

Milassin Anda Nóra

Az interkulturális interakciók során megtapasztalt kulturális eltérések
értelmezése a dél-koreai kultúrában - magyar szemmel

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

Témavezető: Dr. Primecz Henriett

© Milassin Anda Nóra

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Az interkulturális interakciók során megtapasztalt kulturális eltérések
értelmezése a dél-koreai kultúrában - magyar szemmel

Ph.D. értekezés

Milassin Anda Nóra

Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatok jegyzéke.....	10
Ábrák jegyzéke.....	11
1 Bevezetés	13
1.1 A kutatás jelentősége.....	15
1.2 A kutatás célja	17
2 Elméleti áttekintés.....	21
2.1 A kultúra.....	21
2.1.1 A kultúra meghatározására adott válaszok	21
2.1.2 A kultúra elemei és szintjei.....	26
2.1.2.1 Szervezeti kultúra	29
2.1.3 A kultúra értelmezésének lehetőségei.....	32
2.1.4 A kultúrakutatói módszerek és a főbb kultúrakutatások	35
2.1.4.1 Érték-alapú kultúrakutatások.....	39
2.1.4.2 A cselekvésselméleti kultúrakutatások	50
2.2 A kultúrák találkozásának folyamata	55
2.2.1 Az idegen kultúrába való beilleszkedés nehézségei	55
2.2.1.1 A kultúraközi kommunikáció.....	55
2.2.1.2 A beilleszkedést gátló tényezők	57
2.2.1.3 A stressz	59
2.2.1.4 A kulturális sokk jelensége.....	64
2.2.2 Az idegen kultúrába való beilleszkedést elősegítő tényezők.....	73
3 Empirikus kutatás	76
3.1 A kutatástervezés.....	76
3.1.1 A kutatás gondolati keretrendszere.....	76
3.1.2 Kutatói alapállásom kritikai realista olvasata	80
3.1.3 A kutatás részterületei és a kutatási kérdések.....	82
3.1.4 A kutatásban jelentkező lehetséges torzítások.....	87
3.2 Az adatgyűjtés és az előzetes adatelemzés.....	89
3.2.1 Az adatgyűjtés folyamata.....	89
3.2.2 A megfigyelési egységek azonosítása.....	94
3.2.3 A vizsgált minta adatai	97
3.2.4 Az adatok összegyűjtési és rögzítési módja.....	100
3.2.5 Az előzetes adatelemzés	103

3.2.6	Az elemzés hitelessége	106
3.3	Az eredményalkotás, a kutatás eredményei	108
3.3.1	A kutatás kontextusa	108
3.3.2	Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend.....	117
3.3.3	A koreai ember dolgos hangya.	126
3.3.4	Bármit mond a főnök, mind úgy igaz.	134
3.3.5	Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják.	138
3.3.6	A szégyen végigkísér az életen.	145
3.3.7	Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg.....	148
3.3.8	A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne.	150
3.4	A feltárt kulturális eltérések összefoglalása	153
3.5	A kutatás illeszkedése az elmélethez és a gyakorlathoz.....	162
3.5.1	A kutatás eredményeinek összevetése a kultúradimenziós kutatásokkal ...	163
3.5.2	A kutatás felhasználhatósága a szervezeti életben.....	165
3.5.3	Továbblépési lehetőségek, a jövőbeli kutatási irányok kijelölése	166
4	Összefoglalás	167
	Függelék.....	176
	Hivatkozások jegyzéke.....	181
	Publikációs jegyzék.....	208

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A GLOBE dimenziók és azok forrása (Primecz, 2006).....	47
2. táblázat: A kultúrakutatások és vizsgálati szempontjaik.....	53
3. táblázat: A kultúra-összehasonlító kutatások dimenzióinak összerendezése Fink, et al., 2004 nyomán	54
4. táblázat: A kulturális sokk szakaszhatárai az egyes szerzőknél	70
5. táblázat: A kulturális különbségek kezelésének szakaszai az egyes szerzőknél...	72
6. táblázat: A kritikai realizmus tudományfilozófia jellemzői. Gelei (2012) és Hidegh (2015) nyomán.....	79
7. táblázat: A kutatás részterületei, a kutatás céljai és a hozzájuk tartozó kutatási kérdések.....	85
8. táblázat: A kultúrakutatások és vizsgálati szempontjaik kiegészítve a saját kutatás jellemzőivel	86
9. táblázat: Az interjúalanyok adatainak összefoglaló táblázata	99
10. táblázat: A dél-koreai és a magyar adatok összevetése a hofstede-i kultúra kutatás adatai alapján (Hofstede, 2008).....	163
11. táblázat: A dél-koreai és a magyar adatok összevetése a GLOBE kutatás adatai alapján (House et al, 2004).....	165

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A disszertáció felépítése	20
2. ábra: Schein (1986) és Jarjabka (1999) jéghegy modell ábrázolása	28
3. ábra: A kultúra főbb értelmezési iskolái (Allaire és Firsirotu, 1984 alapján)	34
4. ábra: A kulturális sokk hatásai a kiküldöttre (Craig, 1979 alapján)	66
5. ábra: A kulturális sokk szakaszai (Gullahorn és Gullahorn, 1963 alapján)	68
6. ábra: A kulturális sokk szakaszai (Black és Mendenhall, 1991 alapján)	68
7. ábra: A kritikai realizmus szintjei között fennálló okozati összefüggés (Sayer, 2000 és Primecz, 1999 alapján).....	80
8. ábra: A három legfőbb jellegzetesség a dél-koreai kultúrára	161
9. ábra: A magyar kultúra mit adaptálhatna a dél-koreai kultúrából	162
10. ábra: A kutatás fő- és alkódjainak ábrázolása	180

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretném megköszönni a segítséget Mindenkinak, aki részt vett az értekezésem elkészítésében szakmai gondolatokkal, egy jó ötlettel, vagy akár egy kedves, támogató szóval.

Külön köszönöm az interjúalanyoknak, akik a koreai kultúra általuk észlelt milyenségét őszintén bemutatták és megismertették velem saját élményeiken keresztül.

Heninek köszönöm, hogy mindig támogató, türelmes és nyitott volt az új ötleteimre. Andinak, Erikának és Mirkónak, akik egy egyszerű kérdéssel mindig emlékeztettek a kutatói szerepem tudatosabb megélésére. Barbinak, Évinek és Máténak, akik mindig meghallgatták kétségeimet és álmaimat a dolgozattal kapcsolatban. Csabinak, aki kvantitatív gondolkodásával mindig a földön tartotta a gondolataimat, és technikai segítségemre is volt. Topcu Katalinnak, hogy szakmai munkássága mindig példaértékű előttem és publikációin keresztül jobban megérthettem a kulturstandard módszert. Köszönöm Gábornak, hogy módszertani- és kutatás technikai kérdésekkel mindig fordulhattam hozzá. A tanszéki és intézeti kollégáknak is köszönöm, hogy tapasztalataikkal segítettek eligazodni a saját kutatásomban, és rávilágítani a kérdéses pontokra.

Nagy egyéni élmény volt, és hozzáadott értéke felbecsülhetetlen a kutatáshoz, hogy a Kutatási Bizottság által odaítélt ösztöndíjból kilátogathattam Szöulba 2015 novemberében a Hankuk University of Foreign Studies Magyar Tanszékére. 2016 nyarán pedig a V4 Young Professional ösztöndíj magyar résztvevőjeként kulturális csereprogramban ismerhettem meg mélyebben a koreai kultúrát. Utólag is köszönöm ezeket a lehetőségeket és a kinti kollégák kedves fogadtatását. Janka és Krisztina személyes és szakmai támogatása az utazásaim során sokat számított, hála érte.

Külön köszönöm Dr. Csoma Mózes Tanár Úr szakértelmét, amellyel segített tájékozódni és megérteni a jelenségek hátterét, továbbá köszönöm Osváth Gábor Tanár Úrnak is, aki a koreai és az ázsiai kultúra szeretetét saját élményein keresztül közelebb hozta számomra a kutatás kezdeti időszakában.

A dolgozatot ajánlom Anyunak, Tesónak és Apunak, akik megtanították nekem, hogy a megváltoztathatatlan és a lehetetlen nem létezik. Biztos támpontok az életemben.

Anyu és Imre, köszönöm, hogy mindig azt látjátok bennem, aki lehetnék.

Férjemnek, Kristófnak tartozom a legnagyobb köszönettel. Támaszt nyújtott, vagy éppen buzdított attól függően, mire volt szükségem vagy milyen hangulatban voltam; a támogatása, bölcs meglátásai pótolhatatlan értékek az életemben.

Köszönöm Istenem, hogy lehetőséget adott ezen az „utazáson” részt venni és végig kitartani. Soli deo gloria!

„... mikor megérkeztem, én vártam valami nagyon mást. És nem volt olyan más.

Elkezdtél benne élni [a kultúrában], és akkor jön az, hogy olyan, mint azok a frusztráló álmok, hogy minden ugyanolyan, mint a valóságban, de mikor csinálsz valamit, akkor annak valahogy más kimenetele lesz, mint, amire számítasz.”¹

1 BEVEZETÉS

A nemzetközi (gazdasági) tevékenység napjainkra kultúrákon, határokon átívelővé vált. Az egyének, a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúra tagjaival online térben vagy személyesen². Hocking és munkatársai (2004) három általános célt fogalmaztak meg, amiért létrejön a kultúrák közötti munkaerő áramlás. Az üzleti alkalmazások terjesztése, a szervezeti célok megvalósítása és egyéni tapasztalat- és ismeret szerzése miatt, amely nemzetközi környezetben valósul meg leginkább.

A hasonlóság ezekben az esetekben, hogy attól a közegtől távol kerülnek ezek az egyének, aminek a szokásait, szabályait a legjobban ismerik. Az új környezet, az új szabályok, az új viselkedési mintázatok megismerése és megértése nagy feladatot jelent az azt átélő egyén számára. Két kultúra tagjainak találkozásakor esetleges nézetkülönbségek, értékkülönbségek, konfliktushelyzetek, kommunikációs problémák léphetnek fel. A megértés és beilleszkedés során felmerülő nehézségek megélése, az új környezetben a nem-megszokott történések nyomott hagyhatnak az egyénekben, ennek feldolgozása, megértése, elfogadása és tudatos kezelése az egyéni tanulási folyamat része és elengedhetetlen az idegen kultúrában töltött hosszabb idő esetén. Ahogyan Topcu (2005) is írja természetes életérzés az, hogyha kívülállóként egy idegen kultúrához csatlakozik az egyén, akkor úgy érezheti, hogy az új kultúra nem elég kapcsolatorientált, a baráti, emberi kapcsolatok sokkal visszafogottabb minőségűek.

¹ A kutatásban részt vevő egyik interjúalany idézete arról, hogy mit érzett magyarként a dél-koreai kultúrában.

² Természetesen vannak olyan emberek, akik nem önszántukból érintkeznek egy másik kultúrával, vagy kell áttelepedniük egy idegen helyre (pl. menekültek). Dolgozatom nem ezt az utóbbi témát tárgyalja, így ezen kijelentésem a teljes szabad akaratból utazó és más kultúrában szabadon élő egyégekről szól.

Az egyének tapasztalatai és élményeik az országok különbözőségei miatt eltérnek, azonban hasonlóságot lehetett felfedezni abban, hogy milyen érzéseik vannak a munkahelyi- és magánéleti területeken az új közegben zajló találkozások és a beilleszkedés során. Az új kultúrába beilleszkedő egyének esetében változó, hogy mi nehezíti meg leginkább az idegen környezetbe való beilleszkedésüket: például a küldő- és fogadó munkahelyi szervezet viselkedése, az adminisztratív, hatósági kérdések, családi kapcsolatok (vagy azok hiánya), az étkezési, italozási kultúra vagy az új közeg mindennapos szokásai. Jól látszik, hogy a szervezet által kiküldött munkavállalók egyfajta „védőhálóval” rendelkeznek, amelyet a szervezet struktúrája, folyamatai, kultúrája biztosít. Az egyéni kitelepülők jobban átélhetik a kiköltözés adta stresszt és az új környezet adta kulturális sokkot.

Azevedo (2011) kutatásai alapján tudjuk, a hatalmas kulturális különbségek ellenére az együttműködés zökkenőmentes lehet két kultúra tagjai között, de két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre.

A világ kitárult, és összeszűkült egyben. Az egyének napi szinten találkoznak más idegen kultúrákkal, ezért ezen terület kutatása az egyénekre való hatásától (értékek ütközése, kommunikációs nehézségek, egyéni tanulás), a szervezeti életre gyakorolt hatásig (diverzitás kezelés, szervezeti tanulás, multikulturális környezet) aktuális és fontos.

Az új kultúrákkal való találkozást és beilleszkedést mindig is érdekesnek találtam, de azt különösen, hogy bizonyos kultúrák vonzzák egymást, és azonnal adnak egy otthonos érzést a másik kultúra tagjának, míg vannak egymást „taszító” kultúrák, amelyek tagjai elképzelhetetlennek tartják a szoros viszonyt.

Pár évvel ezelőtt kerültem először közelebbi kapcsolatba a koreai³ kultúrával, és tagadhatatlanul mélyen megérintett, beszippantott kulturális jellegzetességeivel, gondolkodásmódjával. Mikor erre ráéisméltem, kutatói énem varázslatosnak tartotta ezt a vonzást, ami nemcsak engem, de a koreai kultúrával megismerkedő más kultúrák tagjait is érinti. Szerettem volna jobban megérteni folyamatot, hogy a magyaroknak hogy tud ilyen „otthonos” érzést adni Dél-Korea. Földrajzilag két igen távoli kultúráról

³ Dolgozatom a Koreai Köztársaság, hétköznapi nevén Dél-Koreáról (hangul: 대한민국, Tehan Minguk) szól, tehát későbbiekben a Korea kifejezés mindig ezt jelöli majd. Észak-Korea is többször említésre kerül, de ekkor mindig az égtáj megjelölésével fogom jelezni, hogy a Koreai-félsziget északi részén fekvő államról beszélek.

beszélhetünk, amelynek történelme, értékei, hagyományai merőben eltérnek, mégis a kutúra tagjai tudnak kapcsolódni egymáshoz.

