerhetem helyi kultúráját, ahol annyi kérdéseket feltehetek, hogy ezúttal nem csak a jéghegy csúcsát ismerjem meg, hanem a valódi kultúráját is. Lebomlottak azok a gátak, amikor nem volt bátorságom más országokból érkezőkkel kommunikálnom. Így visszatekintve elmondhatom, hogy nem csak személyiség fejlődésen mentem át, hanem egy CQ fejlődésen is minden alkalommal, amikor visszatértem bármely mobilitásomról.

## Irodalomjegyzék

- Afsar, B. – Al-Ghazali, B. – Ehtisham, S. – Ahmad, F. (2020): Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management* 24. évf. 4. szám, p. 1082–1109. Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/342212827\\_Cultural\\_intelligence\\_and\\_innovative\\_work\\_behavior\\_the\\_role\\_of\\_work\\_engagement\\_and\\_interpersonal\\_trust](https://www.researchgate.net/publication/342212827_Cultural_intelligence_and_innovative_work_behavior_the_role_of_work_engagement_and_interpersonal_trust) Letöltve 2024. 04. 24.
- Alexander, K. C. – Ingersoll, T. L. – Shields, G. C. – Miller, L. M. – Gipson, A. J. – Calahan, A. C. – DeMaria, L. A. – Alexander, C. S. (2022): Cultural Intelligence and Short-Term Study Abroad Length: The Effect of an Undergraduate Cultural Development Course and Short-Term Study Abroad Program on Student CQ. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad* 34. évf. 2. szám p. 280-301. Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/363199276\\_Cultural\\_Intelligence\\_and\\_Short-Term\\_Study\\_Abroad\\_Length\\_The\\_Effect\\_of\\_an\\_Undergraduate\\_Cultural\\_Development\\_Course\\_and\\_Short-Term\\_Study\\_Abroad\\_Program\\_on\\_Student\\_CQ](https://www.researchgate.net/publication/363199276_Cultural_Intelligence_and_Short-Term_Study_Abroad_Length_The_Effect_of_an_Undergraduate_Cultural_Development_Course_and_Short-Term_Study_Abroad_Program_on_Student_CQ) Letöltve 2024. 04. 24.
- Ang, S. – Van Dyne, L. – Koh, C. – Ng, K. Y. – Templer, K. J. – Tay, C. – Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review* 3 évf. 3. szám p. 335–371. [https://www.academia.edu/7649421/Cultural\\_Intelligence\\_Its\\_Measurement\\_and\\_Effects\\_on\\_Cultural\\_Judgment\\_and\\_Decision\\_Making\\_Cultural\\_Adaptation\\_and\\_Task\\_Performance?sm=b](https://www.academia.edu/7649421/Cultural_Intelligence_Its_Measurement_and_Effects_on_Cultural_Judgment_and_Decision_Making_Cultural_Adaptation_and_Task_Performance?sm=b) Letöltve 2024. 04. 24.
- Bennett, M. J. (2010): The Three Principles of Intercultural Sensitivity. Egyetemi órai előadás. Jyväskylä, University of Jyväskylä, 2010. december 01. Forrás: <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/57> Letöltve 2024. 04. 24.
- Bennett, M. J. (2017): Development model of intercultural sensitivity. In Kim, Y. (felelős szerk.): *International encyclopedia of intercultural communication*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Forrás

- [https://www.researchgate.net/publication/318430742\\_Developmental\\_Model\\_of\\_Intercultural\\_Sensitivity](https://www.researchgate.net/publication/318430742_Developmental_Model_of_Intercultural_Sensitivity) Letöltve 2024. 04. 24.
- Brown, B. A. – Kalel, C. R. – Baray, A. J. (2016): Mentoring to increase cultural intelligence: Developing methodology and pedagogy. Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/309674525\\_Mentoring\\_to\\_increase\\_cultural\\_intelligence\\_Developing\\_methodology\\_and\\_pedagogy#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/309674525_Mentoring_to_increase_cultural_intelligence_Developing_methodology_and_pedagogy#fullTextFileContent) Letöltve: 2024. 04. 24.
- Bucker, J. – Furrer, O. – Lin, Y. (2015): Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management* 15. évf. 3. szám p. 259–284. Forrás: <https://doi.org/10.1177/1470595815606741> Letöltve 2024. 04. 24.
- Chen, G. – Starosta, W. (2000): The Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale. *Human Communication* 3. szám p. 1-15. Forrás: [https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=com\\_facpubs](https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=com_facpubs) Letöltve 2024. 04. 24.
- Csáki, G. (2016): Developmental state, Globalization Crisis: Taiwan’s Macroeconomic Adjustment. In D. Karalekas - C. Moldicz (szerk.): *Miracles Do Happen. Taiwan’s Economic Development*. Budapest Business School – University of Applied Science, p. 123-145.
- Csizmadia, N. (2023): *Geovízió I-II. - Válogatott tanulmányok*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Dolce, V. – Davoine, É. – Wodociag, S. – Ghislieri, C. (2023): The road to an international career: The “Erasmus effect” on resilience, intercultural interactions and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations* 92. szám. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.101741> Letöltve 2024. 04. 24.
- Early, C. P. – Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press, Stanford. Forrás: <https://www.sup.org/books/extra/?id=3184&isbn=0804743126&gvp=1> Letöltve 2024. 04. 24.
- Early, C. P. – Mosakowski, E. (2004): Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 2004. Október. Forrás: <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> Letöltve 2024. 04. 24.

