

Interkulturális érzékenyítés formális keretek között¹

Tompos Anikó – Ablonczyné Mihályka Livia
Széchenyi István Egyetem, Győr

1. Bevezetés

Az elmúlt két évtizedben látványosan megnőtt hazánkban az olyan munkahelyek száma, ahol különböző nemzeti kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók dolgoznak együtt. Számos tanulmány rámutatott a kultúraközi kutatások fontosságára (pl. Szőke–Kecskés 2015; Tompos–Ablonczyné Mihályka 2018), tárgyalta az ezekkel kapcsolatos piaci szükségleteket és lokális megvalósulásokat (pl. Barabás et al. 2017; Konczosné 2018), illetve bizonyította, hogy az interkulturális szervezeti belső és külső kommunikáció csak akkor lehet sikeres és eredményes, ha az abban részt vevők tudatában vannak a kultúraközi különbségeknek, elfogadják és tisztelik a más nemzeti kultúrák által képviselt normákat és ezek tudatában saját viselkedési normáikat képesek adaptálni a másik kultúrához (pl. Ablonczyné Mihályka–Nádai 2010; Ablonczyné Mihályka 2014; Szőke 2009, 2013; Tompos 2014, 2015).²

A kultúrát tekinthetjük a gondolkodás eszközének, emellett technikának, amely az egyéneket csoportokba rendezi valamely jellemzőik alapján; ez segít bennünket abban, hogy megértsük bizonyos csoportokba tartozó egyének viselkedését, illetve abban, hogy megállapítsuk, mely jellemzőik hasonlítanak és melyek különböznek (Némethová 2014). A kultúraközi különbségek áthidalását, a kulturális diverzitás fenntarthatóságát, a hatékony munkavégzést és együttműködést általában interkulturális érzékenyítő tréningek hivatottak segíteni, mind a felsőoktatásban, mind a munkahelyeken. Bár az interkulturális (kultúraközi, érzékenyítő stb.) tréningek meglehetősen régóta jelen vannak a magyar oktatásban és a munkaerőpiacon, keveset tudunk hatékonyságukról.

A tanulmány célja egy kérdőíves felmérés eredményeinek ismertetése, amely arra irányult, hogy információkat gyűjtsön az üzleti szférában dolgozó szakemberek számára nyújtott interkulturális tréningek számáról, tartalmáról és a résztvevőknek a kulturális diverzitással kapcsolatos érzelmeire és gondolkodásmódjára gyakorolt hatásáról.

2. Az interkulturális érzékenyítés

A nemzetközi és hazai szakirodalom szerint az interkulturális tréningek tartalma és módszerei sokat változtak az elmúlt néhány évtizedben. A korábbi, két kultúra összehasonlításán alapuló interkulturális dichotómiát a multikulturális megközelítés vette át (Hidasi 2015), míg a fókuszba a „termékek” alapján bemutatott objektív kultúra helyett a szubjektív kultúra, a tapasztalat került (Bennet–Bennet 2004). Az érzékenyítés célja az, hogy a résztvevők egy „biztonsági hálót” tudjanak kialakítani kétértelmű interkulturális helyzetek kezelésére, és ezt a hálót alkalmazni tudják akkor, ha ilyen helyzetben találják magukat egy interkulturális interakció során (Bakic–Miric 2008). A trénerek által alkalmazott technikák ennek megfelelően nem a hagyományos tudásátadási módszerekhez, hanem a coaching-technikákhoz hasonlítanak, mivel a tréner vezeti a résztvevőket a gyakorlati információk és tudás feldolgozásában és kezelésében (Ng et al. 2009). Hidasi Judit (2015), a legismertebb

¹ A tanulmány az EFOP-3.6.1-16-2016-00017 projekt támogatásával készült: *Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen.*

² A hivatkozott tanulmányok a Nyugat-Dunántúl régióban, illetve a Nyugat-Dunántúl régióban és a szomszédos osztrák régióban végzett vizsgálatok eredményeit tárgyalják.

magyar interkulturális vizsgálatokkal foglalkozó kutató a következő négy ismervben foglalja össze a változásokat: (1) már nem egy ország vagy kultúra megismertetése a cél; (2) a fókuszba a konkrét tudás helyett az érzékenyítés került; (3) tudásátadás helyett a tudás létrehozásának elősegítése; (4) tanítás helyett az orientáció segítése.