Kutatásomban tehát a magyar kultúra tagjait kérdeztem a koreai kultúrában megélt élményeikről, tapasztalataikról, gondolataikról. Egy személyes élmény hatására döntöttem végleg ezen téma kutatása mellett. A koreai Hankok Egyetem egyik szemináriumán vendégként voltam jelen, és az előadás után a hallgatók szabadon kérdezhetek tőlem az elhangzottakkal kapcsolatban. Nagyon érdekes volt, hogy nem szakmai kérdések után érdeklődtek, hanem feltették a legfontosabb két kérdést, amit tudni szerettek volna. Hány éves vagyok, és van-e férjem. Számomra nagyon meglepő volt ez a közvetlenség, és talán nevezhetjük nem-szakmai közeledésnek is. Ez a személyes élmény is nagyban befolyásolta a témaválasztásomat. Amilyen meglepődést okozott bennem ez a váratlan helyzet, úgy gondolom, hogy más magyaroknak is lesz bőven mit mesélni a dél-koreai kultúrával való érintkezésükről.

1.1 A KUTATÁS JELENTŐSÉGE

Az európaiak által a XIX. században „Remetekiráltságként” emlegetett, elszigeteltségben lévő ország az 1988-as szöuli nyári olimpiai játékok révén vált ismertté. A Nemzetközi Valutaalap számításai alapján a Koreai Köztársaság gazdasága – vásárlóerő-paritáson számolva – a világ gazdaság 1,6%-át adta 2016-ban, amivel a világ 14. legnagyobb nemzetgazdaságának számított, az ázsiai országok közül pedig az 5. legjelentősebbnek (Statisztikai tükör, 2018).

A Koreai Köztársaság a szocialista országok közül elsőként Magyarországgal alakított ki diplomáciai kapcsolatot az 1980-as évek végén, épp ezért Magyarországot mind politikailag, mind pedig társadalmilag figyelem övezte Koreában. Dél-Korea és Magyarország diplomáciai és gazdasági kapcsolatai a rendszerváltást követően gyors ütemben fejlődtek, és Dél-Korea mára hazánk egyik legfontosabb üzleti partnere lett Ázsiában. 2010 óta folyamatosan emelkedik a közvetlenül Magyarországra befektetett dél-koreai tőke állománya, amely 2016 végén 1,4 milliárd euró volt. Ezzel a Koreai Köztársaság az unión kívüli országok között az egyik legnagyobb befektetőnek számít hazánkban. 2016 végén az ázsiai országban 453 millió eurónyi tőkét fektettek be közvetlenül Magyarországról, míg a Koreai Köztársaságból irányított leányvállalatok közül 2015 végén 59 működött itthon (Statisztikai tükör, 2018).

A gazdasági kapcsolatokon túl Dél-Korea az érdekérvényesítésnek egy modern módját is használja, a soft power. A kultúrák találkozásának erőteljes befolyásolási/hatalmi technikája a soft power, amely rányomja a bélyegét a kultúrák kommunikációjára, és hatással van a kultúrák párbeszédére és érintkezésére. A „soft power” koncepciója szerint a hatalom gyakorlója képes befolyásolni mások preferenciáit, ilyen értelemben nincsen szükség kényszerítő intézkedésekre, azaz a „hard power” használatára. A „soft power” egyik legfőbb képessége, hogy a szimpátia erejét használja célja elérésére, és a szimpátia és vonzalom gyakran vezet ellenállás nélküli beleegyezéshez. Nye (2013) szerint a „soft power” egyik forrása a kultúra.

Az Ernst&Young (2012) három főbb soft-power változót állapított meg, amellyel mérni tudják az egyes országok befolyásának mértékét, és rangsort állíthatnak fel. A (1) a globális kultúra képe, amely annak a mérésére szolgál, hogy az adott ország a globális környezetben mennyire népszerű. A (2) globális integritás azt méri, hogy egy ország mennyire tartja magát nemzetközileg elismert etikai és morális normákhoz, végül a (3) globális integráció az egyes országok nemzetközi aktivitását méri⁴. A rangsor kialakításakor a GDP nagysága és az adott kultúra nyelvét beszélők száma nagyban torzíttja a rangsort, erősen kedvezve az angol-szász államoknak. Dél-Korea mégis 2017-ben a világ 3. legbefolyásosabb országa lett az enterprise kategóriában és a 13. helyen végzett a kulturális hatását nézve (<https://softpower30.com>).

A Korea Trade Promotion Organization (Koreai Kereskedelemfejlesztési és Befektetésösztönzési Ügynökség (KOTRA)) a Koreai Nagykövetség Kereskedelmi képviseleteként non-profit formában működő budapesti székhelyű szervezete, amelynek célja, hogy elősegítse a kereskedelmi kapcsolatok és a befektetéseket a magyar és a koreai fél között. A két ország gazdasági kapcsolatainak támogatása mellett Dél-Korea a soft power is erőteljesen használja tehát az ország kultúrájának, nyelvének és szokásainak továbbadásában, ezáltal befolyásának növelésében. Ennek a térnyerésnek is példája a Koreai Kulturális Központ (KKK) Budapesten, amely 2012. februári nyitása óta különféle kulturális rendezvényeket szervez, melyek összekapcsolják Dél-Koreát és Magyarországot.

⁴ Az egyes mérőszámokhoz a következő változókat használják: (1) Globális kép: TIME 100 index, Média export index, Kedvenc vállalatok index, Olimpiai index, US Nyelvi index. (2) Globális integritás: Szabadság index, Választói részvételi index, Jogállamisági index, Szén-dioxid kibocsátási index. (3) Globális integráció: Bevándorlási index, Turizmus index, Folyékony Angol Nyelvtudás index, Egyetemi rangsorolás index.

A magyar és dél-koreai kultúra eltéréseinek szakirodalmi és empirikus vizsgálata időszerű kutatási cél, és a kutatás eredmények hiánypótlóak. A dél-koreai gazdaság fejlődését és menedzsment rendszerét eddig csupán ketten elemezték átfogóan Magyarországon (Mayer, 1994, Marosi, 1995). A szakirodalomban legtöbbször a koreai kultúra a nyugati kultúrával van szembeállítva a hiányos koreai-magyar vizsgálati adatokat nélkülözve. A kutatás eredményei továbbá a koreai és magyar gazdasági kapcsolatok szereplőit is segíthetik. A magyar üzleti partnereket abban, hogy munkakapcsolataikat koreai partnereikkel fejlesszék, elkerüljék az esetleges félreértéseket, és konfliktusok nélkül tudjanak üzletelni. A koreai szervezetekben dolgozó magyar munkavállalókat pedig segíthetik a kutatás tapasztalatai, hogy jobban megértsék a koreai munkatársak, vezetőik, szervezetük kultúráját, gondolkodásmódját és motivációit.

1.2 A KUTATÁS CÉLJA

Ezen kutatás célja, hogy az előzetesen a kutató által feltett kutatási kérdésekre választ adjon. A kutatás minden részterületéhez tartozik egy-egy kutatási kérdés, amely az adott részterület feltárását segíti. Ezen kutatás kvalitatív módszerű feltáró jellegű kutatás, amelynek célja a kultúrák közötti eltérések feltárása és megértése. A kutatásnak nem célja a kvantitatív kutatásokhoz tartozó hipotézisek megerősítése vagy cáfolása, hanem a kutatási előfeltevések mentén rögzített kutatói gondolatokat figyelembe véve megfelelő kutatási kérdések alkotása és megválaszolása, amelyek ezen feltáró és mélyebb megértést elősegítő kutatást támogatják. A kutatás általános célja a dél-koreai kultúra és a magyar kultúra találkozásának folyamatait vizsgálni, és a magyar kultúra tagjainak gondolkodásmódjában, értelmezési sémáiban kulturális eredetűnek vélt különbségeket feltárni a dél-koreai kultúra tagjaival megtörtént interakciók alapján. A kutatás az individuum szintjén történik, tehát a helyi észlelt valóságot kutatja, de a következtetések szintje eltávolodik az egyéntől. A kutatás émiikus megközelítést alkalmaz, a helyi fogalmak mentén igyekszik megmagyarázni az általánost, tehát nemzeti szinten (a dél-koreai és a magyar kultúrára) fogalmaz meg következtetéseket, mert elfogadja, hogy a kultúra tagjai a nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelemzéseiket (Chevrier, 2009). A kutatás feltárni és magyarázni kívánja a magyar szempontú kulturális eltéréseket, amelyek a dél-koreai kultúra tagjainak cselekedetein keresztül válnak láthatóvá, mindezt a két kultúra együttműködésének hatékonyságának javítása érdekében.

További célok a kutatás során, megérteni, hogy az interjúalanyok által átélt interakciós szituációkban a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza a kutatás résztvevői. A narratív interjúk retrospektív elemzése révén feltárni, hogy az interjúalanyok a dél-koreai interakciókból mit tanultak saját értelmezésük szerint az interakciók átgondolásából, és ezen felismeréseik hogyan befolyásolják együttműködésüket a dél-koreaiakkal a jelenben és a jövőben. A kutatás továbbá vizsgálja, hogy a megismert eltéréseket hogyan alkalmazhatjuk a két kultúra munkavállalói közötti hatékonyabb együttműködés érdekében.

A magyar és a koreai kultúra tagjainak találkozásakor felmerülő eltérések értelmezéséhez feltétlen szükséges volt a kultúra értelmezésének kereteit vizsgálnom, illetve, hogy a találkozások milyen kulturális szinteken történnek, és az eltéréseknek mi adhatja az alapját.

A kutatás során feltételeztem, hogy „a kultúra azon továbbadott értékminták, eszmék és más szimbólumrendszerek összessége, melyek hatást gyakorolnak a viselkedésre” (Kluckhohn, 1951), illetve a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. Ezen viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik (Hall, 1960). A kultúra szintjei közül (Schein, 1985, Hofstede, 1991, Thomas, 2003,) a nemzeti szintet választottam a kutatás színteréül, mert feltételezem, hogy a kultúra tagjai sokszor a nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelmezéseiket, és vannak olyan konzisztens mintázatok, amelyek rendszeresen előbukkannak, ha egy ország kultúrájáról beszélnek a kultúra tagjai (Chevrier, 2009). A kultúra statikus megközelítésében a kultúra hiedelmeit, alapfeltevéseit, a társadalomba beágyazódott mintáit kívánja feltárni a kutatás, amelyek az idők folyamán nem, vagy csak lassan változnak. A kultúra, tehát az én értelmezésem szerint is egy olyan statikus jelenség, ami időben hozzávetőlegesen változatlan formában van jelen az adott kultúra tagjaiban (Allarie és Firsirotu, 1984). A statikus megközelítést alkalmazó kultúrakutatások a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra határaival teszik egyenlővé, tehát a kutatásomban a dél-koreai országhatár lesz a kutatás határa.

Az interkulturális kultúrakutatás során lehetőség van a kulturális különbségek feltárására az interkulturális interakciókon keresztül (Hatch és Yanow, 2003). Kutatásomban az eltérő kultúrából érkezett egyének találkozása konfliktusforrásként

tekintek, és ezen interakciók során az eltérő értékek, hiedelmek, alapfeltevések és viselkedési minták át- illetve újraértelmezése történik és így egy közösen kialakított érték és gondolati-rendszer jön létre (Barinaga, 1998).

Az értékutatások alappillére az a megállapítás, hogy az értékek, amelyeket követnek az egyének, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói (Ságvári, 2006), tehát érték követett cselekvések lehetnek a kutatás alapjai. Míg a cselekvéseméleti kultúrakutatások a cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándékra is vonatkoztatják (Berry és mások 1992). Az elméleti részben bemutatott értékalapú és cselekvéseméleti kultúrakutatásokra a dolgozat végén reflektálok, amikor a kutatásból megkapott eredményeket összevetem az eddigi kultúrakutatói eredményekkel. Azt vizsgálva, hogy az eddigi szakirodalmi elméleteket mennyiben tudta gazdagítani ennek a kutatásnak az eredményei.

Az interkulturális pszichológia az emberi viselkedést és a megélés folyamatait, illetve annak hatásait vizsgálja. A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, ebben az esetben olyan viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek. Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára. Ennek eredményeként egy komplex szituáció jön létre (Thomas, 1996). Ezért tartottam relevánsnak, hogy a kutatásban megkérdezett interjúalanyok stressz és esetlegesen átélt kulturális sokk folyamatára is kitérjek.

Az elméleti fejezetek végén összefoglaló olvasható. Az 1. ábra mutatja a disszertáció felépítését.



1. ábra: A disszertáció felépítése, Coggle alkalmazás segítségével

2 ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

2.1 A KULTÚRA

A következő fejezetben a szakirodalmi áttekintés olvasható. A kutatáshoz elengedhetetlennek tartottam bizonyos alapfogalmak és összefüggések bemutatását, amellyel jobban értelmezhetővé válnak a kutatási eredmények és a kutatás alapján felállított következtetések. A kultúrakutatáshoz kapcsolódó szakirodalom igen jól publikált, és szerteágazó. Igyekeztem fókuszáltan és tudatosan végezni a szakirodalmi feltárást, amelynek eredménye egy tömör és áttekintő munka lett, amely az alapoktól indulva mutatja be a kutatás helyét a jelenlegi kultúrakutatások között. A fejezet a kultúra „születésétől” ezen fogalom mibenlétére adott különböző definíciós kísérleteket részletezi, majd a kultúra lehetséges szintjeit és elemeit, illetve a kultúra értelmezésének lehetőségeit mutatja be. A fejezet a kultúrakutatások módszereinek bemutatásával folytatódik, majd azokat egyfajta rendszerezési logika mentén (értékalapú és cselekvéseméleti) részletezi. Az alfejezetek végén a kutatás szempontjából fontos, kutatói döntéseimet ismertetem.

2.1.1 A kultúra meghatározására adott válaszok

A kultúra fogalma az emberi gondolkodás egyik központi kategóriája, és mint ilyennek, rendkívül sokféle megközelítése, értelmezése létezik, sokszor egy feltáratlan jelentésű, mindent magában foglaló, bizonytalan képződményként jelenik meg (Alvesson, 2000). A kultúra fogalma állandóan változott az emberi gondolkodás történetében, ezért nem statikus jelenség: az adott társadalom fejlettsége, berendezkedése, valóságához való viszonya és mindennek a folyamatos változása befolyásolta az emberiség mindenkori kultúráját időben és területileg egyaránt (Kondor, 2003).

A kultúra önmagában egy komplex fogalom, melyre a mai napig nem született egységes meghatározás. Geertz (2001) szerint, amikor magyarázni kívánjuk a kultúrát, a bizonyosságok keresése közben hajlamosak vagyunk még több bizonytalanságot kelteni. Williams (2001) a kultúrát a történelemmel együtt élő fogalomnak tekinti, és ezért inkább életünk megfogalmazásának társadalmilag meghatározott módjaként, semmint tudományos létezőként közelíti meg. Demorgon és Molz (1996) meglátásai szerint a kultúra meghatározására irányuló kísérletek nem kerülhetik el a tényt, hogy azok maguk

is a kultúra produktumai. A fogalom olyan definíciója, amelyet minden terület elfogad, nem is lehetséges, mivel a kultúraértelmezést olyan tényezők befolyásolják, mint a kutatási célok és módszerek, és a kapott eredmények értelmezésének módja és formája (Márkus, 1992, Demorgon-Molz, 1996).

