

Tompos Anikó\*

# AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ OKTATÁSÁNAK PROBLÉMÁI

## 1. Bevezetés

**A** nyelvtanuló az adott nyelvet beszélő kultúrák történelméről, irodalmáról, szokásairól szükségszerűen szerez információkat. A nyelvtanárképző intézményekben hagyományosan oktatják az országismeret tárgyat. A kulturális elemek oktatásának viszonylag új kerete az interkulturális kommunikáció tárgya.

A kultúrák közti tanulmányokat, mint önálló kutatási területet és alkalmazott tudományt – paradox módon – épp a globalizáció folyamata hívta létre a 20. század második felében, amikor nyilvánvalóvá vált, mennyire különbözőek az emberek, a csoportok, a szervezetek és a társadalmak, illetve milyen komoly, a viselkedéssel és kommunikációval kapcsolatos csapdákat rejt az együttműködés. A kultúrák közti különbségek empirikus kutatása és az eredmények rendszerezése is ekkor vett óriási lendületet. A közelmúltban Magyarországon is több kiváló könyv jelent meg (Borgulya 1996; Falkné Bánó 2001; Hidasi 2004; Polyák 2005), amelyek részben összefoglalják az interkulturális kommunikáció külföldi és hazai kutatási eredményeit, részben gyakorlati, a mindennapi vagy üzleti életből vett példák alapján mutatják be a kulturális különbségeket.

Az interkulturális kommunikáció tárgya célja az interkulturális érzékenység fejlesztése és az interkulturális kompetencia kialakítása, így a kurzusok – bár a fókuszpontok tekintetében nagyon változatosak lehetnek – általában a nemzeti, vallási és szervezeti kultúrák közötti különbségekkel, kutatásuk módszereivel és eredményeivel foglalkoznak (Hidasi 1999, Falkné Bánó 2004). Az interkulturális kommunikáció az országismeret tárgyhoz képest „mélyebb” ismeretek átadására törekszik, nem elégszik meg a kultúra „látható” megnyilvánulásainak tanításával, hanem az értékekre is koncentrálnak, tehát azokra az orientációkra, amelyek mentén egy adott kultúra tagjai jobban, vagy kevésbé kedvelik a dolgok bizonyos állását. Az összehasonlítás-leírás mellett nagy szerepe van a megértésnek, a feltárásnak és a magyará-

---

\* Tompos Anikó, PhD, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, [tomposa@sze.hu](mailto:tomposa@sze.hu)

zatnak. A kurzusok szerves részét képezi még a kulturális relativizmus, a kultúra és kommunikáció jellegének és modelljeinek megvitatása.

A jelen tanulmány célja – saját oktatási tapasztalataim alapján – az interkulturális kommunikáció tárgy oktatása során felmerülő problémák tárgyalása, valamint annak bemutatása, hogyan próbáltam megoldani azokat a kurzus tartalmának és követelményeinek változtatásával.

## **2. Az angol interkulturális kommunikáció kurzus célja és helye a különböző szakok tanterveiben**

A Széchenyi István Egyetemen mintegy tíz éve vezettük be idegen nyelvi választható tárgyként az interkulturális kommunikációt. Ma a tárgy a nemzetközi kapcsolatok szakon két nyelven, a nemzetközi kommunikáció szakon egy nyelven kötelező, a közgazdász egyetemi szakon választható, de áthallgatással felvehetik a többi szak hallgatói is. Előkövetelménye a legalább középfokú általános vagy szakmai nyelvvizsga. A kurzus egy féléves, sajnos csak heti két kontaktórával, amiből az egyik elmélet, a másik gyakorlat. A nemzetközi kapcsolatok szakon folyamatos a számonkérés, míg a nemzetközi kommunikáció szakon vizsgával zárul a kurzus.

A tantárgy elsődleges célja az interkulturális tudatosság kialakítása. A nyelvi cél a hallás, a beszéd és extenzív olvasás fejlesztése, a beszédképességen belül a kiselőadás műfajának megismertetése, és bizonyos nyelvi funkciók, például véleménynyilvánítás, kérdésfeltevés stb. gyakoroltatása. A nyelvi makro- és mikrokészségek tekintetében a tárgy – a további kötelező és választható idegen nyelvi kommunikációs tárggyal együtt – a szakmai (gazdasági) nyelvvizsgára felkészítő kurzust készíti elő, illetve további ismeretek átadásával annak követelményeit bővíti.