A magyarországi gyakorlati kutatások eléggé vegyes képet mutatnak az interkulturális tréningek gyakorisága, tartalma és eredményessége tekintetében. Falkné Bánó (2006) – igaz, másfél évtizede – 36 budapesti nemzetközi vállalatot vizsgált és arra az eredményre jutott, hogy ezek közül csak 9 nyújtott interkulturális képzést, amelyek csaknem mindegyike kizárólag a felsővezetőket célozta. Gyakorlati interkulturális trénerként azt a konklúziót vonta le, hogy szomorú, hogy míg a felsőoktatási tantervekben egyre gyakrabban szerepel az interkulturális kommunikáció tantárgy, nemcsak a kis- és középvállalkozások, hanem a nagyvállalatok sem gondolják, hogy szükség lenne ilyen tréningekre – véleménye szerint a magyar vezetők a kultúraközi együttműködések gazdasági és pénzügyi vonatkozásaira koncentrálnak és elhanyagolják a kulturális és interkulturális aspektusokat, továbbá saját maguk sincsenek tisztában ezen aspektusok fontosságával. A jelen tanulmány szerzőinek is több vizsgálata azt mutatta, hogy a magyar üzletemberek nem az interkulturális tudatosság és kompetencia hiányának, hanem más tényezőknek, például az idegennyelv-tudásuk korlátainak tulajdonítani a más kultúrák képviselőivel folytatott interakcióik sikertelenségét, vagy együttműködésük kudarcát (pl. Tompos 2012; Ablonczy-Mihályka 2015a).

Rudnák (2010) 2006 és 2008 között bonyolított felmérésében azt vizsgálta, hogy milyen kihívásokkal néznek szembe a magyarországi multikulturális munkakörnyezetben dolgozó menedzserek (116 külföldi és 222 magyar), és hogyan birkóznak meg ezekkel. A magyar menedzserek tekintetében a következőket találta: (1) csaknem 40%-uk nem találkozott más nemzeti kultúra képviselőjével gyermekkorában; (2) körülbelül 10%-uk vett részt külföldi cseretanulmányutakon; (3) 76%-uk soha nem dolgozott külföldön; (4) körülbelül 15%-uk nem igazán szeret külföldiekkel dolgozni; (5) csaknem 20%-uk szerint a kulturális különbségek semmibevétele nem jár üzleti veszteséggel; (6) 22%-uk nem gondolja, hogy a munkahelyi kulturális diverzitás pozitív és hatékony lenne. A felmérés eredményei szerint a vizsgált magyar menedzserek több, mint 30%-a tanult a felsőoktatásban a kultúraközi különbségekről, és kevesebb, mint 20%-uk gondolja azt, hogy nem kell folyamatosan korszerűsíteni, például interkulturális tréning során az interkulturális ismereteket. A kutató interkulturális tréningekre vonatkozó gyakorlati tapasztalatai viszont nem túlságosan kevesek: „sajnálatos módon a szervezők felületes, ugyanakkor látványos képzéseket ajánlanak: sokszor megrekednek a nem verbális kommunikációs különbségek tárgyalásánál, és a mélyebb, igazán fontos különbségek, mint értékek, gondolkodásmód stb. elő sem kerülnek” (Rudnák 2010: 105).