A szó eredetét tekintve a latin 'colere' igéből származik, mely jelentésében valamifajta művelést, gondozást, ápolást, gondoskodást jelentett (Kondor, 2003). Az antik korban meghatározott fogalom a XV. század táján az itáliai humanisták jóvoltából került ismét használatba és a szó lassan átkerült a különböző nyugat-európai nemzeti nyelvekbe is. A XVII. század elejére az olyan kifejezések, mint „cultura mentis”, „cultura ingenii”, és ezek megfelelői az egyes nemzeti nyelveken belül (lásd: az angol „culture of mind”) olyan elfogadottá válnak, hogy Bacon (1623) már egy második metaforát épít a megváltozott eredetire. Vergilius (i.e. 37-29) tankölteményére, a földművelésről szóló Georgicara utalva Bacon a georgica animi névvel illeti az etikának azt a részét, amelynek feladata az erkölcsi nevelésnek, mint a lélek művelésének (cultura animi) alapelveivel és módszereivel foglalkozni. Ugyanazon mű egy másik helyén a „cultura” szót anélkül használja, hogy megnevezné azt a tárgyat (mármint az elmét), aminek műveléséről szó van. Ez annak a bizonyítéka, hogy a köztudatban a 'cultura' addigra már az elme kiműveléséhez - a nevelés és az önművelés értelmében - kötődött, addig csak metaforikus használatban volt jellemző. A XVIII. században már megjelennek a kulturált és a műveletlen ember közti differenciálás első jelei, melyek eleinte a származásbeli különbségekre utaltak. Ezt jelzi a XIX. század elején az a változás, mely szerint a kor elitje már nem származásának, hanem műveltségének hangsúlyozásával határozta meg társadalmi hovatartozását (person of culture). Ennek érthető velejárója lett, hogy egyrészt a társadalmat műveltekre és műveletlenekre osztották, másrészt viszont megjelent az igény a művelődés kiszélesítésére, szabaddá tételére is. A jelentés további módosulása az 1770-80-as években következett be. A „kultúra” most már nem valamely társadalmi csoport fejlettebb és választékosabb létezőmódját, hanem mindazon „műveknek” összességét kezdi jelölni, melyek létrehozása és használata lehetővé teszi egy magasabb rendű közös magatartás vagy mentalitás elsajátítását és fenntartását (Kondor, 2003, Márkus, 2017).

Klemm (1843) a kultúra fogalmát a civilizáció lépcsőjének tekintette, melynek eredményeképp a kultúra és a civilizáció egymás szinonimájává vált. Tylor (1871) szerint a kultúra egy komplex egész, ami magába foglalja a tudást, hitet, művészetet, etikát, jogot

és szokást, amihez az ember a társadalom tagjaként jut hozzá. A tylori meghatározáskor az antropológia és a pszichológia még nem vált szét, ezért a fogalom a „mindenki kultúrájára”, nem speciális kultúrára vonatkozik (Jahoda, 1984).

Malinowski (1939) szerint „A kultúra lényegében egy eszköztár, aminek segítségével az ember megbirkózhat azokkal a konkrét problémákkal, amikkel szembetalálja magát a környezetében igényei kielégítése közben” (Malinowski, 1939 idézi Letenyei, 2012).

A XX. század eleji forrásokban a kultúra egységes fogalmi definíció megalkotásának lehetetlenségét mutatja, hogy Kroeber és Kluckhohn (1952) közel 164 különböző definíciót azonosított (Hofstede 1980, Hall és Hall 1991, Trompenaars 1993). „A kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból épül fel, amelyeket szimbólumok közvetítenek. Ezek a szimbólumok a különböző embercsoportok teljesítményének eredményei, magukban foglalják a művészeti termékeket is. A kultúra lényege a tradicionális gondolatokból, ideákból áll és főként a hozzájuk tapadó értékekből. A kultúra rendszereket egyrészt tekinthetjük a cselekvés termékeinek, másrészt a jövőbeli cselekedetek feltételrendszerének” (Kluckhohn, 1952 idézi Adler, 2002, 18. o).

A kultúra azon továbbadott értékminták, eszmék és más szimbólumrendszerek összessége, melyek hatást gyakorolnak a viselkedésre (Kluckhohn, 1951), egy embercsoport által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége (Jarjabka, 1999).

A kultúra tehát jelentések szimbólumokban megtestesült, történelmileg közvetített mintázata, szimbolikusan kifejezett megörökölt elgondolások rendszere, melynek segítségével az emberek kommunikálják, állandósítják, fejlesztik tudásukat az életről, illetve meghatározzák viselkedésüket (Geertz, 2001).

Hall (1960) szerint a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. Ezen viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik. Leach (1978) felfogása szerint a kulturális események teljes összefonódása azoknak szolgál információval, akik maguk is részt vesznek ezeken az eseményeken (Leach, 1978 idézi Jahoda 1984). Lévi-Strauss a kultúrát az elme felhalmozódó termékeként létrejött, és a kultúra tagjai által osztott szimbolikus rendszerként definiálta (Allaire és Firsirotu, 1984).

Trompenaars (1997) a kultúrát egy szokásrendszerként fogja fel, melyben az emberek időnként tudatosan, máskor tudat alatt határozzák meg életmódjukat, döntéseiket, és választásaikat. Így születnek értékek és normák, melyek az emberek életének mérföldköveit kijelölik. Ahogy a kialakult módszerek újra és újra megismétlődnek, úgy válnak egyre inkább rutinná az emberek mindennapjaiban. A fentiekből következik az is, hogy a kultúra nem konstans és nem univerzális. „A kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit és eldönti a dilemmáit – majd ezek a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból és alapvető feltételezéssé válnak.” (Trompenaars, 1997, 6-7. o).

Giddens a kultúrát és a társadalom fogalmát szorosan összekapcsoltnak értelmezi, hiszen társadalom hiányában kultúra nem állhat fenn, akárcsak fordított esetben. Giddens szerint „a kultúra a csoport tagjai által megőrzött értékekből, az általuk követett normákból és a létrehozott anyagi javakból áll.” Ez esetben az értékek az elvont, elméleti képeket jelentik, míg a normák említetten az elfogadott szabályokat (Giddens, 2002, 61.o).

Hofstede szerint a kultúra „az elme olyan kollektív programozása, amely az azonos csoportba vagy kategóriába tartozó embereket megkülönbözteti egy másik csoport vagy kategória tagjaitól” (Hofstede–Hofstede, 2008, 345. o). A kultúra nem velünk született, hanem születésünktől fogva tanuljuk, majd továbbörökítjük generációkon át. A viselkedésünkre hatással van a környezet, amelyben élünk, így a hasonló vagy azonos környezetben élők általában azonos módon reagálnak a felmerült helyzetekre, amit mentális programozásnak, azaz ebben a felfogásban kultúrának nevezünk (Hofstede–Hofstede, 2008).

Thomas (1996) szerint, aki meghatározását Kroeber-Kulhohn (1963), Bosch (1980) Triandis (1984) idézi Shroll-Machl (2001) által kigondolt elemekre építette, a kultúra „... egy általános jelenség. Minden ember egy sajátos kultúrában él és azt fejleszti tovább. A kultúra egy társadalomra, szervezetre vagy csoportra jellemző egyetemes orientációs rendszer, amelyet olyan specifikus szimbólumok hoztak létre, amelyek a társadalomra, csoportra vagy szervezetre nagyon jellemzőek és generációról generációra öröklődnek...” (Thomas, 1996, 2005). Az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális

eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 2005 idézi Topcu, 2005).

A kultúra fogalmára adott, itt felsorolt definíciók különbözősége jól mutatja, hogy mennyire más megközelítéseket alkalmaznak a kultúra értelmezésekor a szerzők. House-Wright-Aditya (1997) összefoglalása szerint:

- ✓ A kultúra társas (közösségi) jelenség, amely a közös megállapodás adott formáját és mértékét tükrözi.
- ✓ A kultúra entitások, tevékenységek, események közösen kialakított magyarázata, interpretációja, közösen kialakított értelmezése.
- ✓ A kulturális normák és kulturális erők a nyelvben, a magatartásban és tárgyiasult formában manifesztálódnak.
- ✓ A kulturális változók azért válhatnak társas (társadalmi) befolyásoló erővé, mert társadalmi azonosságtudatuk van és a közösség tagjai azonosulnak a közmegegyezésen alapuló értékekkel.
- ✓ A közös tapasztalatoknak és közös megegyezésen alapuló normáknak igen erőteljes szocializációs hatása van a közösség tagjaira.
- ✓ A kulturális hatások nemzedékről nemzedékre öröklődnek át az adott közösségen belül.
- ✓ A kulturális erők társas (társadalmi) befolyását úgy értelmezhetjük, hogy az meghatározott magatartási, érzelmi, és beállítódásbéli irányultságként szolgál az adott közösség tagjai számára (House-Wright-Aditya, 1997 idézi Bakacsi, 2010).

A magyar és a koreai kultúra tagjainak találkozásakor felmerülő eltérések értelmezéséhez feltétlen szükséges volt a kultúra értelmezésének kereteit vizsgálnom. A kutatás során feltételeztem, hogy „a kultúra azon továbbadott értékminták, eszmék és más szimbólumrendszerek összessége, melyek hatást gyakorolnak a viselkedésre” (Kluckhohn, 1951), illetve a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. Ezen viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik (Hall, 1960). A kultúra tehát „... egy általános jelenség. Minden ember egy sajátos kultúrában él és azt fejleszti tovább. A kultúra egy társadalomra, szervezetre vagy

csoportra jellemző egyetemes orientációs rendszer, amelyet olyan specifikus szimbólumok hoztak létre, amelyek a társadalomra, csoportra vagy szervezetre nagyon jellemzőek és generációról generációra öröklődnek...” (Thomas, 1996, 2005). Az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 2005 idézi Topcu, 2005).

2.1.2 A kultúra elemei és szintjei

A kultúra egyes elemeit és szintjeit a következőkben tárgyalom. Bizonyos szerzők hierarchikus viszonyt állítottak fel a kultúra egyes részterületei között, mások csak a kultúra összetevőiként hivatkoznak rá. Az áttekintésben ezért a megjelölt publikációk évszámát követtem ezek bemutatáskor.

Schein (1985) a kultúra négy szintjét különbözteti meg modelljében. A (1) makro-kultúrát, ahová a nemzetek, regionális-, etnikai- és vallási csoportok tartoznak. A tradicionális értékek, normák, magatartási szabályok, a morális, vallási kérdések és az abból levezethető világ- és emberkép fogalmi tartoznak ide. Thomas (2003) szerint ezen a szinten jelenik meg a nemzethez tartozás érzése, a kötődés a hazához, a honpolgárság is, amely a történelem folyamán együtt fejlődött a nemzetekkel és állampolgáraikkal. A (2) szervezeti kultúrát, ami a vállalatok, különböző szervezetek szintjét jelenti. A szervezet tagjainak ön- és környezetfelfogását a nem tudatos előfeltevéseik, értékeik, meggyőződéseik és hiedelmeik adják. A közös tapasztalati tudás, közös tanulás eredményeként jön létre a szervezeti kultúra. A (3) szubkultúra szintjén, a vállalaton belüli szervezeti egységek találhatók, míg a (4) mikro-kultúra a legkisebb létszámmal rendelkező csoportegység, amelyben az egyének azonos értékrenddel rendelkeznek. A csoportkultúra szintjén a csoport megőrzi a szervezet alapértékeit, de kiegészíti a csoportra jellemző további értékekkel és normákkal (Bakacsi, 2010). A modell piramis alakzatban mutatja, hogy a makro-kultúra szintjétől lefelé haladva a mikrokultúra szintjéig egyre több és differenciáltabb csoportot foglalnak magukba az adott szintek (Schein, 1985).

A kultúra egyes elemeit Brinkerhoff és White (1988) materiális és nem materiális csoportra tagolja. A materiális, tehát anyagi kultúra körébe sorolhatók az emberiség által

létrehozott legváltozatosabb tárgyasult alkotások, tárgyak, építmények. A szellemi kultúra része a nyelv, az értékek, a szokások, normák, a felhalmozott ismeret- és tudásrendszer, amelyet a társadalom egyes tagjai megosztanak egymással

Hofstede (1991) a kultúrának hat szintjét nevesíti, (1) a nemzeti szintet, (2) a regionális szintet, (3) a nemek szintjét, (4) a generációk szintjét, (5) a társadalmi osztály szintjét, és (6) a szervezeti szintet. Hofstede elméletében a szintek nem különülnek el élesen egymástól, hanem átjárhatóak és ezen felosztás nem zárja ki, hogy egy egyén egyidejűleg több szintnek is a tagja legyen. Az emberek életük során újabb és újabb csoportok tagjaivá válnak, sőt egyidejűleg több csoport tagjai is lehetnek. Ebből következően minden közösségnek megvan a maga kultúrája és a különböző csoportokhoz való tartozás miatt egyszerre többféle kultúra is jelen lehet az életünkben (Hofstede, 2008).

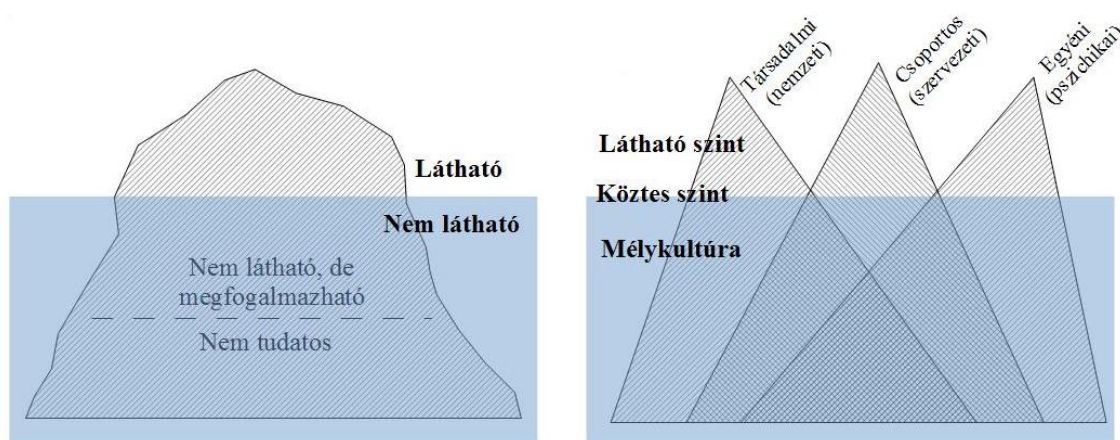
Bassis, Gelles és Levine (1995) modelljében hat elemből áll a kultúra: (1) hiedelmekből, (2) értékekből, (3) normákból, (4) szimbólumokból, (5) technológiákból és (6) a nyelvből. A modellben a kultúra elemei nincsenek hierarchikus sorrendbe állítva egymáshoz képest.