Az interkulturális kommunikációt az első nyelvből nemzetközi kapcsolatok szakon az első, nemzetközi kommunikáció szakon a második félévben ajánljuk felvenni. A nemzetközi kapcsolatos szakos hallgatóknak kötelező tárgy a választható öt nyelv (angol, francia, német, olasz, orosz) közül két nyelven még a menedzser kommunikáció (írott üzleti műfajok), az üzleti tárgyalások (szóbeli üzleti műfajok) és a nemzetközi tárgyalástechnika. A nemzetközi kommunikáció szak nyelvi tárgyai csak angol és német nyelven hallgathatók. Az interkulturális kommunikáció mellett kötelező tárgy még a bevezetés a sajtónyelvbe, az összehasonlító országtanulmányok (hagyományos országismeret), a menedzser kommunikáció és a nemzetközi tárgyalástechnika.

A legtöbb hallgató első nyelvként mindkét szakon az angolt veszi fel, így hallgatólagos megállapodásunk, hogy a kultúrák közti kommunikáció elméleteivel főleg az angol interkulturális kommunikáció kurzus keretein belül foglalkozunk.

## **3. Az oktatás során tapasztalt problémák**

Angol nyelven hét éve tanítom a tárgyat. Amikor külföldre távozott kolléganőm helyett át kellett vennem a kurzus oktatását, az interkulturális kommunikáció elméleteivel és oktatási módszereivel kapcsolatosan kevés ismerettel rendelkeztem, így

elődöm gyakorlatát követve az oktatás első heteiben az elméleteket ismertettem előadás formájában, főként a kutatók által tárgyalt példákkal és esettanulmányokkal illusztrálva, míg a kurzus második felében a hallgatók egyéni kiselőadásokat tartottak egy-egy önállóan választott kultúráról, illetve országról. A hallgatóság feladata a jegyzetelés, illetve kérdések feltevése volt.

Elméleti ismereteim és tanítási tapasztalataim gyarapodásával egyre több kérdés merült fel bennem az oktatás tartalmával kapcsolatban. Egyre problematikusabbnak láttam az elméletek tényszerű közlését, illetve a hallgatói információszerzés, az „alkalmazás” hasznát; megkérdőjeleződött az oktatás eredményessége, mert úgy éreztem, bár „magaskultúra” helyett az antropológiai kultúrához sorolható ismeretekkel (Szili 2005) foglalkoztunk, nem léptük túl a hagyományos leíró-összehasonlító módszert.

### 3.1. Az elméletek érvényessége, megbízhatósága és időtállósága

Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül, csak a példa kedvéért mutatok rá néhány problémára és ellentmondásra az interkulturális kommunikáció elméleteivel és kutatási eredményeivel kapcsolatban.

Nagyjából a 20. század közepén vetették fel amerikai társadalomtudósok azt, hogy a különböző társadalmak ugyanazokkal az alapvető problémákkal szembesülnek, de történelmileg különböző módokat találtak e problémák megválaszolására. Minden társadalom tudatában van a problémák megoldására adható összes lehetséges válasznak, de különböző sorrendiséget részesítenek előnyben. Az ezt követő évtizedekben a tudósok ezeket a közös problémákat, illetve a megoldások különbözőségét próbálták felderíteni, és eredményeik alapján összehasonlítani és felosztani a kultúrákat.

Az interkulturális kommunikáció elismert kutatói közül Geert Hofstede dimenziói egy amerikai szociológus-pszichológus páros (Inkeles–Levinson 1954, idézi Hofstede–Hofstede 2005: 22) által feltárt problémákon (*a hatalomhoz való viszony, az egyén felfogása: egyén és társadalom, konfliktuskezelés, az agresszió kontrollja, az érzelmek kifejezése*), míg Fons Trompenaars kategóriái két amerikai antropológus (Kluckhohn–Strodtbeck 1961) által tárgyalt kulturális orientációkon (*kapcsolat, idő, tér, cselekvés, ember-természet, emberi természet*) alapulnak.