Az interkulturális tréningek mennyiségével és minőségével kapcsolatban más magyar kutatók is megfogalmazták aggodalmaikat. Falkné Bánó (2007) rámutat, hogy nemcsak Magyarországot, hanem az egész közép-kelet európai régiót jellemzi az, hogy kevés igény mutatkozik a vállalati interkulturális tréningekre. Kis (2008) szerint hazánkban már azt is egyfajta interkulturális tréningként fogják fel, ha valakit egy multikulturális munkacsapatba delegálnak. Vaszari (2016) a menedzsereknek ajánlott tréningeket elemezve arra a következtetésre jutott, hogy a kevésbé szabályozott magyar piacon sok a tréner és nagyon nehéz beazonosítani a valóban minőségi képzéseket, amelyek valóban személyiségfejlődést eredményeznek.

Rudnák (2010) eredményei azt is mutatják, hogy számos magyar – főleg üzleti/gazdálkodástudományi profilú – felsőoktatási intézmény kínál kötelező, vagy választható jelleggel interkulturális kommunikáció kurzust, gyakran idegen nyelven. Ezek a kurzusok – amelyek oktatásában a jelen tanulmány szerzői is részt vesznek intézményükben – megpróbálják egyensúlyban tartani az elméleti és gyakorlati ismereteket, de részben időbeli korlátok, részben a magyar oktatási rendszer hagyományai miatt az elméleti ismeretek

gyakran túlsúlyba kerülnek (Ablonczy-Mihályka 2015b; Tompos 2006). Vannak beszámolók sikeres felsőoktatási interkulturális képzésekről hallgatók (pl. Falkné Bánó 2011), vagy oktatók számára (pl. Rudnák et al. 2015), de ezek hatását a résztvevők visszajelzései alapján vizsgálták, nem azon, hogy mennyire hatott a képzés a résztvevők diverzitással kapcsolatos gondolkodására, érzelmeire és attitűdjeire.

3. A vizsgálat céljai és módszere

A jelen tanulmányban tárgyalt kutatás célja a magyar üzleti életben tevékenykedő szakembereknek ajánlott interkulturális érzékenyítő tréningek tartalmának és gondolkodásmódjukra gyakorolt hatásának vizsgálata volt. Kutatási eszközként a kérdőíves felmérést választottuk, adatgyűjtési módszerként a könnyen elérhető alanyok módszerét. Olyan adatközlők töltötték csak ki a kérdőívet, akik munkájuk során rendszeresen érintkeznek más kultúrák képviselőivel.

A demográfiai és munkával kapcsolatos kérdések mellett a résztvevőknek arra kellett válaszolniuk, hogy részt vettek-e formális interkulturális képzésben munkábaállásuk előtt, vagy után. Akik igennel válaszoltak, azok egy listából kiválaszthatták a képzés fókuszát (több fókusz is bejelölhetők), illetve a nyitott egyéb kategóriához írhattak is. Ezután 16 attitűd-állítást kellett értékelniük ötfokozatú skálán (1: egyáltalán nem értek egyet; 2: nem értek egyet; 3: semleges; 4: egyetértek; 5: teljes mértékben egyetértek).

A kérdőívek feldolgozása az SPSS 22.0 verziójával történt. Összesen 367 válaszadó töltötte ki a kérdőívet. Az eredményeket illusztráló táblázatok néhány esetben ennél kevesebb választ tartalmaznak a hiányzó adatok miatt.

4. Eredmények

Ahogy az 1. sz. táblázatban látjuk, a 365 válaszadó közül csak 97 (26,5%) vett részt formális interkulturális érzékenyítésben, pedig a munkájukkal kapcsolatos kérdések alapján megállapítható, hogy mindegyik válaszadó több idegen kultúrával is együttműködik, és ezek közül számos nagyon távoli, mind földrajzi, mind kulturális értelemben. Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy az interkulturális képzésben részt vevők aránya csak csekély mértékben változott egy évtized alatt (vö. Falkné Bánó 2006; Rudnák 2010).