Trompenaars és Hampden-Turner közös nézete szerint a kultúra különböző rétegekből tevődik össze, melyek nem függetlenek egymástól, hanem kiegészítik egymást (Trompenaars-Hampden-Turner, 1997). Trompenaars-Hampden-Turner (1997) modelljében a kultúra három rétegre tagolódik. A (1) tárgyak és termékek, (2) a normák és értékek, (3) az alapvető feltevésekre. Az explicit, külső réteg jelenti az egyértelmű és megfigyelhető valóságot, melyben a mindennapjaink tárgyai és termékei tartoznak (ételek, a művészet, nyelv). A középső réteg az egyének csoportjára vonatkozik, vagyis a csoport minden tagja által elfogadott szabályok összességére. Ezen szabályok a csoporttagok viselkedésének előírására szolgálnak. A belső, implicit rétegben a rejtett, nem egyértelmű elemek találhatók, amiket természetesnek gondolunk, azonban létezésünkhöz elengedhetetlenek, mint például a környezeti kihívások leghatékonyabb kezelése (Trompenaars-Hampden-Turner, 1997).

Taylor szerint „egy társadalom szociális differenciálódása elősegíti a szubkultúrák kialakulását. Minél összetettebb egy kultúra, és minél heterogénebb a populáció, annál több szubkultúra létezik” (Taylor, 2002, 361 o).

A jéghegy modell, mint a kultúrák rétegeinek szimbolikus ábrázolása, több szerzőnél is megjelenik (Schein, 1986, Heidrich, 2004, Goldman, 1990). A jéghegy vízfelszín feletti része látható, azaz a kultúra ezen része a külső szemlélő számára is megfigyelhető. Ezen látható tartományba a társadalmi berendezkedést és rétegződést, a nyelvet és a látható viselkedésmintákat sorolhatjuk. A víz alatti, nem látható része a jéghegynek jelenti a kultúra azon részeit, amelyek láthatatlanok a kultúrán kívüli egyének számára - például az emberek egymás közötti viszonyai, a világ és az ember kapcsolata, az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök (Bakacsi, 2010). Schein a kultúra nem-látható részét még tovább bontotta két részre. A nem látható, de megfogalmazható kultúraelemek csoportjára az jellemző, hogy nem tudatosulnak az adott kultúrához tartozó egyéneknél, ilyenek például a társadalmi értékek és normák. A legmélyebb kultúraréteg Schein szerint nem látható és rendszerint nem is tudatosul. Ezek olyan hiedelmek, az emberi lét és a létezés alapvető kérdéseivel kapcsolatos elgondolások, amik nem tudatosan, de meghatározzák gondolkodásunkat, világlátásunkat és viselkedésmintáinkat (Bakacsi, 2010).

A Jarjabka (1999) által publikált jéghegymodell ábrázolásában megtalálhatóak Daft (1992) kultúra-megközelítési elméletének egyes elemei (a kultúra látható és mélykultúra szintje), illetve Schein (1986) kultúra szintjei (nem látható, de megfogalmazható és legmélyebb kultúraszint) is. A jéghegy csúcsai (társadalmi/nemzeti, csoportos/szervezeti, egyéni/pszichikai) állandóan hatással vannak egymásra. A két modell ábrázolása a 2. ábrán látható.



2. ábra: Schein (1986) és Jarjabka (1999) jéghegy modell ábrázolása, saját szerkesztés

Összefoglalóan elmondható, hogy a kultúra szintjei és elemei hatással vannak az egyénre, és nehéz különválasztani, hogy milyen mértékben befolyásolják a viselkedését. A kulturális szintek és elemek összefüggnek egymással és kölcsönösen hatnak is egymásra, miközben meghatározzák az adott kultúra tagjainak viselkedését. A kultúra szintjei közül (Schein, 1985, Hofstede, 1991, Thomas, 2003) a nemzeti szintet választottam a kutatás színteréül, mert feltételezem, hogy a kultúra tagjai sokszor a nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelemzéseiket, és vannak olyan konzisztens mintázatok, amelyek rendszeresen előbukkannak, ha egy ország kultúrájáról beszélnek a kultúra tagjai (Chevrier, 2009).

2.1.2.1 Szervezeti kultúra

Fontosnak tartom a szervezeti kultúra szintjét alaposabban megvizsgálni. Ahogyan Primecz (1999) is fogalmaz, a nemzetközi kultúra elemeit és fontosságát már gyerekkorban elsajátítják az egyének, hiszen benne élnek és e szerint nőnek fel, ezzel szemben a szervezeti kultúrával csak a munkavállalás kapcsán ismerkednek meg. Mivel a kutatásban résztvevő alanyok is mind már felnőtt munkavállalók, ezért az eredmények jobb megértése érdekében foglalkozni kell a szervezeti kultúra lehetséges hatásával.

A nemzeti és a szervezeti kultúra kialakulásához huzamosabb ideig együttműködő alanyok alakítanak ki közös értékeket. Minden szervezet nemzeti kultúrába ágyazott, ez a nemzeteken átívelő szervezeteknél mutatja meg a helyzet komplexitását. Az anyaszervezet nemzeti kultúrája fontos forrás a szervezet egésze számára, mégis a más kultúrákban működő szervezeti egységek (pl. leányvállalatok vagy telephelyek) kultúráját az ott dolgozók többségi kultúrája erősen befolyásolja (Primecz-Soós, 2000).

O'Reilly és Chatman (1991) szerint a szervezeti kultúra közös értékek és normák rendszere, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését, ahol az értékek absztrakt eszmények, a normák konkrét elvek, szabályok, melyek követését a csoport minden tagjától elvárják. Bakacsi (2010) definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Mindezek megjelennek a szervezet munkatársainak viselkedésében, a belső és külső kommunikációban, az együttműködésben. A szervezeti kultúra különbözteti meg a hasonló tevékenységű és

felépítésű szervezeteket, adja meg azok jellemzőit, szervezeti személyiségét (Bakacsi, 2010).

A szervezeti kultúra „azon alapvető feltevések mintái, amelyeket a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén” (Heidrich, 2001).

Schein szerint (2004) a szervezeti kultúra nem más, mint olyan közösen értelmezett alapfeltevések halmaza, melyet a szervezet adaptációs és belső integrációs problémamegoldás során tanulási folyamattal alakított ki, továbbá alkalmas arra, hogy a tagok érvényesnek ítéljék meg, és az új belépőkkel is megismertessék, mint útmutatás a megfelelő észlelési és gondolkodási mintázathoz és magatartásmódhoz hasonló problémák felmerülésének esetére. Röviden „a ragasztó, ami összetartja a vállalatot” (idézi Heidrich, 2001).

Bakacsi (2010) Schein írását értelmezve kijelenti, hogy a szervezeti kultúra kialakulása nem történhet azonnal, hiszen a külső és belső problémák felmerüléséhez idő szükséges, csakúgy, mint az azokra adott válaszok minősítéséhez. Ennek megfelelően a sajátos viselkedésformát magyarázó kultúrával csak a hosszabb ideje létező, viszonylagosan független szervezetek rendelkezhetnek.

Morgan (1997) a szervezettség, rendezettség kialakításában a nyelvnek, a normáknak, a hagyományoknak és a társas kapcsolatoknak szán szerepet. Ezek a szimbólumok szintén támaszt nyújtanak a szervezet és az azzal kapcsolatban álló környezet kapcsolatának (újra)értelmezésében, illetve a bekövetkező változásokhoz való alkalmazkodásban.

A szervezeti kultúra maga a szervezet. A kultúra viselkedéses kognitív jellemzők készlete, mely kiemelkedő fontosságú a jelenségek észlelésében, értelmezésében és azokra való reagálásában (Bíró- Serfőző, 2003).

Robbins (1993) modelljében hét értéket különböztet meg, melyek a szervezeti kultúra meghatározó elemeként szolgálnak. A (1) munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulást, (2) az egyén-/csoportközpontúságot, (3) a humánorientációt, (4) a belső függést vagy függetlenséget, (5) a kontroll erősségét, (6) a kockázat vállalását, és (7) a jutalmazási dimenziót.

A szervezetekben az általános értékeket megadó szervezeti kultúrában a domináns kultúra mellett szubkultúrák is megjelennek, melyek kiegészítik a domináns kultúra alapelveit az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző értékekkel. A szubkultúrák segítségével a szervezet megfelelően tud alkalmazkodni a fellépő külső környezeti változásokhoz (Bakacsi, 2010). Semleges szubkultúráról beszélünk, amikor a kialakult szubkultúra semleges kapcsolatban áll a domináns kultúrával, tehát nincs befolyásoló szerepe. A támogató kultúra harmonizált kapcsolatban áll a szervezeti kultúrával, az értékek, előfeltevések és hiedelmek magában a szubkultúrában is erősen megfigyelhetők. Az ellenkultúra estén a szubkultúrát kialakító értékek ellentétes viszonyba kerülnek a domináns kultúrával (Heidrich, 2001). Ez a szubkultúra típus csak ritkán jelenik meg problémaként a szervezetben, viszont jelenléte esetében azonnali változtatás szükséges (Bakacsi, 2010).

A szubkultúrák csoportosításában a legegyszerűbb felbontás a szakmai kultúra, melynek alapja a foglalkozás szerinti megkülönböztetés, illetve a funkcionális kultúra, mely különbségtétel egy szervezeten belül elhatárolt egységekre, funkcionális osztályokra vonatkozik (Heidrich, 2001).

A szervezetbe belépő új tagok kultúrával való megismerkedésének folyamata a szervezeti orientáción keresztül történik. A szocializáció formális módja, a szervezeti egység és a munkakör bemutatása kibővül az informális szocializációval, mely során a vállalatnál régebb óta dolgozók az információkat és az elfogadott értékeket adják tovább az új belépőknek (Bokor - Szóts-Kováts, 2009). A kulturális hálózat a szervezet informális kommunikációs csatornáit jelenti. Az új belépő tagok ezen keresztül „tanulhatnak” a szervezeti kultúra elemeiről, de a vezetésnek mindenképpen számolnia kell az informális kommunikációval és a pletykák jelenléte következtében előforduló torz információkkal (Heidrich, 2001). Ezen onboarding folyamatban a szervezet tudatos lépéseket tehet a belépő tagok orientálására; például mentor segítségével a szervezeti kultúra értékeinek átadása tudatos és a szervezet vezetése által irányított lehet.

A szervezetbe belépő munkavállalók értékei akár módosíthatják is a szervezeti kultúra értékeit is. Amennyiben a vállalat fennmaradásának feltétele a külső környezethez való folyamatos alkalmazkodás, akkor a kultúrájában is ahhoz hasonló, dinamikusabb, könnyen változtatható, az egyéni véleményeket jobban megjelenítő normarendszer alkalmazása szükséges (Heidrich, 2001).

Hofstede (1994) hagyományos modelljében a kultúrát szimbólumokban, hősökben, rítusokban, és értékekben különítette el a szervezet elemeit. A modell lényege, ahogyan haladunk a kultúra mélyebb rétegei felé, láthatóvá válnak a belsőbb rétegek. A szimbólumok, a hősök és a rítusok közvetlenül láthatók, érzékelhetők a külső megfigyelők számára. A szimbólumok lehetnek szavak, gesztusok, tárgyak, ruházat, amelyek sajátos jelentéssel bírnak, és csak az adott kultúra tagjai ismerik. Ez a külső réteg könnyen változik (új szimbólumok teremtnének, és halnak el), illetve könnyen másolható is más kultúrák számára. A hősök élő vagy már meghalt, valódi vagy képzelt teremtmények, akik viselkedésükkel modellt nyújtanak a kultúra tagjai számára. A rítusok az adott kultúrában lényegesnek tartott szokások. Az értékek más kultúra számára közvetlenül nem érzékelhetők. Az értékek tartalmazzák az emberek számára elfogadható és követendő normarendszert.

Bokor (2000) is megállapítja, hogy a szervezeti kultúra, mint kifejezés azért bizonytalan, mert már maga a szervezet és a kultúra definíciója külön-külön sem egységes. A kultúra megismerése tehát hasznos információ, ami segít egy vállalat stratégiájának és menedzsmentjének megalkotásában, de számtalan tényező befolyásolja; környezeti feltételek, az iparági sajátosság és a nemzeti kultúrák (Heidrich, 2006).

2.1.3 A kultúra értelmezésének lehetőségei

A vezetés-szervezés területére vonatkoztatva Allaire és Firsirotu (1984) készített egy összefoglalást a különböző kultúraértelmezésekről. A kultúraértelmezési iskolák összegyűjtésén keresztül jobban szemléltethető, hogy a kutatók milyen irányzatokban gondolkodtak a diszciplína ezen területén. House, Wright és Aditya (1977) összefoglalták, hogy a definíciók sokfélesége ellenére vannak hasonlóságok a kultúraértelmezések között. Bár ezen összefoglalás 1977-es, és a kultúrára adott magyarázatok egy része ezen mű után született, mégis úgy gondolom, hogy érdemes az összegzést megemlíteni, mert a megállapításai időszerűek. A 3. ábra a kultúra főbb értelmezésének iskoláit mutatja meg.