Hofstede és Trompenaars kérdőíves felmérések segítségével próbálták felderíteni az egyes kultúrák preferenciáit. A kérdőíves felmérések nem problémamentesek (mintavétel, kérdésfeltevés, az adatközlők szubjektivitása stb.), így a kapott eredmények érvényessége és megbízhatósága még kontrollfelmérésekkel is nehezen bizonyítható. A *Globe projekt* például a bizonytalanságkerülés tekintetében csak Franciaország, Mexikó, Izrael és Olaszország esetében erősítette meg a hofstedei indexeket; Svédország és Dánia esetében az eredmények homlokegyenest ellentmondanak nekik: míg e két ország indexe Hofstedénél a legalacsonyabbak, a *Globe-felmérés* alapján a legmagasabbak között vannak (erről nagyon szemléletes grafikont közöl Polyák 2004: 108). Érdekes még, hogy Görögország és Magyaror-

szág esetében a hofstedei indexeknél jóval alacsonyabb értékeket állapított meg a Globe.

A kutatók az adott kultúrák által preferált értékeket igen lassan változóknak tekintik; ennek ellenére az utóbbi évtizedben mind Hofstede, mind Trompenaars változtatott mutatóin. Hofstede eredeti, 1969–73 között végzett felmérésekor nem volt IBM kirendeltség Magyarországon, 1985-ben is erősen korlátozott kutatás alapján állapította meg indexeit (Polyák i. m. 5). Magyarország indexei ekkor így alakultak: hatalmi távolság: 19, individualizmus: 55, maszkulinitás: 79, bizonytalanságkerülés: 83, míg 2005-ben kiadott könyvében már a következő mutatók szerepelnek: hatalmi távolság: 46, individualizmus: 80, maszkulinitás: 88, bizonytalanságkerülés: 82. Nehéz megmondani, milyen felmérések alapján változtak az értékek, és a magas individualizmust és maszkulinitást sem könnyű elfogadni. Nagy Sándor (1998, idézi Polyák i. m.) például az alábbi értékeket javasolja: hatalmi távolság: 66, individualizmus: 55, maszkulinitás: 70, bizonytalanságkerülés: 65. Jarjabka (i. m. 6) további, a hofstedei dimenziókra irányuló magyar felmérések egymásnak is ellentmondó eredményeit ismerteti. Trompenaars (1993) az 1980-as években végzett felmérései alapján összeállított adatbázisában csak részlegesen jelenik meg Magyarország, mint szinkronikus, közepesen affektív és diffúz, inkább partikularista és kollektívista, és szinte egyáltalán nem teljesítményorientált, belső irányítású kultúra. Nemrég megjelent könyvében (Hampden–Turner–Trompenaars 2000, idézi Bakacsi–Takács–Karácsonyi–Imrek 2002) a kelet-európai kultúrákat jellemző kollektívizmus már közepes, vagy erős individualizmussá, a belső irányítás külső irányítássá változott.

A kvalitatív vizsgálatokban, empirikus megfigyelésekben rejlő veszély szintén a kultúrák korlátozott és esetleg pontatlan ismerete, a tényszerűsége, gyors elemzésre való törekvés; így a következtetések is gyakran túlságosan a tényszerűség csapdájába esve igencsak fekete-fehérnek állítják be a különbségeket. Csakúgy, mint a felmérések, a megfigyelések sem tudnak tisztán különbséget tenni előítélet, vágy és valóság között, illetve nem igazán képesek arra vonatkozó adatokat közölni, mennyi ideje létezik egy bizonyos kulturális jelenség, és milyenek kilátásai a jövőre nézve (Demorgon 2005).

### 3.2. Az önálló hallgatói kutatómunkával kapcsolatos problémák

A hallgatók egy kultúráról (többnyire országról) tartott kiselőadásaival kapcsolatban négy probléma merült fel.