A táblázatban az is látható, hogy a formális képzésben részt nem vettek közül 30 válaszadó úgy nyilatkozott, hogy nem is látja szükségét az interkulturális képzésnek, ami alátámasztja azokat a fentebb tárgyalt véleményeket, hogy a magyarok alábecsülik az interkulturális készségek fontosságát.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid igen	91	24,8	24,9	24,9
nem	118	32,2	32,3	57,3
nem, de szívesen részt venne	84	22,9	23,0	80,3
nem, de gyakran utána néz a kulturális különbségeket érintő kérdéseknek	42	11,4	11,5	91,8
nem, de nem is látja szükségességét	30	8,2	8,2	100,0
Total	365	99,5	100,0	
Missing 9	2	,5		
Total	367	100,0		

1. sz. táblázat: Vett-e részt pozíciója betöltése előtt, illetve munkája során interkulturális tréningen?

A demográfiai adatok alapján végzett keresztábra-elemzés alapján elmondható, hogy arányaiban több női adatközlő vett részt formális interkulturális képzésben, és általában kedvezőbb a véleményük a tréningekről; akik még nem vettek részt, szívesebben részt vennének rajtuk, mint a férfi adatközlők, akik kevésbé látják az interkulturális tréningek szükségességét (2. sz. táblázat).

		Az Ön neme		Total
		férfi	nő	
Vett-e részt pozíciója	igen	38	53	91
betöltése előtt, illetve	nem	67	51	118
munkája során	nem, de szívesen részt vennék	34	50	84
interkulturális	nem, de gyakran utánanéző a	25	16	41
tréningen?	kulturális különbségeket érintő kérdéseknek			
	nem, de nem is látja szükségességét	22	8	30
Total		186	178	364

2. sz. táblázat: Vett-e részt pozíciója betöltése előtt, illetve munkája során interkulturális tréningen?

		Az Ön életkora				Total
		20-35 év közötti	36-45 év közötti	46-50 év közötti	51 év feletti	
Vett-e részt	igen	62	21	5	3	91
pozíciója	nem	68	34	8	8	118
betöltése	nem, de szívesen részt vennék	67	10	5	1	83
előtt, illetve	nem, de gyakran utánanéző a	24	10	3	4	41
munkája	kulturális különbségeket					
során	érintő kérdéseknek	16	10	1	1	28
interkulturális	nem, de nem is látja					
tréningen?	szükségességét					
Total		237	85	22	17	361

3. sz. táblázat: Vett-e részt pozíciója betöltése előtt, illetve munkája során interkulturális tréningen?

Ha a válaszadók korával végzett keresztábra-elemzés eredményeit vizsgáljuk (3. sz. táblázat), láthatjuk, hogy a korcsoportok között valójában nincs különbség a tréningeken történő részvételben. Ez azért meglepő eredmény, mert az interkulturális kommunikáció felsőoktatási képzésekbe történő integrációja csak az elmúlt bő másfél évtized eredménye – joggal gondolhatnánk, hogy a fiatalabb generáció több ilyen képzésen vett részt, vagy legalábbis kedvezőbb a véleménye az interkulturális érzékenyítésről.

		Az Ön iskolai végzettsége			Total
		egyetem/főiskola	érettségi	középiskola	
Vett-e részt	igen	79	10	2	91
pozíciója betöltése	nem	95	17	6	118

előtt, illetve munkája során interkulturális tréningen?	nem, de szívesen részt vennék	68	15	1	84
	nem, de gyakran utánanéző a kulturális különbségeket érintő kérdéseknek	40	2	0	42
	nem, de nem is látja szükségességét	16	11	3	30
Total		298	55	12	365

4. sz. táblázat: Vett-e részt pozíciója betöltése előtt, illetve munkája során interkulturális tréningen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	munkahelyi viselkedés tanulmányozása	17	4,6	18,7	18,7
	munkastílus különbségei a kultúrák szempontjából	18	4,9	19,8	38,5
	problémamegoldó stratégiák a különböző kultúrákban	16	4,4	17,6	56,0
	időgazdálkodás különbségei a kultúrákban	8	2,2	8,8	64,8
	verbális kommunikáció különbségei a kultúrákban	13	3,5	14,3	79,1
	nonverbális kommunikáció különbségei a kultúrákban	9	2,5	9,9	89,0
	egyéb	10	2,7	11,0	100,0
	Total	91	24,8	100,0	
Missing	9	276	75,2		
Total		367	100,0		

5. sz. táblázat: Ha részt vett interkulturális tréningen, jelölje meg a tréning jellegét?