Allaire és Firsirotu (1984) a kultúra értelmezésekor két alapvető szemléletet különböztet meg (1) a szociokulturális iskolát⁵ (sociocultural system) és az (2) eszmerendszer-iskolát (ideational system). A (1) a szociokulturális iskola képviselői

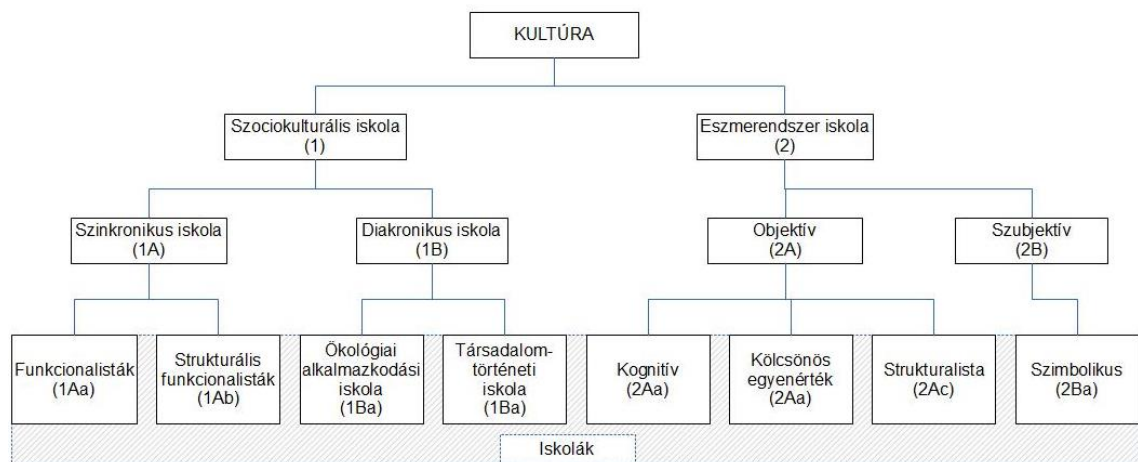
⁵ Ezen rész elkészítésében támaszkodtam a saját fordítás ellenőrzésére és az elmélet jobb megértéséhez Topcu, 2005-re. A különböző irányzatok magyar megfelelőjét is ezt a forrást követve használom.

szerint a kultúra a társadalmi rendszer része, ami az emberi viselkedésben, életmódban és a viselkedés termékeiben jelenik meg. A szociokulturális iskolán belül található a (1A) szinkronikus iskola, amely a kultúra egy bizonyos időben és helyen történő vizsgálatát vallja, és a (1B) diakronikus iskola, amely az idődimenzió figyelembevételével az egyes kultúrák fejlődési folyamatának vizsgálatát teszi a középpontba. A (1A) szinkronikus iskola két irányzata a (1Aa) funkcionalisták és (1Ab) a strukturális-funkcionalisták. A funkcionalisták olyan alapfeltevések és hiedelmek után kutatnak a kultúra jellegzetességei között, amelyek a tudatalattiból befolyásolják az adott kultúra képviselőit (Schein, 1985 idézi Topcu, 2005). A kultúra számukra egy olyan statikus jelenség, ami időben hozzátétőlegesen változatlan formában van jelen az adott kultúra tagjaiban. Az (1Ba) ökológiai alkalmazkodás iskolája szerint a kultúra a társadalmilag közvetített viselkedésminták összessége, amely kétirányú kapcsolódást jelent az ökológiai környezethez. A (1Bb) társadalomtörténeti iskola képviselői a kultúrát a történelmi körülmények és folyamatok révén kimunkált képződménynek tartják.

Az (2) eszmerendszer-iskola képviselői szétválasztják a társadalmi és a kulturális szférát. Az ide tartozó négy felfogás közül három (2A) a társadalmi szférát a valóság objektív részeként fogja fel, míg a kultúrát szubjektív valóságként kezeli. A (2Aa) kognitív iskola képviselői a kultúrát egy tudásrendszernek tartják, ezért vizsgálódásaik a tudás struktúráinak, a mentális térképeknek a feltárására irányulnak. A (2Ab) kölcsönös egyenérték irányzat számára a kultúra az egyének társadalmi integrálódásának eleme, mely a társadalom tagjai számára egyfajta keretfeltételt teremt egymás viselkedésének előrejelzéséhez. A (2Ac) strukturalista iskola képviselői számára a kultúra látható megnyilvánulásai csupán a felszínen különböznek, az azokat létrehozó gondolkodási mechanizmusok viszont azonosak, tehát feltételezésük szerint a különböző kultúráknak közös vonással kell rendelkezniük (Allarie és Firsirotu, 1984).

Ezzel szemben a (2Ba) szimbolikus iskola képviselői számára a kultúra az emberek által alkotott értelmezésekben, jelentésekben és szimbólumokban létezik (Ahn, 2003, Allaire és Firsirotu, 1984, Barinaga 1998, Geertz 2001, Mármárosi, 2012, Topcu, 2005). Az iskola képviselői számára a kultúra nem független a cselekvőtől, mert olyan társadalmi képződmény, amely a társas interakciókban létrehozott jelentés és gyakorlat formájában van jelen. A tudás és az igazság az elme által teremtett, és nem az elme által feltárt dolgokat jelenti (Gergen 1991, Schwandt 1994, Topcu, 2005). A kultúra egyfajta osztott

jelentésrendszerként, jelentések szövődékeként (Geertz, 2001 idézi Topcu, 2005) képzelhető el.



3. ábra: A kultúra főbb értelmezési iskolái (Allaire és Firsirotu, 1984 alapján), saját szerkesztés

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a kultúra fogalmának definiálása időben és térben is változott, illetve a modern korban is a konkrét tudományterületről, a kutatás jellegétől, illetve a kutató paradigmatis irányultságától függően alakult. Allaire és Firsirotu (1984) kultúra értelmezése szerint a kultúra a társadalmi rendszer része, ami az emberi viselkedésben, életmódban és a viselkedés termékeiben jelenik meg. A kultúra tehát egy bizonyos időben és helyen történő vizsgálatát vallja, és olyan alapfeltevések és hiedelmek után kutatnak a kultúra jellegzetességei között, amelyek a tudatalattiból befolyásolják az adott kultúra képviselőit (Schein, 1985). A kultúra, tehát az én értelmezésem szerint Allaire és Firsirotu (1984) nyomán, egy olyan statikus jelenség, ami időben hozzátétőlegesen változatlan formában van jelen az adott kultúra tagjaiban. A statikus megközelítést alkalmazó kultúrakutatások a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra határaival teszik egyenlővé, tehát a kutatásomban a dél-koreai országhatár lesz a kutatás határa.

2.1.4 A kultúrakutatási módszerek és a főbb kultúrakutatások

Topcu (2005) azt a kérdést feszegeti, hogy a kultúra értelmezésekor és vizsgálatakor hogyan kell a kultúrára tekinteni. A „kultúra saját jogán, objektív módon, egyfajta esszenciaként és viselkedési kontextusként létezik-e vagy pedig csak a tagjai, illetve a megfigyelő által kialakított absztrakcióban, az emberek által dolgokhoz, eseményekhez hozzárendelt jelentésekben, szimbólumokban érhető tetten” (Berry 1993, Nguyen 2003 idézi Topcu, 2005). Ezen kérdés mentén a kultúrakutatással foglalkozók sem helyezkedtek egységes álláspontra, éppen ezért különböző szempontokat és módszereket alkalmaztak a kultúrák jobb megismeréséhez.

Topcu (2005) megállapításait kiegészítve a következő különbségek alapján vizsgálom meg a kultúrakutatásokat: (1) a kultúra statikus vagy dinamikus jellemzőit vizsgálják, (2) a kultúrát, mint vizsgálandó egységet hogyan határolják le a kutatók; a kultúra mely szintjén vizsgálódnak, (3) émius vagy étikus megközelítést alkalmaznak, (4) a kutatások a kultúrák közötti összehasonlíthatóság érdekli (cross-cultural) vagy a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatokat kívánja feltárni (intercultural), (5) a kultúrák találkozásánál létrejött interakciókban a kultúrára konfliktusforrásként vagy lehetőségként tekintik, (6) milyen a kapcsolata a pszichológiával az adott kultúrakutatásoknak, (7) mely paradigmában vizsgálódnak.

A kultúra statikus megközelítésében a kultúra azon hiedelmeit, alapfeltevéseit, a társadalomba beágyazódott mintáit kívánja feltárni a kutatás, amelyek az idők folyamán nem, vagy csak lassan változnak. A kultúra hatással van a tagjainak gondolkodására és viselkedésére, azonban a kultúra tagjainak visszahatása a kultúrára nem témája kutatásaiknak. A kultúrát dinamikusan megközelítő kutatások azonban azt feltételezik, hogy az egyéni és a társas konstrukciós folyamatokon keresztül egy-egy csoportban érvényes különböző jelentésrendszerek folyamatos újraértelmezése megy végbe. A kultúrát tehát egyéni értelmezési folyamatok, egyének közötti társas interakciók, a közös jelentések és gyakorlatok, illetve azok kialakulási folyamatainak elemzése révén igyekszenek megérteni (Nguyen, 2003, Topcu, 2005, Primecz, 2006). A statikus megközelítést alkalmazó kultúrakutatások a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra határaival teszik egyenlővé. Az egy nemzeten belüli szubkulturális sokszínűséget (például faji, területi, szakmai, etnikai és nyelvi) szubkultúrák létezését (Primecz, 2000) nem veszik figyelembe (Soderberg és Holden, 2002). A dinamikus kultúrakutatások

elfogadják, hogy a kultúra tagjai egy időben több kulturális közösség (szubkultúra) tagjai lehetnek. Abból általános következtetések nem vonhatóak le a mintavételből, az eredmények csak az adott kontextusban értelmezhetőek a használt módszer miatt (Alvesson, 2000, Soderberg és Holden, 2002).

A kultúrával foglalkozó kutatások a kultúra azon szintjeit használják vizsgálendő egységekként, amelyekről van információjuk, hogy milyen folyamatok zajlanak le, illetve milyen kapcsolódási pontjai vannak az adott szintnek a többihez. A kutatások legtöbbször a makro-kultúra szintjét vizsgálja, tehát a nemzeti szintű kultúrákkal foglalkozik. A kutatóknak mindig egyértelműen jelezniük kell, hogy a makró-kultúra kutatásánál mivel azonosítják a nemzeti kultúrát: országhatárt vagy például népcsoportot használnak-e a kutatási terület lehatárolásához. A szervezeti kultúra vizsgálata esetén a szervezetet vizsgálják a kutatások, míg a szubkultúra szintjén való vizsgálódás egy csoportra jellemző értékek és normák feltárására törekszik.

Az étikus és émikus fogalmak Pike-tól származnak, aki a viselkedést két különböző megközelítéssel szerette volna leírni (insider és outsider) úgy, hogy a kapott eredmények lefedjék egymást és teljes képet alkossanak (Pike, 1967 idézi Berry, 1993). Hasonlóan a fonetika és a fonológia szemléletéhez: a fonetika (phonetics) eredetileg a nyelvek univerzális természetét vizsgálja, míg a fonológia (phonemics) a szavak jelentésére, kontextusára fókuszál (Niblo-Jackson, 2004). Az étikus kultúrakutatási irányzat (outsider megközelítés) arra az alapfeltevésre épít, hogy a kultúrák összehasonlíthatóak, mert minden kultúrában fellelhetőek azon alapidimenziók (univerzálisak), amelyek bármilyen kultúrkörből származó ember számára értelmezhetőek. Az étikus irányzat kívülről tekint a kultúrákra. Az émikus szemlélet (insider megközelítés) egy adott kultúrát és a benne lévő egyéneket, a kultúra dimenzióit egyedinek tartja, és a kultúra saját fogalmait használva jellemzi azokat. Éppen ezért ezen kutatási megközelítés csak egyetlen kultúrát vizsgál, tehát belülről tekint rá (Pike, 1967 idézi Berry, 1993). A jelentős különbségek ellenére a két megközelítést nem szabad egymás ellentétéként kezelni, egyre több kutató vallja, hogy egymás kiegészítőjeként kell alkalmazni őket, mert csak a két módszer együttes alkalmazása segíti a kultúra minél teljesebb megértését, ezzel feloldva a kultúra-összehasonlító és az interkulturális kutatások közötti ellentétet. Berry (1993) a két megközelítés együttes alkalmazásának lehetőségét dolgozta ki modelljében. A három lépcsős modellben először (1) a kutatáshoz felhasznált fogalmakat és mérési eszközöket a kutató a saját kultúrájából veszi át. Majd

(2) a vizsgált kultúrában megnézi alkalmazhatóságukat, ezzel kiszűri azokat az elemeket, melyeknek csak egy kultúrában van jelentésük. Utolsó lépcsőfokként (3) azokkal a jellemzőkkel dolgozik tovább, amelyek mindegyik kultúrában értelmezhetőek, ezáltal dimenziókká válnak (Berry, 1993).

A kultúraösszehasonlító (cross-cultural) kutatások során két vagy több kultúrát azonos szempontok (például alapidimenzíók) mentén hasonlítanak össze. A vizsgált kultúrákban az adatfelvétel egymástól függetlenül történik (általában kvantitatív eszközökkel), majd a beérkezett válaszokat összesítve elemzik és hasonlítják össze az eredményeket az előre felállított szempontok (például alapidimenzíók) mentén. A kultúrák találkozásának vizsgálata két vagy több kultúra képviselői közötti interakciókat vizsgálják (Barinaga, 1998). Az interkulturális kultúrakutatás során lehetőség van a kulturális különbségek feltárására, Barinaga (1998) szerint a kultúrák egymásra hatása révén alakulnak ki az interakciós felek kulturális sajátosságai.

A kultúrák találkozása akkor tekinthető konfliktusok forrásaként, ha a különböző kultúrából érkező egyének a saját kultúrájuk alapfeltevéseit hordozzák, amelyek esetleges eltérése a felek között konfliktus forrása is lehet (Soderberg és Holden 2002). Éppen ezért a kultúra-összehasonlító kutatások a kulturális különbségek kezelésének elősegítésében látják feladatukat (Barinaga, 1998, Soderberg és Holden, 2002). Azon kutatások, amelyek az eltérő kultúrából érkezett egyének találkozására lehetőségként tekintenek, azt vallják, hogy ezen interakciók során az eltérő értékek, hiedelmek, alapfeltevések és viselkedési minták át- illetve újraértelmezése történik és így egy közösen kialakított érték és gondolati-rendszer jöhet létre (Barinaga, 1998).