Az első és második probléma a világhálóval kapcsolatos. Az interneten számos, a különböző kultúrákkal kapcsolatos információ és honlap található. Ezekből a hallgatók a kivágás-összeillesztés módszerével rövid idő alatt összeállították előadásukat, többnyire anélkül, hogy az elméletekkel történő összevetésre, azok illusztrálására törekedtek volna. Kevesen vették figyelembe az előre közölt elvárásaimat, például azt, hogy minden információt ellenőrizzenek, kívülről mondják az előadást, ne tartalmazzon az írott nyelvre jellemző komplex szerkezeteket és túl sok ismeretlen kifejezést. Az internettel kapcsolatos másik gond az, hogy a világhálón található

információk nagy része jó szándékú, de egyedi tapasztalaton alapuló ismertetés és tanács. Ezeket a szövegeket főként olyanok írják, akik kapcsolatba kerültek egy másik kultúrával, így tapasztalataikat saját kultúrájuk szűri meg, nem is beszélve arról, hogy számos jelenséget félreértelmezhetnek. Így kerülhetett a világhálóra a magyar kultúráról az az információ, hogy december hatodikán a magyar gyerekek csizmájába a Mikulás fakanelat tesz. Az már a hallgatók az angol nyelven írt cikkekkel kapcsolatos túlságos tiszteletét és bizalmát, kritikus gondolkodásuk hiányát jelezte, hogy ezt elő is adták.

A következő veszély az, hogy még a kultúrákkal kapcsolatos nyomtatott ismeretterjesztő szövegek is – terjedelmi korlátaik miatt – gyakran sekélyesek és nem rendszerezettek. Szerzőik a kultúrák jellemzésekor általában a saját kultúrájuktól nagyban eltérő jelenségeket tárgyalják, így e megfigyelések a kulturális nyitottság kialakítása helyett akár a negatív sztereotípiák vagy legalábbis az egyedit figyelmen kívül hagyó sablonok kialakulását eredményezhetik. Példa lehet erre az egyik üzleti angol nyelvkönyv (Lannon–Tullis–Trappe 1993: 16–18) olvasásértési feladata, ami a *The European Be nice and smile if you want to hire a Hungarian manager* ('Légy kedves, és mosolyogj, ha magyar menedzsert akarsz felvenni') címmel megjelent cikkét dolgozza fel. A cikk Trompenaars felmérésein alapul és a kelet-európai vezetők jellemzőit taglalja. Magyarországgal kapcsolatban az áll benne, hogy a magyar beosztottak egyharmada eleget tesz főnökük arra irányuló kérésének, hogy segítsen kifesteni a házát. A cikk szerint a magyarok többé-kevésbé elviselik a kritikát, de ugyanúgy a személyes szimpátia, mint a karrierlehetőség miatt választanak munkahelyet. Tízből kilenc magyar azt szereti, ha az alapján ítélik meg, ki ő, és nem aszerint, hogy mit csinál, hogyan teljesít. Az egyéni jutalmak jobban motiválják őket, mint a német, belga, vagy francia menedzsereket; ennek ellenére a magyar vezetők hatvan százaléka inkább lemond a profitról, csakhogy ne kelljen elbocsátani alkalmazottakat. Úgy vélem, Polyák Ildikó egyébként kiváló könyvében szereplő azon állítás, hogy a magyarok örömmel esznek üres kenyeret, vagy zsíros kenyeret hagymával (Polyák 2004: 19) is már csak egy mítosz.

Az utolsóként tárgyalt probléma a szokások, a mindennapi gyakorlat létezéséhez és változásához, illetve az interkulturális kommunikációt oktató tanár szerepéhez kapcsolódik. Az interkulturális kommunikációt idegen nyelven oktató tanár főként saját kultúráját és a szakjának-szakjainak megfelelő kultúrkörök szokásait ismeri; nem várható el, hogy naprakész saját tapasztalatokkal vagy jól megalapozott, érvényes elméleti ismeretekkel rendelkezzen minden kultúrával kapcsolatban. Mégis kényelmetlenül éreztem magam a kiselőadások hallatán, hiszen gyakran nem tudtam volna megmondani, tényleg létezik és általános-e egy-egy említett kulturális jelenség. Valószínűleg ez a probléma is kultúraspecifikus, hiszen hazánkban a tanárok inkább magasan képzett, nagy tudásbázissal rendelkező szakértők, mint problémamegoldók (Laurent 1983), és a biztos megoldás megadásának képtelensége arcvesztést eredményezhet.