A 4. sz. táblázatban látható, hogy a végzettséggel végzett keresztábra-elemzés némileg árnyalja a fenti képet, mivel a felsőfokú végzettséggel rendelkezők kedvezőbben nyilatkoztak az interkulturális tréningekről, mint a középfokú végzettségűek: a 298 felsőfokú végzettségű válaszadó közül „csak” 16 nyilatkozott úgy, hogy nem tartja őket szükségesnek, míg a 67 középfokú végzettséggel rendelkező válaszadó közül 14.

Az interkulturális tréningek fókuszát a fenti 5. sz. táblázat tartalmazza. Az információ nem elég ahhoz, hogy következtetéseket vonjunk le a tréningek minőségével kapcsolatban, de az látható, hogy a munkával kapcsolatos különbségek és a verbális kommunikáció a legnépszerűbb témák. Az „egyéb” kategóriában kapott 10 válasz formális (pl. egyetemi Interkulturális Menedzsment kurzus, kulturális különbségek mennyire jelentenek akadályt a munkában, nemzetközi üzleti kultúra) és informális/gyakorlati (pl. Erasmus/írfúsági csereprogram más országokban, hosszabb távon külföldön tartózkodás, spanyolországi betanulás képzési formát is tartalmazott).

Az attitűd-állításokkal kapcsolatban általában az mondhatjuk, hogy inkább azok nyilvánítottak véleményt, akik részt vettek formális érzékenyítő programokon – akik nem, azok nagyobb gyakorisággal jelölték a semleges értéket. Gyenge, de szignifikáns különbség mutatkozott a két csoport között a következő három attitűd-állítás esetében:

Vannak bizonyos pozíciók, ahol az eltérő kulturális háttér előnyt jelent (Cramer's V: 0,183). Nagyon gyenge kapcsolat mutatható ki a változók között, amely abban nyilvánul meg, hogy akik részt vettek már interkulturális tréningen, jobban egyetértenek azzal, hogy bizonyos

pozíciók esetében az eltérő kulturális háttér előnyt jelenthet, mint azok, akik nem vettek részt ilyen tréningen. Akik sosem vettek részt képzésen, kevésbé tudnak állást foglalni a kérdésben, több semleges választ jelöltek meg.

Vállalatom a stratégiáját úgy alakítja ki, hogy megfeleljen a különböző kulturális háttérű dolgozóinak (Cramer's V: 0,166). Akik valaha részt vettek interkulturális tréningen, többen egyetértenek azzal, hogy a vállalat, ahol dolgoznak, stratégiáját a különböző kulturális háttérű dolgozóinak való megfelelés céljával alakítja ki. A soha tréningen részt nem vevők esetében a semleges válasz szintén nagyobb arányban szerepel.

A kulturális különbözőség segít, hogy innovatívabbak legyünk (Cramer's V: 0,166). Akik részt vettek már interkulturális tréningen, azok arányukban jobban és többen egyetértenek az állítással, mint azok, akik nem vettek részt tréningen még sosem. A kapcsolat ez esetben is gyenge, de iránymutató.