- Erasmus+ (2014): Mi az Erasmus+? Forrás: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/hu/about-erasmus/what-is-erasmus> Letöltve: 2024. 04. 24.
- Fang, F. – Schei, V. – Selart, M. (2018): Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations* 66. szám p. 148–171. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002> Letöltve 2024. 04. 24.
- FasterCapital.com (2023): Sustainable Development through Cultural Diversity in Business. Forrás: <https://fastercapital.com/content/Sustainable-Development-through-Cultural-Diversity-in-Business.html> Letöltve 2024. 04. 24.
- Goforth, C. (2015): Using and Interpreting Cronbach's Alpha. University of Virginia Library. Forrás: <https://library.virginia.edu/data/articles/using-and-interpreting-cronbachs-alpha> Letöltve 2024. 04. 24.
- Gooden, D. – Creque, C. – Chin-Loy, C. (2017): The Impact Of Metacognitive, Cognitive And Motivational Cultural Intelligence On Behavioral Cultural Intelligence. *The International Business & Economics Research Journal (Online)* 16. évf. 3. szám p. 223-230. Forrás: <https://doi.org/10.19030/iber.v16i3.10006> Letöltve 2024. 04. 24.
- Grosch, I. – Boonen, J. – Hoefnagels, A. (2023). Cultural intelligence and the role of international classroom composition: Insights from Dutch higher education. *International Journal of Intercultural Relations*, 96. szám. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2023.101866> Letöltve 2024. 04. 24.
- Guterres, A. (2023): Foreword. In United Nations (szerk): *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special edition* p. 2. Forrás: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf> Letöltve: 2024. 04. 24.
- Hall, T. E. (1976): *Beyond Culture*. Anchor Books. Forrás: [https://monoskop.org/images/6/60/Hall\\_Edward\\_T\\_Beyond\\_Culture.pdf](https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf) Letöltve: 2024. 04. 24.
- Hammer, M. R. – Bennett, M. J. – Wiseman, R. L. (2003): Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations* 27. évf. 4. szám p. 421–443. Forrás: [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(03\)00032](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00032) Letöltve: 2024. 04. 24.

- Hughes, S. (2023): The AI Revolution & Higher Education: Why 21st Century Durable Skills Are Needed More Than Ever. Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/370637059\\_The\\_AI\\_Revolution\\_Higher\\_Education\\_Why\\_21st\\_Century\\_Durable\\_Skills\\_Are\\_Needed\\_More\\_Than\\_Ever](https://www.researchgate.net/publication/370637059_The_AI_Revolution_Higher_Education_Why_21st_Century_Durable_Skills_Are_Needed_More_Than_Ever) Letöltve 2024. 04. 24.
- Iskhakova, M. – Bradly, A. – Whiting, B. – Lu, V. N. (2021): Cultural intelligence development during short-term study abroad programmes: The role of cultural distance and prior international experience. *Studies in Higher Education* 47. évf. 8. szám p. 1694-1711. Forrás: <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1957811> Letöltve 2024. 04. 24.
- Kaplan, A. – Haenlein, M. (2019): Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons* 62. évf. 1. szám p. 15-25. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004> Letöltve 2024. 04. 24.
- Khanna, P. (2016): *Connectography: Mapping The Future Of Global Civilization*. New York: Random House.
- Kistyanto, A. – Rahman, M. F. – Wisandiko, F. A. – Setyawati, E. E. (2021): Cultural intelligence increase student's innovative behavior in higher education: the mediating role of interpersonal trust. *International Journal of Educational Management* 4. szám p. 419-440. Forrás: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-11-2020-0510/full/html?skipTracking=true> Letöltve: 2024. 04. 24.
- Li, J. – Wu, N. – Xiong, S. (2021): Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing. *PLOS ONE* 16. évf. 5. szám. Forrás: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878> Letöltve 2024. 04. 24.
- Matsumoto, D. – Hwang, H. C. (2013): Assessing Cross-Cultural Competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44. évf. 6. szám p. 849–873. Forrás: <https://doi.org/10.1177/0022022113492891> Letöltve 2024. 04. 24.
- Meyer, E. (2014): *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs.
- Morandini, S. – Fraboni, F. – De Angelis, M. – Puzzo, G. – Giusino, D. – Pietrantoni, L. (2023): The impact of artificial intelligence on workers’ skills: Upskilling and reskilling in