## 4. Az angol interkulturális kommunikáció tárgy jelenlegi tartalma és követelményei

A kívánt cél jobb elérése érdekében a kurzus tartalmát és követelményeit már többször változtattam. Jelenleg a kurzus három nagy részből áll: elmélet, alkalmazás és kiselőadások.

Az első, elméleti részben a kultúra és kommunikáció modelljeivel, a kulturális relativizmussal, a sztereotípiákkal, Hall (1976, 1983), Laurent (1983), Hofstede (1980, 1991) és Trompenaars (1993) kulturális dimenzióival foglalkozunk. Ezekhez készítettem egy segédletet a hallgatók számára, hogy otthon fel tudjanak készülni, és az órákon inkább a megbeszélés és a kritikus elemzés domináljon. A sztereotípiákkal kapcsolatban az üvegbúramodellre (Utley 2004), saját tapasztalataimra, és a külföldi Erasmus-hallgatók segítségével támaszkodva nagyobb hangsúlyt fektetek annak tudatosítására, hogy mindig vannak kivételek. A tárgyalt empirikus vizsgálatokkal kapcsolatban mindig kikérem a hallgatók véleményét arról, hogy szerintük a kutatások eredményei mennyire helytállóak, milyen hatásokra, hogyan és mennyire gyorsan változhatnak a nemzeti preferenciák, és lehetséges-e, hogy egy dimenzió belül bizonyos aspektusok ellentmondanak az adott kultúra általános dimenzióorientációjának. Igyekszem a hallgatókat kritikára és gondolkodásra ösztönözni. Például a fentiekben említett bizonytalanságkerülési mutatóval kapcsolatban ismertetem Hofstede példáját (Hofstede–Hofstede 2005: 201), az Einstein és Bohr közti vitát az atomot alkotó részecskék mozgását illetően. Hofstede szerint a német fizikus azért gondolta, hogy a részecskék mozgását törvény irányítja („Isten nem kockázik a világegyetemmel”), mert erősen bizonytalanságkerülő kultúrát képviselt, míg a bizonytalanságot természetesnek tekintő dán kollégája elfogadta azt, hogy a mozgás véletlenszerű. A Globe-felmérés tükrében elképzelhető-e, hogy Bohr egy magasan bizonytalanságkerülő kultúra kivétele volt vagy mégis Hofstedének lehet igaza, esetleg a példa más kulturális orientációt illusztrál?

A kurzus második része az elméletek gyakorlati alkalmazására koncentrál. Ezek rövid feladatok (pl. Tomalin–Stempleski 1993; Polyák 1996; Utley 2004), esettanulmányok (pl. Adler 2002), a hivatalos írásbeli kommunikáció összevetése (pl. Bell–Williams 1999: 47, 50; Falkné Bánó 2001: 90–92), illetve a nemzetközi marketing (Tompos m. a.). Ez utóbbi területről, a bizonytalanságkerülésnél maradvá veszek egy példát a megbeszélések illusztrálására: Hofstede (Hofstede–Hofstede 2005: 180–181) egy holland marketingszakember, Marieke de Mooij (pl. de Mooij 1998) eredményeire hivatkozik, melyek azt bizonyították, hogy a fogyasztói szokások különbözőek a magas és alacsony bizonytalanságkerülési mutatóval rendelkező kultúrákban. Például ott, ahol nagy a bizonytalanságkerülés, az emberek inkább új autót, több ásványvizet, friss zöldséget, természetes élelmiszert és tisztítószert vásárolnak. A bizonytalanságot elfogadó kultúrákban a fogyasztók több készített és kozmetikumot vesznek, és gyakran saját maguk végzik a lakásfelújítási munkákat. Ezekben a kultúrákban sikeresek a tradíciókat hangsúlyozó, illetve a „szakértőket”, például fehérköpenyes orvosokat felvonultató reklámok. Hofstede a „szakértők” ellentétéként a humort említi a siker zálogaként a gyengén bizonytalanságkerülő