A várakozásainkkal ellentétben nem volt viszont kimutatható kapcsolat a két csoport között az alábbi állítások esetében: *A dolgozók közötti kulturális különbség feszültséget okoz a munkahelyen; Tolerancia nélkül nem tudunk együtt dolgozni külföldiekkel; Team-munkánál előnyt jelent a résztvevők közötti kulturális különbség; Eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkatársak jobban teljesítenek a közös munka során; A dolgozók különböző kulturális háttere új ötleteket, új tudást és új megközelítést jelent a feladatok megoldásánál; A kulturális különbségekből adódó lehetséges nézeteltéréseket előre meg lehet jósolni.*

5. Konklúzió

Az interkulturális tréningek hatékonyságára irányuló vizsgálatokat általában akadályozza az, hogy a képzést nyújtó szervezetek vonakodnak attól, hogy a kutatók a képzéseiket vizsgálják, attól féltve, hogy feltárják programjaik gyenge pontjait és ezzel veszélyeztetik működésüket, vagy sikerességüket (Mendenhall et al. 2004). A tanulmány szerzői tisztában vannak kutatásuk korlátaival, mindazonáltal az eredmények megerősítik a korábbi vizsgálatok eredményeit, mind az interkulturális képzések gyakoriságára, mind azok eredményességére vonatkozóan.

A tanulmányban tárgyalt vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy az interkulturális érzékenyítésben részt vevők aránya nem változott az elmúlt évtizedben. Az eredmények szerint főleg a nők, és általában a diplomás üzleti szereplők kedvezőbb véleménnyel vannak az interkulturális tréningekről. Az az tény, hogy a válaszadók 8%-a szerint nincs szükség ezekre, azt mutatja, hogy számos magyar üzletember még mindig alábecsüli a kultúraközi ismeretek, az interkulturális kompetencia és készségek jelentőségét és szerepét még akkor is, ha nemzetközi munkakörnyezetben dolgozik. A tréningek tartalma főleg a kultúra látható általános és munka-specifikus aspektusaira korlátozódik. A vizsgálat alapján az interkulturális tréningek csekély hatást gyakorolnak a résztvevőknek a kulturális diverzitással kapcsolatos érzelmeire és gondolkodásmódjára

Irodalom

- Ablonczyné Mihályka L.–Nádai J. 2010. Cooperation strategies of multicultural management in Hungary. In: Springer, R.–Chadraba, P. (eds.): *Marketing and Business Strategies for Eastern and Central Europe*. Vienna: Vienna Institute for International Economic Studies, 3–14.
- Ablonczyné Mihályka L. 2014. When in Rome do as the Romans do: is it a reality of business life? In: Rotschedl, J.–Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. Prague: International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), 1–9.
- Ablonczy-Mihályka L. 2015a. Cross-cultural communication breakdowns: case studies from the field of intercultural management. In: Rotschedl, J.–Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 18th International Academic Conference*. Prague: International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), 22–32.
- Ablonczy-Mihályka L. 2015b. New Era – New Methods: How to Teach Intercultural Management Communication. In: Born-Lechleitner, I.–Glaser, E. (eds.): *Interkulturelle Kompetenz: vermitteln, erwerben, anwenden*. Vienna: LIT Verlag, 151–158.
- Bakic-Miric, N. 2008. Re-Imagining Understanding of Intercultural Communication, Culture and Culturing. *Journal of Intercultural Communication* (2): 1–1.
- Barabás R.–Filep B.–Komlósi L. I.–Kovács Zs. 2017. The Cooperation of Elephants and Racing Horses: Harmonizing Organizational Cultures in a Dynamic City. In: Ovidiu, M. (ed.): *Cities: The Fabric of Cultural Memories. Confrontation or Dialog? (Proceedings): Tenth Interdisciplinary Conference of the University Network of the European Capitals of Culture*. Sibiu: Lucian Blaga University of Sibiu Press, 19–27.
- Bennet J. M.–Bennett, M. J. 2004. Developing Intercultural Sensitivity: an Integrative Approach to Global and Domestic Diversity. In: Landis, D.–Bennett, J. M.–Bennett, M. J. (eds.): *Handbook of Intercultural Training*. (3rd ed.). Sage: Thousand Oaks, CA. 147–165.
- Hidasi J. 2015. Identitás multikulturális kontextusban. *Studia Mundi – Economica* 2(3): 3–11.
- Falkné Bánó K. 2006. Interkulturális útmutató nemzetközi cégek és projektek vezetői és tagjai számára. *EU Working Papers* 9(1): 16–25.
- Falkné Bánó K. 2007. Miért nincs elég interkulturális tréning Magyarországon, és mi a teendő? In: Heltai, P. (szerk.): *Nyelvi modernizáció: Szaknyelv, fordítás, terminológia*. MANYE, Gödöllő: Szent István Egyetem, 1076–1082.
- Falkné Bánó K. 2011. Kommunikációs kultúra – kulturális/interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia; az interkulturális kompetencia fejlesztésének módszerei. In: Majoros, P. (szerk.): *BGF Tudományos Évkönyv 2011: Útkeresés és növekedés*. BGF: Budapest. 455–466.
- Kis J. 2008. *Innováció a nemzetközi vállalatoknál*. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/292/1/Kiss98.pdf>
- Konczosné Szombathelyi M. 2018. A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az AUDI Hungaria Zrt. és Győr példáján. *Tér – Gazdaság – Ember* 6(1): 113–142.
- Mendenhall, M. E.–Stahl, G. K.–Ehnert, I.–Oddou, G.–Osland, J. S.–Kühlmann, T. M. 2004. Evaluation Studies of Cross-Cultural Training Programs: A Review of the Literature From 1998 to 2000. In: Landis, D.–Bennett, J. M.–Bennett, M. J. (eds.): *Handbook of Intercultural Training*. (3rd ed.). Sage: Thousand Oaks, CA. 129–144.
- Némethová, I. 2015. Useful Approaches for Teaching Intercultural Communication Competence in Tertiary Education. In: Born-Lechleitner, I.–Glaser, E. (eds.): *Interkulturelle Kompetenz: vermitteln, erwerben, anwenden Teaching, Acquiring and Applying Intercultural Competence*. Wien, Berlin: LIT Verlag, 145–150.