A psziché és a kultúra egymást kölcsönösen építő, kiegészítő entitások, amik egymásnak integráns részei, egymást ugyan nem foglalják magukba, de önmagukban sincs saját identitásuk vagy saját független jelentésük, hiszen mindez függ attól, ahogy az emberek megragadják és felhasználják őket. Központi eleme tehát a psziché és a kultúra szétválaszthatatlansága (Nguyen, 2003). A kulturális pszichológia területén egységes kutatási irányzatról nem beszélhetünk, azonban közös az irányzat felfogásában, hogy minden jelenséget egyediként értelmez, jelentésüket saját specifikus környezetükben nyerik el, melyek csak a saját környezetükben vizsgálhatóak, ezzel kizárják a direkt összehasonlítás lehetőségét. A terület célja az egyén saját kontextusában való megértése. A kulturális összehasonlító pszichológia az egyéni pszichológiai működés hasonlóságait és eltéréseit vizsgálja különböző kulturális és etnikai csoportokban. A pszichológiai

változók, a szociokulturális biológiai változók közötti kapcsolatot, és az ezen változókban bekövetkezett változások vizsgálatát soroljuk ide (Berry, 1992). A megközelítés azt vizsgálja, hogy a (1) meglévő pszichológiai ismeretek és elméletek interkulturálisan általánosíthatóak-e, illetve (2) ha egy adott kultúrában az eredmény nem általánosítható, akkor a háttérben álló okokat tárja fel szükséges. A (3) kutatási eredmények beillesztése a pszichológia területére szintén a folyamat része. Az interkulturális pszichológia az emberi viselkedést és a megélés folyamatait, illetve annak hatásait vizsgálja. A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, ebben az esetben olyan viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek. Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára. Ennek eredményeként egy komplex szituáció jön létre (Thomas, 1996).

A kultúrakutatások csoportosításának alapját adhatja, hogy a kutató hogyan tekint magára és a vizsgálat tárgyára. Az objektív kutatások, értékmentes, tényeken alapuló hozzáállása azt is feltételezi, hogy a kultúra jelenségei statikusak, tehát nem, vagy csak nagyon lassan változnak, így hasonló eredményeket adnak a kutatások. Éppen ezért az eredmények az általánosíthatóság feltételeinek megfelelően leggyakrabban a kvantitatív kutatási módszertant használják. Ezzel szemben a szubjektív szemléletű kutatás alanyainak saját megglátásai, értelmezéseinek elemzése adja a kutatás tapasztalatait, ami aligha juthat mindig ugyanarra az eredményre, tehát csak az adott helyen és szituációban tekinthető érvényesnek. Leginkább használt kutatási módszertana a kvalitatív kutatások eszköztára (Gelei, 2002).

A vizsgálat kutatásának tárgya alapján az érték-alapú kutatások és az emberi cselekvés adta alapok mentén dolgozó kultúra kutatásokat különíthetjük el. A következőkben ezek megkülönböztetése, és lehatárolása olvasható.

A kultúrák találkozásának vizsgálatakor két vagy több kultúra képviselői közötti interakciókat vizsgálnak (Barinaga, 1998). Az interkulturális kultúrakutatás során lehetőség van a kulturális különbségek feltárására az interkulturális interakciókon

keresztül (Hatch és Yanow, 2003). Kutatásomban az eltérő kultúrából érkezett egyének találkozására konfliktusforrásként tekintek, és ezen interakciók során az eltérő értékek, hiedelmek, alapfeltevések és viselkedési minták át- illetve újraértelmezése történik és így egy közösen kialakított érték és gondolati-rendszer jön létre (Barinaga, 1998).

Az interkulturális pszichológia az emberi viselkedést és a megélés folyamatait, illetve annak hatásait vizsgálja. A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, ebben az esetben olyan viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek. Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára. Ennek eredményeként egy komplex szituáció jön létre (Thomas, 1996). Ezért tartottam relevánsnak, hogy a kutatásban megkérdezett interjúalanyok stressz és esetlegesen átélt kulturális sokk folyamatára is kitérjek, amit a későbbi fejezetekben mutatok be.

2.1.4.1 Érték-alapú kultúrakutatások

Az érték (value) kifejezés eredete a latin *valere* szóhoz köthető, melynek jelentése „jól lenni”, „erősnek lenni”. A fogalmat a filozófia területén használták először, de különbséget tettek az etikához köthető „helyes dolgok”, illetve az érték fogalmához köthető „jó dolgok” között (Bem, 1970). Az érték fogalma egyre több tudományos alrendszerben került említésre az elmúlt század folyamán, és bár mindegyik tudományágban eltérő definíciót kapott, de egy olyan áthidaló fogalommal vált, amely képes arra, hogy heterogén területeket kössön össze, és hozzájáruljon a tudományágak közötti együttműködés kialakulásához (Kluckhohn, 1951, Kluckhohn et al., 1961, Rokeach, 1969).

Az értékutatások legrégebbi kutatói, mint Firth (1953) és Fallding (1965) az értéket a viselkedést és a cselekedeteket rendszerbe rendező elvként határozzák meg, míg a modern kutatók, mint Schwartz (2002) elérendő célokként definiálta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre. Az értékre adott definíciók megegyeznek abban, hogy az értéket egy hosszú ideig fennálló, a cselekvést és a viselkedést konzisztens rendszerbe

szervező irányelvnek tekintik, amely egy személyre vagy egy adott csoportra jellemző implicit vagy explicit elgondolás, amely a kívánt eredményre vezető cselekvésre ösztönöz (Kluckhohn, 1951, Rokeach, 1979, Schwartz, 2012 idézi Kovács, 2017).

Kluckhohn (1951) az értékeket olyan (egyénre vagy csoportra jellemző) ténytörvényeknek nevezte, amelyek szükségszerűen meghatározzák a cselekvést, azaz kijelölik a rendelkezésre álló eszközök, célok, módszerek kombinációját. Kluckhohn szerint az értékek legfőbb meghatározói a társadalmi kapcsolatok. Az értékek kialakulása egyrészt belső forrásokhoz, különböző én-elképzelésekhez, illetve külső forrásokhoz, társadalmi meghatározottságokhoz köthetőek. Alapállapotban az összes érték megfér egymás mellett, de ha egy választás során értékkonfliktus adódik, akkor a domináns értékek a periférikus értékek kárára érvényesülnek. Ezeket központi vagy domináns, illetve periférikus vagy variáns értékeknek nevezte. Értékkutatása célul tűzte ki, hogy megvizsgálja egy-egy jól leszükhíthető jelenség, társas cselekvés jelentéseit, mozgatórugóit. Kluckhohn és Strodtbeck (1961) foglalkozott először a különböző közösségek dimenziók szerinti vizsgálatával. Öt dimenzió mentén vizsgálták a kultúrában jelenlévő értékeket: emberi természet, ember-természet (természetfeletti) viszony, időorientáció, aktivitásorientáció és kapcsolatorientáció (Primecz, 2006). Ezek a dimenziók meghatározták az adott kultúrához tartozó egyén viselkedését és attitűdjét.

Lenski (1961) készítette az első, empirikus alapokon nyugvó értékkutatást a detroiti protestánsok és katolikusok körében. Lipset (1963) Ausztrália, Kanada, Anglia és az Egyesült Államok nemzeti értékeit vizsgálta, míg Almond-Verba (1965) az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Németország, Olaszország és Mexikó lakosságának politikai attitűdjeit tárta fel. Lerman (1968) geng-csoportok értékeit vizsgálta. Országok közötti összehasonlításokon alapuló értékkutatókat Lipset (1963) készített először.

Rokeach (1973) szerint az értékek olyan tartós meggyőződések, amelyek a létezés végállapotaira (célértékek) vagy viselkedésmódjaira (eszközértékek) vonatkozó preferenciákat jelölik ki. Az eszközértékek egy meghatározott viselkedésmódra vonatkoznak, míg a célértékek egy kíváncsatosnak tartott végállapotot fejeznek ki. Bem (1970) szerint amikor az emberek egy adott egyén viselkedését magyarázzák, akkor három összetevőre hivatkoznak. Ezeket az összetevőket Rokeach (1969) határolta le: a hiedelmeket, az értékeket és az attitűdöket. Ezek egymástól elhatárolható jelenségek, de logikailag szorosan összetartoznak. Katz (1960) szerint az attitűdök az értékek kifejezői. Rokeach (1969) az attitűdöket az értékek eszközeinek nevezi. Katz (1960) és Rokeach

(1973) hangsúlyozzák, az attitűdöknek nagyon fontos érték-kifejező szerepük van, az értékek támasztják alá az attitűdöket, mivel központi szerepet játszanak annak meghatározásában, hogyan kellene viselkednünk.

Az érték kutatások kezdetén (körülbelül 1950 és 1970 között) közös elméleti alapok kerültek elfogadásra az értékek meghatározottságával kapcsolatban egyéni és társadalmi szinten is. Az egyéni szinten a következők: (1) a társas viselkedés szándékolt és célorientált, (2) az értékek olyan dolgok, amelyek érdeklik az embereket, amire vágnak, amilyenné válni akarnak, amit magukra nézve kötelezőnek tartanak, szeretnek, vagy éppen utálnak, (3) az értékek hatással vannak az ezekhez vezető utak és eszközök kiválasztására, azaz az emberi viselkedés alapvető meghatározói, (4) társadalmi kapcsolódódásukkal kapcsolatban az értékekről elmondhatóak: az értékek egymással nem minden esetben konzisztensek, de egy társadalomnak léteznek domináns értékei, amelyek egyedi jellegzetességekkel ruházzák fel, (5) az uralkodó értékek tartósak és mivel a társadalomban, széles körben jelen vannak, szerepük a stabilitás és az integritás megteremtésében kiemelkedő (Ságvári, 2009).

Az érték kutatások első korszakának lezárásával több tanulság fogalmazódott meg az értékek kutatásával kapcsolatban, amely nagyban hozzájárult a későbbi elméletek és kutatásaik gondolati és empirikus munkáiban is. Elfogadottá vált, (1) az értékek szerepének fontossága, illetve (2) az értékek sokfélék, különböző társadalmi csoportok, illetve nemzetek között, (3) az emberek viselkedése sokszor nem tükrözte az értékeiket, bizonyos értékek pedig csak „szóban” voltak értékek, mivel a környezet nem tette lehetővé az ezek szerint való cselekvést (Ságvári, 2007).

Swidler (1986) szerint az érték központú kutatások mellett/helyett a kultúra jóval tágabb perspektívájára van szükség, amely tartalmazza a nyelvet, a szimbólumokat, a közös emlékeket, történeteket, rituálét. Más kritikai csoportok szerint az értékek túlságosan egyéni preferencia voltjuk miatt nem tartották alkalmasnak nagymintás módszertani kutatások alapjaként. Rokeach (1973) írt először arról, hogy hiányoznak az alapvető érték kategóriák, valamint a közöttük fennálló kapcsolatok leírása és a mérésükhöz szükséges módszertan. Erre tettek kísérletet a modern érték-kutatók (például Inglehart és Schwartz), de egységesen elfogadott megközelítés a mai napig nem született.

Az Inglehart vezette World Values Survey Association⁶ (WVS) nemzetközi hálózata 1981 óta folytat kutatásokat világszerte az értékváltozásokra és azoknak a társadalomra és a politikai életre való hatására vonatkozóan. A kutatás nemzetközi és kultúraközi értékrendszerbeli változások vizsgálatát tűzte ki célul. 100 országból mintegy 400 ezer válaszadó adatait bocsátják rendelkezésre, országokként reprezentatív mintákat. A kutatássorozat 6 hulláma zajlott le 2016 végéig (1981-1984, 1990-1994, 1995-1998, 1999-2004, 2005-2009, 2010-2014), a 7. hullám 2017-2018-ban valósul meg.

Inglehart (1997) az emberek gondolkodásmódjában (értékeiben) bekövetkezett változások vizsgálatakor együttesen vizsgálja a gazdasági fejlődést, a kulturális és politikai változásokat, és azokat bizonyos szempontból előre jelezhetőnek tartja. Szerinte az előbb a hagyományos – tekintélytiszteleten alapuló – értékrend modern értékrenddé alakul, majd a modern értékrend poszt-modern értékrenddé. Az (1) első folyamat nevezhető modernizációnak, itt a változás iránya a közösségi vallási értékek felől a racionális teljesítménymotivációs értékek felé mutat, míg a társadalomban szekularizációs és bürokratizálódási változások történnek. A (2) második folyamatban, a poszt-modernizációban, az önkifejezés és szubjektív jólét értékei válnak individuálisabbá. Toleránsabbá válik a társadalom, a nyitottság és a nyilvánosság (szabad véleménynyilvánítás) irányába elmozdulva. A (3) poszt-indusztrializáció szakaszban az egyént több hatás is éri: (3A) a gazdasági fejlődés következtében bekövetkező életszínvonal-emelkedés, és a várható élettartam ezzel párhuzamosan bekövetkező növekedése társadalmi méretekben változtatja meg az alapvető életcélokat. (3B) A munkaerő szerkezetének megváltozásával egyre több ember a tevékenységében értékelődik fel a tudás, az információs technológiák használatának a szerepe. Ennek következtében a munkavégzésben szükségszerűen megnő az autonómia fontossága. A folyamat járulékos hatása, hogy egyre több ember szerez egyre magasabb szintű végzettséget, ami növeli az emberek intellektuális függetlenségének szintjét. A tömegkommunikáció és az információs technológiák fejlődése megkönnyíti a tudáshoz, az információkhoz való hozzáférést, ami szintén az önállóság növekedése irányába hat (Dessewffy, 2005). A poszt-indusztriális átmenetnek (3C) társadalmi szintű felszabadító hatása is van. Decentralizált és személyre szabott jellege az emberi kapcsolatokat kiszabadította a korábbi keretek közül, csökkentette a család gazdasági érdekközösség szerepét is (Inglehart – Welzel, 2005 idézi Ságvári, 2009).

⁶ <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

Inglehart a társadalmi fejlődés irányára vonatkozó tétele szerint a társadalmi-gazdasági változásoknak meghatározható egy valószínű irányultsága (Inglehart, 1997 idézi Keller, 2009). A kutatás nyomán megalkották a világ-értéktérképet, amely kulturális zónák jelenlétét tárta fel. Inglehart (1997) több mint húsz változó alapján hoz létre két dimenziót. Az első dimenzióban, az általa tradicionális tekintély / világi-rationális tekintély elnevezésű tengelyen lényegében a vallási, családi és nemzeti kötelekeket méri. A másik tengely, a túlélés / jólét tengelye, a társadalmi nyilvánosság kialakulását kísérli meg mérni. Ez a gyakorlatban a bizalom és tolerancia, illetve a civil társadalom nagyságát mérő mutatók elemzésével történik, ezért a zárt gondolkodás/nyitott gondolkodás tengelyeként is használatos (Inglehart, 1997 idézi Keller, 2009). Az Inglehart (1997) által létrehozott tengelyek egészen pontos reprodukálása Inglehart és Baker (2000) vagy Welzel (2006) alapján lehetséges.

Az Inglehart-féle értékelméletet, sok bírálat és kritika érte. A legalaposabb bírálat Haller (2002) nevéhez fűződik, aki kifejti, hogy az Inglehart által megalkotott dimenziók által létrejött klaszterek miért nem használhatóak.