kultúrákban. A magas és alacsony kontextusú kultúra „kitalálója”, Hall (1983: 121) szerint a magas kontextusú kultúrák inkább a humoros hirdetéseket kedvelik, és elutasítják a propagandát, míg az alacsony kontextusúak a tényeket felsoroló reklámoknak hisznek – igaz, csak addig, amíg meg nem győződnek arról, hogy a termék mégsem olyan jó, mint ahogy a hirdetés állítja. Egy nem reprezentatív mintán végzett internetes felmérés szerint (Huszár 2003) az alacsony kontextusú kultúráknak készült mosóporreklámokat a magyar nézők elutasítják, és a ránctalanító krémeket reklámozó modellekről is azt gondolják, azért néznek ki olyan jól az emberek a reklámban, mert fiatalok, és nem azért, mert olyan hatásos a krém. Sokkal jobban élvezik a nyelvi és képi játékokra, illetve humorra épülő reklámokat. Mit gondolnak a hallgatók a ’szakértő’ mosógépszerelőről? Lehet-e köze a kontextusnak a bizonytalanságkerüléshez?

A kiselőadásokra a kurzus utolsó heteiben kerül sor. Egyéni előadások helyett a hallgatók 2-4 fős csoportokat alkotnak és az elméleti rész után választanak egy témát, amit a tanárral történő egyeztetés után önállóan feldolgoznak. Az alkalmazással foglalkozó hetek alatt be kell számolniuk arról, hogyan haladnak az anyaggyűjtéssel. A kiselőadás követelménye, hogy a kiválasztott általános vagy üzleti téma mentén több kultúrát vessenek össze az elméletek tükrében (pl. *a batalmi távolság és az individualizmus-kollektívizmus megnyilvánulása az egyes nemzeti oktatási rendszerekben vagy a gyermeknevelési szokásokban, a nemzeti értékek a közmondásokban, specifikus-diffúz vonások az üzleti tárgyalás során* stb.) és mutassanak rá a hasonlóságokra, illetve különbségekre. A hallgatóság feladata továbbra is a jegyzetelés és kérdésfeltevés.

A félévzáró teszt, illetve vizsga is három részből áll: kérdések a kiselőadásokkal kapcsolatban, az elméletek felismerése és alkalmazás (rövid esettanulmányok elemzése, illetve kérdéskifejtés).

## 5. Összefoglalás és kitekintés

A tanulmány célja az volt, hogy bemutassam, milyen problémákkal szembesültem az interkulturális kommunikáció tárgy oktatása során, és ezeket a problémákat hogyan próbáltam megoldani annak érdekében, hogy a kurzus túllépje a hagyományos leíró-összehasonlító megközelítést. Úgy vélem, részben sikerült a hallgatókat kritikusabb gondolkodásra, kérdésseltevésre, érvelésre és olyan kutatómunkára ösztönözni, mely során megszerzett elméleti ismereteiket egy gyakorlati területen alkalmazzák.

A tárgy oktatása azonban továbbra sem problémamentes. A legnagyobb korlát az idő, hiszen csak egy félév áll rendelkezésünkre heti két kontaktórával. A másik problémát a hallgatók életkorában látom: az elsőévesek továbbra is inkább a kész információk átadását várják és nehéz őket önálló véleménynyilvánításra bírni. A tárgyat második nyelvként felvevő harmad, illetve negyedéves hallgatók jóval aktívabbak és kreatívabbak. Eredmény az is, hogy nemzetközi marketing témában már több szakdolgozat született, és most készül egy TDK dolgozat, ami a hofstedei hagyománymodell és dimenziók alapján nemzeti eposzok hőseinek tulajdonságait hasonlítja össze.

Tervezzük egy interkulturális kommunikáció szakirány indítását, ahol az egy féléves, heti két órás, az elméleti kereteket tárgyaló előadást három, heti négy órás, az euro-atlanti, az ázsiai és az arab kultúrkörrel foglalkozó szeminárium egészítené ki. Ennek megvalósulása nagyban hozzájárulna a tárgy céljainak jobb eléréséhez.