- Ng K.Y.–Van Dyne, L.–Ang, S. 2009. From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management of Management Learning and Education* 8(4): 511–526.
- Rudnák I.–Komor L.–Józsa I. 2005. Multikulturális tréning külföldi hallgatókat oktatók számára. *Studia Mundi – Economica* 2(3): 138–148.
- Rudnák I. 2010. *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében*. PhD disszertáció. Szent István Egyetem: Gödöllő.
- Szőke J. 2009. A kulturális tényező szerepe a vállalkozási teljesítmény alakulásában. *Translatologia Pannonica* (1): 208–213.
- Szőke J. 2013. Managing Cultural Differences When Doing Business Internationally. *International Journal of Business and Management Studies* 2(2): 349–357.
- Szőke J.–Kecskés P. 2015. Bízunk vagy ne bízunk? A sztereotípiák hatása a vállalati kapcsolatokra. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *Kitekintések – 25 éves a győri közgazdászképzés*. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2015/Szoke_Kecskes.pdf
- Tompos A. 2006. Az interkulturális kommunikáció oktatásának problémái. *THL₂* (1-2): 176–184.
- Tompos A. 2012. Magyar-osztrák üzleti együttműködések vizsgálata. In: Dobos Cs. (szerk.): *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai*. Miskolc: Miskolci Egyetem, 233–240.
- Tompos A. 2014. How stories contribute to a deeper understanding of cultures. *Sociokulturnyje Problemi Jazyka i Kommunikacii* 9: 167–174.
- Tompos, A. 2015. Austrian and Hungarian values and norms in cross-cultural management research. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*. 12(3) Paper Tompos.
- Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. 2018. The Sustainability of Cultural Diversity in the Workplace: Cultural Values and Intercultural Mindset. *European Journal of Sustainable Development* 7(1): 298–306
- Vaszari T. 2016. A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben. *Vezetéstudomány* 47(7): 54–63.