A kvantitatív, kérdőíves módszertannal további kutatások kezdődtek Inglehart nyomán, az European Value Study⁷ (EVS) és az European Social Survey⁸ (ESS) hullámai, illetve a General Social Survey⁹ (GSS) is megbízható, nemzetközi, longitudinális összehasonlításra alkalmas adatokat vesz fel folyamatosan.

Hofstede (1983) a nemzeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta nagymintás standardizált kérdőívek segítségével, statisztikai módszerekkel elemezve azokat. A kutatásban (amely 1967 és 1973 között zajlott) az alanyokat alapvető értékeikről és hiedelmeikről kérdezték. Hofstede hatása kiemelkedő és egyedülálló az összehasonlító kultúrakutatás szakirodalmára. Kluckhohn és Strodtbeck (1961), Hall (1966) munkáira támaszkodva, ő fogalmazta meg először, hogy bár mindig voltak intuitív sztereotípiáink kulturális különbségekről, de igény volt arra, hogy szisztematikusan és jól definiált tudományos kategóriák között mérjük a különbségeket a lehető legtöbb országot megvizsgálva (Primecz, 1999).

A kutatás eredményeként négy (majd végül hat) dimenziót állapított meg: (1) hatalmi távolság, (2) individualizmus/kollektívizmus, (3) férfiasság/nőiesség, (4)

⁷ <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>

⁸ <http://www.europeansocialsurvey.org/>

⁹ <http://www.gss.norc.org/>

bizonytalanságkerülés. Hofstede eredményeit felhasználva Triandis megkülönböztette a csoportszintű individualizmust/kollektívizmust az egyéni szintű individualizmustól/kollektívizmustól, amelynek az idiocentrikus/allocentrikus nevet adta (Triandis, 1988 idézi Topcu, 2005). Egy ötödik dimenzióval, (5) a rövid és hosszú távú orientációval egészült ki a kutatás 1979-ben a Kínai Érték Kutatást követően (Hofstede-Bond, 1988). A Kínai Érték Kutatás során Michael Bond kínai társadalomtudósokat kért fel a 10 legalapvetőbb kínai érték felsorolására, amelyet kiegészített saját megfigyelésen alapuló értékeivel. A hosszú távú orientációhoz kapcsolódik a megfontoltság, a takarékoság, a kitartás és állhatatosság képezte, míg a rövid távúhoz a tradíciók tisztelete, a társadalmi kötelezettségeknek való megfelelés. E dimenzió pozitív és negatív értékei megtalálhatóak a konfuciánus tanokban, amelyek azonban nem csak az ilyen örökséggel rendelkező kultúrákban voltak jelen. Az (6) önuralom vagy élvezet dimenziójában azok a társadalmak, melyekben viszonylag szabad az alapvető és természetes emberi igények kielégítése, az élvezet oldalra húznak. Ez az élet élvezetével és a boldogsággal (having fun) kapcsolatos. Az önuralom (restraint) oldalon azok a kultúrák találhatók, melyekben szigorú társadalmi normák szabályozzák mindezt (Hofstede et al., 2011).

Bár a kutatás a maga nemében úttörő jellegű volt, de Primecz (1999, 2006) felhívja rá a figyelmet, hogy a négydimenziós modell dimenziói nem függetlenek egymástól, például az individualizmus és hatalmi távolság dimenzió adatai korrelálnak egymással a faktoranalízisben, mert eredetileg egy dimenziót alkottak, csak Hofstede választotta szét őket később elméleti megfontolásokból. A Kínai Érték Kutatás (Hofstede és Bond, 1988) adatgyűjtése nem erősítette meg az eredeti kutatás bizonytalanságkerülés dimenzióját, a modellből mégsem került az eredeti dimenzió. A férfiasság/nőiesség dimenziót az elnevezés miatt bírálták többen, hiszen a dimenzió tartalma konkrét nemi sztereotípiákat erősít meg. A kutatásban nők és férfiak valóban szisztematikusan különbözőképpen válaszoltak a feltett kérdésekre, ezért Hofstede nem vetette el ezen megkülönböztetést.

Hofstede munkássága mérföldkő volt a kultúrakutatásban, és a legtöbben használják az adataikat. A magyarországi adatok esetében kétfajta adatsor van használatban. Az eredeti hofstedei oldalon is megtalálható adatok (<https://geert-hofstede.com/hungary.html>) amelyek egy szűk mintán készültek, semmiképpen nem tekinthető reprezentatívnak. Eredményei három dimenzióban tökéletesen ellentétesek a

magyarországi adatgyűjtés magyarok vezette reprezentatív kutatás eredményeivel. Varga Károly (2008) kifejti ezt bővebben a magyar nyelvű Hofstede könyv előszavában. Primecz (1999, 2006) ajánlásait követve, bár használom a hofstedei adatokat a kutatás során, de a Varga (2008) által ajánlott reprezentatív magyar minta adataival.

Schwartz (2003) is kritikával illette Hofstede kutatását. Modelljét az univerzális emberi alapértékek meghatározása céljából építette meg, az általa összegyűjtött kritikai megjegyzések kiküszöbölésére. Abban egyetértett Hofstedevel, hogy a kultúrák különbségeinek univerzális dimenziókkal való vizsgálatát tekinti jó modellnek, bár Schwartz szerint egy-egy kultúra jellemzését – hogy a kultúra egyediségére fény derüljön – énikus dimenziókkal is ki kell egészíteni. Schwartz (2006) célja az volt, hogy egységes értékkategóriákat hozzon létre. Az értékeket olyan elérendő célokként definiálta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre. Hat megállapítást tett az értékekkel kapcsolatban: (1) olyan hitek és meggyőződések, amelyeknek közvetlen hatása van az érzéseinkre, érzelmeinkre, (2) olyan kíváncsú célokat, viselkedéseket fejeznek ki, amelyek a cselekvéseink motivációinak alapját képezik, azaz a számunkra fontos értékeket valószínűleg „kifelé”, a külvilág felé is képviselni fogjuk. (3) Meghatározott cselekvéseken és konkrét helyzeteken túlmutató jelentőséggel is bírnak, (4) olyan „irányjelzők”, amelyeknek hatása van arra, hogy adott helyzetben hogyan cselekszünk, vagy adott helyzeteket, embereket, viselkedéseket hogyan ítélünk meg. (5) Fontosságuk alapján sorba rendezhetők, kialakítva egy egyén vagy akár egy társadalom értékrendszerét. (6) A különböző értékek folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással, egymáshoz viszonyított relatív fontosságuk határozza meg a cselekvést.

Schwartz az értékek körkörös modellje azzal az előfeltevéssel él, hogy az emberek belső világának alapjait értékeik határozzák meg. Minden ember több értékkel rendelkezik, amelyek állandó, dinamikus kölcsönhatásban állnak egymással és lassan változó struktúrát alkotnak. Az élet mindennapos velejárói a több szempontú választások, amelyek több érték figyelembe vételét és kölcsönhatását feltételezik. Ez szolgált kutatásainak alapjául, amelyben kvantitatív módszerekkel, kultúrákon átívelő vizsgálatot folytatott annak érdekében, hogy meghatározzon egy adott számú univerzális emberi alapértéket (Schwartz, 1992, 1994, 1996 idézi Kovács, 2017).

Schwartz kultúrákon átívelő kvantitatív kutatás (a modellt több mint 200 kutatás során tesztelték a világ több mint 65 országában) eredményeképpen tíz általános értéktípust határozott meg, amelyeket egy körkörös modellben ábrázolt. A körmodell két

tengelyének négy végpontján az önmagunkra és önmagunk meghaladására irányuló, illetve a nyitottságra és megőrzésre irányuló érték-kategóriák szerepelnek. A körmodellben a szemben lévő értékek konfliktusban állnak, az egymás mellett lévők pedig kiegészítik és erősítik egymást, hogy így alakítsák ki egy adott személy értékorientációját (Schwartz, 1992; 1994; 1996 idézi Kovács, 2017).

A modell négy magas szintbe sorolt tíz alapvető érték dimenziót tartalmaz, melyek mentén a kultúrák összehasonlíthatóak (Schwartz, 2003): (1) Felsőbbrendűség: jóindulat, univerzalizmus, (2) Nyitottság: önirányítás, stimuláció, hedonizmus, (3) Önfejlesztés: teljesítés, hatalom, (4) Konzervativizmus: biztonság, alkalmazkodás, tradíció. A Schwartz-elmélet további finomítása napjainkban történik, amelynek keretében a tíz érték-kategória tizenkilencre történő kibővítése zajlik (Schwartz et al., 2012).

Mind a tíz érték a hozzátartozó központi motivációkkal jellemezhető, amelyek a következők:

1. Önállóság: önálló gondolkodás és cselekvés, alkotás, felfedezés
2. Stimuláció: izgalom, újdonság, kihívás keresése az életben
3. Hedonizmus: öröm, kedvtelés
4. Teljesítmény: a társadalmi standardoknak megfelelő siker
5. Hatalom: társadalmi státusz és presztízs, emberek és erőforrások feletti kontroll
6. Biztonság: biztonság, harmónia, az állam és a kapcsolatok stabilitása
7. Alkalmazkodás: tartózkodás az olyan viselkedéstől, mely mások számára sértő vagy ártalmas lehet, illetve megsértheti a társadalmi normákat és elvárásokat
8. Tradíció: a tradicionális kultúrához, illetve valláshoz köthető eszmék és szokások elfogadása és tisztelete
9. Jóindulat: biztosítani és növelni azok jólétét, akikkel az illető szoros kapcsolatban áll
10. Univerzalizmus: megértés, megbecsülés, tolerancia, a társadalom jólétének biztosítása, a környezet védelme (Csizmi-Luksander-Mike, 2012).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatás, amely 62 ország 170 kutatója bevonásával zajló komplex, hosszú időtávú, nagymintás kvalitatív kutatás, a szervezeti és nemzeti kultúrát, valamint azok leadershippellel való kapcsolatát vizsgálja. Különböző iparágak (három rögzített szektor: élelmiszeripar, telekommunikáció és pénzügyi szektor) középvezetői munkakörében

dolgozó munkavállalóit megkérdezve kilenc kulturális dimenziót vizsgál. A GLOBE kutatóközösségének kultúraértelmezését az alábbiak szerint foglalhatjuk össze: "A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége" (House, 2004 idézi Bakacsi, 2006). A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúrakutatások jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogyan a dolgok vannak” („as is” dimenziók), addig a GLOBE ezen kategória mellett bevezeti a normatív (előíró) dimenziók („should be”) fogalmát is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogyan a dolgoknak lenniük kellene”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is (Bakacsi, 2006).

Forrás	Eredeti dimenzió	GLOBE dimenzió
Kluckhohn és Strodtbeck	Időorientáció	Jövőorientáció
	Emberi természet	Humánorientáció
	Kapcsolatorientáció	
McClelland	Teljesítménymotivációs elmélet	Teljesítményorientáció
Hofstede	Hatalmi távolság	Hatalmi távolság
	Bizonytalanságkerülés	Bizonytalanságkerülés
	Individualizmus vagy kollektívizmus	Intézményi kollektívizmus
		Csoportkollektívizmus
	Maszkulinitás	Asszertivitás
		Nemi egyenlőség

1. táblázat: A GLOBE dimenziók és azok forrása (Primecz, 2006), saját szerkesztés

A motiváció tartalomelméleti megközelítései közé illeszkedik McClelland (1965) teljesítmény-hatalom elmélete. McClelland szerint nem az emberrel veleszületett különbségek miatt, hanem a különböző családi háttér, szülői hozzáállás, kulturális értékek és a képzettség miatt érhet el nagyobb teljesítményt.

House és munkatársai (2004) alapján a GLOBE kutatás dimenzióit a következőkben mutatom be.

A hatalmi távolság dimenziója annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, és annak a mértéknek felel meg, amit egy adott szervezet legkisebb hatalommal rendelkező tagja még elfogad. Hofstede megállapításai szerint azokban az országokban, ahol a hatalmi távolság nagy volt, ott az autoritás tradicionális eszménye az uralkodó. A kutatás a társadalmak hatalmi távolsága és korrupciós szintje között is kapcsolatot mutatott ki. A Transparency International által évente publikált korrupció-percepció index (Corruption Perception Index – CPI) adataiból ismert, hogy az országok gazdasági teljesítményének csökkenésével fordított arányban nő a korrupció mértéke: ez többnyire a legszegényebb országokban a legmagasabb, míg a leggazdagabbak körében a legalacsonyabb¹⁰.

A bizonytalanságkerülés azt fejezi ki, hogy az adott társadalom mennyire képes tolerálni a bizonytalan és kétértelmű szituációkat, mennyire érzik biztonságosnak ezeket a helyzeteket. A bizonytalanság elviselésének, a kockázatvállalásnak legfontosabb sajátossága, hogy mértéke egyénenként változik. Társadalmi szinten értelmezhető, hogy ennek kezelésére milyen stratégiákat választunk, melyek elfogadott és támogatott, illetve elítélt módja, kultúránként különböznek. A bizonytalanság-kerülő kultúrákban a bizonytalan helyzetek félelmet szülnek, nagyfokú szorongással és stresszel járnak együtt, a jövő többnyire kiszámíthatatlannak tűnik, és inkább veszélyként, mint lehetőségként jelenik meg.

Az intézményi kollektívizmus értékei megmutatják, hogy az adott társadalom normái, gyakorlata az erőforrások kollektív eloszlását, illetve a kollektív cselekvést mennyire támogatják.

A csoportkollektívizmus ezzel szemben annak a mértéke, hogy mennyire lojálisak, büszkék az egyének egy adott társadalmi csoportban, mennyire összetartóak. Hofstede eredményei szerint a szegényebb országokra többnyire a kollektivista, míg a gazdagabbakra az individualista értékek voltak a jellemzőek. A csoportkollektívizmus, mint önmagába vett érték jelenik meg, nem az individualizmus ellenpólusaként, a szűkebb közösség összetartozását, lojalitását méri.

¹⁰ <http://www.transparency.org>

A nemi egyenlőség dimenziója azt fejezi ki, hogy mennyire minimalizálja a társadalom a nemek közötti különbségeket és támogatja a nemek közötti egyenlőséget, míg az asszertivitás dimenziója az egyének határozottságára, szembenállására vagy agresszivitására utal társas kapcsolataikat tekintve. Ennek az értékdimenzióknak az egyik legfőbb sajátossága az, hogy ellentétben Hofstede másik négy kategóriájával, lényegében semmilyen összefüggést nem mutat az országok fejlettségével, azaz egy szegényebb ország éppúgy lehet maszkulin, mint egy gazdagabb, és ugyanez igaz a feminin értékekkel jellemezhető társadalmakra.