## Irodalom

- Adler, Nancy J. 2002. *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Bakacsi Gyula–Takács Sándor–Karácsonyi András–Imrek Viktor 2002. Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business* 37: 69–80. Elektronikus elérhetőség: europe\_cluster.publications\_2002.html
- Bell, Arthur H.–Williams, Gary G. 1999. *Intercultural Business*. Barrons Business Success Guides, New York.
- Borgulya Istvánné 1996. *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. JPTE, Pécs.
- de Mooij, Marieke 1998. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Sage, Thousand Oaks.
- Demorgon, Jacques 2005. Taking a hard look at the “intercultural” from a sociological point of view. <http://www.sietar-europa.org/congress2005/>
- Falkné Bánó K. 2001. *Kultúrák közti kommunikáció. Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok*. Püski Kiadó, Budapest.
- Falkné Bánó K. 2004. Miért és hogyan tanítsuk a kultúrák közti kommunikáció tárgyát? In: Borgulya Istvánné (szerk.): *Kultúrák közti, szakmai és szervezeti kommunikáció*. PTE Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. 52–60.
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond Culture*. Double Day, New York.
- Hall, Edward T. 1983. *The Dance of Life: the other dimension of time*. Double Day, New York.
- Hampden-Turner, Charles–Trompenaars, Fons 2000. *Building cross-cultural competence: how to create wealth from conflicting values*. Yale University Press, London.
- Hidasi Judit 1999. Az interkulturális ismeretek szerepéről. In: Cs. Jónás Erzsébet (szerk.) *Nyelvpolitika és nyelvoktatás*. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat Megyei Pedagógiai Intézete és Továbbképző Központja, Nyíregyháza. 161–167.
- Hidasi Judit 2004. *Interkulturális kommunikáció*. Scholar Kiadó, Budapest.
- Hofstede, Geert 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, Geert 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Publishing, London.
- Hofstede, Geert–Hofstede, Gert J. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Publishing, New York.
- Huszár Ildikó 2003. *A kultúra jelentősége a multinacionális vállalatok reklámtevékenységének sikerességében*. Szakdolgozat. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Inkeles, Alex–Levinson, Daniel J. 1969. National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In: Linzey, G.–Aronson, E. (szerk.): *The handbook of social psychology*. 2. kiadás, 4. kötet. Addison-Wesley, Reading.
- Jarjabka Ákos (é. n.) *Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében: kultúramodellek és hazai alkalmazhatóságuk*.
- Kluckhohn, Florence. R.–Strodtbeck, Fred L. 1961. *Variations in Value Orientations*. Greenwood Press, Westport, CT.



- Lannon, Michael–Tullis, Graham–Trappe, Tonya 1993. *Insights into Business*. Longman Ltd, Harlow.
- Laurent, André 1983. The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization* 13/1–2: 75–96.
- Nagy Sándor 1998. Multicultural “Push” in Hungary’s Business Life. *International Business School. Annales*. 73–89.
- Polyák Ildikó 1996. *Cross-cultural Communication*. Külkereskedelmi Főiskola, Budapest.
- Polyák Ildikó 2004. *Cross-cultural Communication*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest.
- Polyák Ildikó (é.n.) *Gap or Chasm? The Delta Intercultural Academy*, /search\_results.php?id=38.
- Szili Katalin 2005. A múlt tanításáról és a jelen kihívásairól a nyelv és kultúra tanításának kapcsán. *THL*, 2005/1: 44–53.
- Tomalin, Barry–Stempleski, Susan 1993. *Cultural Awareness*. Oxford University Press, Oxford.
- Tompos Anikó (megjelenés alatt). A nemzetközi reklám, mint a kultúraközi kommunikáció elméleteinek egyik lehetséges alkalmazási területe. *Globalizáció és fenntartható fejlődés*. VIII. Apáczai Napok. Nemzetközi Tudományos Konferencia. NYME ATFK, Győr.
- Trompenaars, Fons 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Economist Books, London.
- Utley, Derek 2004. *Intercultural Resource Pack*. Cambridge University Press, Cambridge.