- organisations. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline* 26. szám p. 39–68. Forrás: <https://doi.org/10.28945/5078> Letöltve 2024. 04. 24.
- OrganizingEngagement.org (2019): Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Forrás: <https://organizingengagement.org/models/developmental-model-of-intercultural-sensitivity/> Letöltve 2024. 04. 24.
- Peterson, B. (2004): *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Intercultural Press.
- Poór, F. (2008): Személyügyi fogalomzavar. Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/szemelyugyi-fogalomzavar-20080111.html> Letöltve 2024. 04. 24.
- Rahimi, A. – Soltani, A. (2011): Teachability of Intercultural Sensitivity from the Perspective of Ethnocentrism vs. Ethnorelativism: An Iranian Experience. *International Journal of Applied Linguistics (IJAL)* 14. évf. 1. szám. Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/266080902\\_Teachability\\_of\\_Intercultural\\_Sensitivity\\_from\\_the\\_Perspective\\_of\\_Ethnocentrism\\_vs\\_Ethnorelativism\\_An\\_Iranian\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/266080902_Teachability_of_Intercultural_Sensitivity_from_the_Perspective_of_Ethnocentrism_vs_Ethnorelativism_An_Iranian_Experience) Letöltve 2024. 04. 24.
- Ruhl, C. (2024): *Theories Of Intelligence In Psychology*. Forrás: <https://www.simplypsychology.org/intelligence.html> Letöltve 2024. 04. 24.
- Schilling, V. – Förder, S. (2023): *Artificial Intelligence & Unsupervised Learning - Implications and Challenges for Future Work*. Prezentáció. Robert Bosch GmbH, 2023. Budapest, BGE-KKK.
- Scott, S. G. – Bruce, R. A. (1994): Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37. évf. 3. szám p. 580–607. Forrás: <https://sci-hub.se/10.5465/256701> Letöltve 2024. 04. 24.
- Smith, M. (2018): *Improving Emotional Intelligence (EQ)*. Forrás: <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm> Letöltve 2024. 04. 24.
- Sternberg, R. J. (1985): *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press.



- Sternberg, R. J. – Wong, C. H. – Kreisel, A. P. (2021): Understanding and Assessing Cultural Intelligence: Maximum-Performance and Typical-Performance Approaches. *Journal of Intelligence* 9. évf. 3. szám p. 45. Forrás: <https://doi.org/10.3390/jintelligence9030045> Letöltve 2024. 04. 24.
- Szabó, F. (2022): Már több mint 16 ezer magyar diák tanul külföldi egyetemen, Hollandiában megháromszorozódott a számuk. Forrás: [https://eduline.hu/felsooktatas/20220930\\_kulfoldon\\_tanulo\\_magyar\\_diakok\\_szama\\_Engame](https://eduline.hu/felsooktatas/20220930_kulfoldon_tanulo_magyar_diakok_szama_Engame) Letöltve 2024. 04. 24.
- Todorut, A. V. (2012): Sustainable Development of Organizations Through Total Quality Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62. szám p. 927-931. Forrás: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.157> Letöltve 2024. 04. 24.
- UNESCO (2014): Global Citizenship Education. Preparing learners for the challenges of the twenty-first century. Forrás: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227729> Letöltve 2024. 04. 24.
- United Nations (2015): Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Forrás: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> Letöltve 2023. 04. 24.
- Van Dyne, L. – Ang, S. – Koh, C. (2008): Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale. Forrás: [https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/03/Van-Dyne\\_Ang\\_Koh-Handbook-Ch-2-CQS-Scale-1.pdf](https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/03/Van-Dyne_Ang_Koh-Handbook-Ch-2-CQS-Scale-1.pdf) Letöltve 2024. 04. 24.
- Vinney, C. (2020): Understanding the Triarchic Theory of Intelligence. Forrás: <https://www.thoughtco.com/triarchic-theory-of-intelligence-4172497> Letöltve 2024. 04. 24.
- West, M. – Farr, J. (szerk) (1990): Innovation at work. Idézi: Afsar, B. - Al-Ghazali, B. - Ehtisham, S. - Ahmad, F. (2020): Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management* 24. évf. 4. szám p. 1082–1109. Forrás: [https://www.researchgate.net/publication/342212827\\_Cultural\\_intelligence\\_and\\_innovative\\_work\\_behavior\\_the\\_role\\_of\\_work\\_engagement\\_and\\_interpersonal\\_trust](https://www.researchgate.net/publication/342212827_Cultural_intelligence_and_innovative_work_behavior_the_role_of_work_engagement_and_interpersonal_trust) Letöltve: 2024. 04. 24.

Wu, J.-F. (2015): Examining Chen and Starosta's Model of Intercultural Sensitivity in the Taiwanese Cultural Context. I.J. Modern Education and Computer Science 6. szám p. 1-8. Forrás:  
[https://www.researchgate.net/publication/279866603\\_Examining\\_Chen\\_and\\_Starosta's\\_Model\\_of\\_Intercultural\\_Sensitivity\\_in\\_the\\_Taiwanese\\_Cultural\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/279866603_Examining_Chen_and_Starosta's_Model_of_Intercultural_Sensitivity_in_the_Taiwanese_Cultural_Context) Letöltve  
2024. 04. 24.