A teljesítményorientáció értékei azt jelzik, hogy milyen mértékben ösztönzi a társadalom az egyéneket teljesítményük fokozására, illetve ezért cserébe jutalmazza-e őket. A jövőorientáció dimenziója annak mértéke, hogy mennyire támogatja, értékeli az adott társadalom a jövőorientált viselkedést, mint például a tervezést, jövőbeli befektetést.

A humán orientáció megmutatja, hogy a társadalom mennyire jutalmazza a csoport tagjainak igazságosságát, gondoskodását és nagylelkűségét mások iránt (House et al., 2004, Bakacsi, 2006).

A dimenzió alapú kultúrakutatási elméletektől eltérő Gannon (2001) kulturális metafora elmélete, amely egy kultúrát vizsgál csak, azt is belülről, a kultúra tagjain keresztül. A kulturális metafora egy olyan azonosított, könnyen megjegyezhető kultúra-specifikus jelenség, intézmény vagy tevékenység, mellyel az adott kultúra tagjai érzelmileg és intellektuálisan is képesek azonosulni, illetve melyet az adott kultúrába látogató idegen könnyebben képes értelmezni, és ezáltal mintegy „átérzi” az adott környezetet (Gannon et al., 2012). A kulturális metaforák érvényességét kvantitatív kérdőívek segítségével vizsgálták meg. Két kérdésre keresték a választ az előzetesen összegyűjtött metafora lehetőségeknél: (1) a metaforából képzett jellemzőkkel képes volt-e azonosulni a megkérdezett (2) a jellemzőkkel képes volt-e magát megkülönböztetni az alany más kultúráktól. Gannon (2012) felhívta a figyelmet, hogy a metaforák óvatossággal használatosak, ugyanis a metaforák országos szinten való definiálásukból adódóan nem képesek szubkulturális szinten is azonosítani emberek csoportjait és legfőképp egyéni szinten vesztik érvényüket. Gannon (2001) kulturális metarforái például az olasz opera, amerikai foci, német szimfónia, a svéd stuga.

2.1.4.2 A cselekvéseméleti kultúrakutatások

Az értékutatások alappillére az a megállapítás volt, hogy az értékek, amelyet az egyének követnek, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói. Az értékek szerepének fontossága és diverzitása a különböző társadalmi csoportok, illetve nemzetek között (Ságvári, 2009). A cselekvéseméleti kultúrakutatások a kultúra kutatásának némileg más oldalról történő megközelítését hozták. A cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándéokra is vonatkoztatják. A kultúra, mint az egyéni viselkedésre/cselekvésre tett hatása válik a vizsgálati egységgé, az érték követett cselekvés tanulmányozása helyett (Berry és mások 1992). Boesch (1991) a kölcsönösségre hívja fel a figyelmet, tehát az egyének nemcsak környezetük által befolyásoltak, hanem aktívan alakítják is saját környezetüket, azaz hatással vannak rá. A cselekvéseméleti kultúrakutatások tehát a kölcsönösségre hívják fel a figyelmet egyén és kultúra között, ezzel a kultúra dinamikus jellegét erősítve, illetve a cselekvést, mint központi kategóriát használva, annak mibenlétét és forrásait kívánja jobban megérteni.

Hall (1960) négy dimenziót vizsgált részletesen, foglalkozott az időorientációval, a kommunikáció különböző szintjeivel, a tér szerepével és az információáramlás formáival. Kutatásai bizonyították, hogy az emberek közötti kommunikáció nagyban függ attól, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással a kommunikáló emberek. Arra is rámutatott, hogy a személyközi interakciókban a kommunikációs partnerre vonatkozó tényleges vagy ténylegesnek vélt tudás implicit módon folyik bele a kommunikációba és annak kontextusává válik (Topcu, 2005, Primecz, 2006). Hall úgy találta, hogy a kultúrákat csoportosítani lehet aszerint, hogy a kommunikáció alacsony vagy magas kontextusban történik. Az időorientáció dimenzió vizsgálatánál azt találta, hogy alapvetően két kultúra, a monokronikus és a polikronikus különböztethető meg. A monokronikus kultúrákban az emberek jellemzően egyszerre egy dolog elvégzésére koncentrálnak, rangsorolják a dolgokat, s azokat a naptárukba beírt sorrendnek megfelelően végzik el. Ezzel szemben a polikronikus kultúrákban párhuzamosan végeznek több dolgot, rugalmasan kezelve a határidőket, késéseket. Az előző két dimenzió - Hall szerint - együtt mozog: a magas kontextusú kultúrák tipikusan

polikronikusak, az alacsony kontextusú kultúrák inkább monokronikusak (Primecz, 2006).

Trompenaars (1993) és Hampden-Turner (1998) Hofstede (1980) munkásságát követve új interkulturális összehasonlító dimenziórendszert épített fel. Tudományos megalapozottsága még kérdéses, de a gyakorlati szakemberek körében népszerű lett, és az interkulturális oktatásba is bekerült (Primecz – Soós, 2000). A Trompenaars kutatása során felállított modell keretet ad arra, hogy a különböző kultúrákból származó emberek együtt tudjanak működni, megértsék egymás viselkedését a mindennapi üzleti életben. A modell hét dimenziója (univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kollektívizmus, semleges/emocionális, specifikus/diffúz, szerzett/öröklött pozíció, szekvenciális/párhuzamos időorientáció, környezet külső/belső kontrollja) közül az első öt az emberek közötti viszonyokkal foglalkozik, a hatodik az időértelmezéssel, a hetedik pedig az ember és a környezet kapcsolatával.

Az (1) univerzalizmus/partikularizmus dimenziója azt vizsgálja, hogy milyen mértékben élveznek prioritást a személytelen szabályok, vagy a személyes kapcsolatok egy kultúrában. Partikularista szervezeti viselkedési jellemző az értelmetlennek tekintett szabályok figyelmen kívül hagyása és a személyes ismeretségek kiemelkedő kulturális szerepe a vállalati folyamatokban. Az (2) individualizmus/kollektívizmus dimenzió jellemzői nagyjából megegyeznek a GLOBE projekt hasonló nevű dimenziójának jellemzőivel. A (3) semleges/emocionális dimenzió jellemzője, hogy a neutrális társadalmak és szervezetek a távolságtartó, erős önkontrollal jellemezhető viselkedésmódot preferálják, szemben az érzelmi típusúakkal, melyekben a nyílt viselkedés, az emocionális töltetű megnyilvánulások az elfogadottak. A (4) specifikus/diffúz megközelítés az alkalmazottak szervezetbe való beépülésének mértékét vizsgálja. A felmerülő problémák kezelése sablonok szerint direkt vagy indirekt, de mélyebb személyes kapcsolatokon alapul. A (5) szerzett/öröklött pozíció jellemzője azt méri, hogy a társadalomban megszerzett státuszok a személyes teljesítményen és tudáson alapulnak-e vagy az öröklött társadalmi és szervezeti státusz segít a javakhoz való hozzáférésben. A (6) szekvenciális/párhuzamos időorientáció az időhöz való viszonyulást méri. Ez a múltba forduló, a jelen és a jövőorientált kultúrákat különíti el. A (7) környezet külső/belső kontrollja azt jelenti, hogy a tagok uralkodni akarnak-e a természet felett, vagy inkább a környezettel való harmonikus viszony kialakítására törekcszenek

(Trompenaars, 1993, Hampden és Turner, 1998 idézi Jarjabka, 1999, Primecz-Soós, 2000).

Thomas (2005) kulturstandard módszere az egyéni cselekvések háttérében meghúzódó kulturális aspektusokat igyekszik feltárni, amelyhez a bikulturális helyzetekben adódó kritikus interakciós helyzeteket hívja segítségül. A kritikus (a kritikus ebben az aspektusban „emlékezetesen negatív vagy pozitív” élményt takar) interakciós helyzeteket a következő módon tudjuk jellemezni: legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező egyén között létrejött olyan interakciós helyzet, amelyekben az egyik (vagy mindkét) fél szokatlannak (tehát nehezen értelmezhetőnek, meglepőnek, váratlannak) ítéli meg az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedését (idézi Topcu, 2006). A módszer egy bizonyos kultúra képviselőinek a „szemüvegén” keresztül vizsgálja egy másik kultúra képviselőit (Topcu, 2005). A vizsgálat módszere kvalitatív jellegű, a kutatók narratív interjúkat készítenek és elemeznek. Az interjúk során a válaszadóknak egy idegen kultúra azonos szubkultúrájú tagjával átélt kritikus interakciós élményeit kell feleleveníteniük retrospektív (visszatekintő) módon. A visszatekintés lehetővé teszi az események újragondolását, átértelmezését, értékelését, ami segítséget nyújt az idegen kultúra jobb megismerésében, megértésében (Topcu, 2005). Annak ismerete, hogy a felidézett interakciók valóban úgy történtek-e meg, ahogy az interjúalany elmesélte, nem feltétlenül szükséges, mert a kutatás eredménye szempontjából az a fontos, hogy maga az észlelő hogyan élte meg az adott szituációt, és milyen magyarázatot lát rá (Topcu, 2006).

Az értékutatások alappillére az a megállapítás, hogy az értékek, amelyeket követnek az egyének, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói (Ságvári, 2009), tehát értékkövetett cselekvések lehetnek a kutatás alapjai. Míg a cselekvéseméleti kultúrakutatások a cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándéokra is vonatkoztatják (Berry és mások 1992). Az elméleti részben bemutatott értékalapú és cselekvéseméleti kultúrakutatásokra a dolgozat végén reflektálok, amikor a kutatásból megkapott eredményeket összevetem az eddigi kultúrakutatói eredményekkel, azt vizsgálva, hogy az eddigi szakirodalmi elméleteket mennyiben tudták gazdagítani ennek a kutatásnak az eredményei.

Vizsgálati szempont	Kluckhohn és Strodtbeck (1961)	Hofstede (1980)	GLOBE (2002)	Schwartz (1992)	Kulturális metafora (2012)	Kulturstandard módszer (2005)	Hall (1990)	Trompenaars (1993)
A vizsgálat kutatásának tárgya	érték					emberi cselekvés		
Vizsgálat szemszöge	nemzetek közötti összehasonlítás				egy kultúrát érintő	több kultúrát érintő	nemzetek közötti összehasonlítás	
Statikus/Dinamikus	statikus					dinamikus	statikus	
A kultúra, mint vizsgált egység	nemzeti kultúra					szubkultúra	nemzeti kultúra	
Émikus/étikus megközelítés	étikus		étikus, émikus	émikus			étikus	
Egy kultúra vizsgálata/ kultúrák összehasonlíthatósága/ a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok feltárása	összehasonlító megközelítés				egy kultúra vizsgálata	kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok	összehasonlító megközelítés	
A kultúrák találkozása lehetőség / konfliktusforrás						lehetőség		konfliktusforrás
A kutatás célja	magyarázó					problémafeltáró	magyarázó	
Vizsgálati módszer	kvantitatív módszertan					kvalitatív módszertan	kvantitatív módszertan	
A kultúra kapcsolata a pszichológiával	kulturális összehasonlító pszichológia				—	interkulturális pszichológia	kulturális összehasonlító pszichológia	

2. táblázat: A kultúrakutatások és vizsgálati szempontjaik, saját szerkesztés

Kutatók	Kluckhohn és Strodbeck (1961)	Hofstede (1980)	Hall (1990)	Schwartz (1992)	Trompenaars (1993)	GLOBE (2002)
Függő változó	Az emberek problémamegoldó készsége	Nemzeti kulturális különbségek egy szervezeten belül	Munkahelyi kommunikáció	Jelen és jövő a társadalomban	Menedzsment releváns problémamegoldása	Üzleti vezetés a jelenben és a jövőben
Független változó	5 dimenzió	4+2 dimenzió	4 dimenzió	10 dimenzió	7 dimenzió	9 dimenzió
		hatalmi távolság		hatalom		hatalmi távolság
	időorientáció	rövid és hosszú távú orientáció	monokronikus-polikronikus		szekvenciális/párhuzamos időorientáció	jövőorientáció
		individualizmus-kollektívizmus			kollektívizmus-individualizmus	csoportkollektívizmus
		férfiasság/nőiesség				intézményi kollektívizmus
		bizonytalanságkerülés		tradíció		nemi egyenlőség
				biztonság		rámenősség
				teljesítés		bizonytalanságkerülés
		önuralom/élvezet		stimuláció		teljesítmény orientáció
				hedonizmus		
	emberi természet			jóindulat		humánorientáció
	kapcsolatorientáció					
	ember-természet (természetfeletti) viszony			univerzalizmus	a természet kontrollja: külső vagy belső	
				alkalmazkodás	univerzalizmus-partikularizmus	
	aktivitásorientáció		gyors és lassú üzenetek	önirányítás	semleges-emocionális	
			tér		specifikus vagy diffúz kapcsolatok	
			magas és alacsony kontextus		szerzett/öröklött pozíció	
Módszer és minta kontextus	Kvantitatív kérdőívezés, kvalitatív interjúztatás	Kvantitatív kérdőívezés (kb. 116 000 IBM alkalmazott)	Kvalitatív nyílt interjúk (180 gazdasági alkalmazott és menedzser)	Kvantitatív kérdőívezés	Kvantitatív skálás (15 000 vállalati alkalmazott)	Kvantitatív kérdőívezés kvalitatív adatok elemzése 62 ország részvételével

3. táblázat: A kultúra-összehasonlító kutatások dimenzióinak összerendezése Fink, et al., 2004 nyomán, saját szerkesztés

2.2 A KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSÁNAK FOLYAMATA

Az interkulturális menedzsment területén a kultúra kutatásokat a nemzetek közötti összehasonlításokra, interkulturális interakciókra és a több kultúrát érintő kutatásokra csoportosították (Sackmann és Philips, 2004). A disszertáció alapját adó kutatás az interkulturális interakciókat választotta a kutatás közegévé, ahol a kultúrakutatás során lehetőség van a kulturális különbségek feltárása, de a kulturális különbségeket már a kultúrák egymásra hatásának tekinti. Barinaga (1998) szerint a kultúrák egymásra hatása révén alakulnak ki az interakciós felek kulturális sajátosságai. A kultúrák találkozására konfliktusok forrásaként tekinthetünk, ha a különböző kultúrából érkező egyének a saját kultúrájuk alapfeltevéseit hordozzák, aminek esetleges eltérése a felek között konfliktus forrása is lehet (Soderberg és Holden 2002). Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára (Thomas, 1996). A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, és olyan, viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek.

A kultúrák találkozásának folyamata igen komplex helyzet, sok tényező játszik szerepet a szitáció megértésében. A következőkben bemutatott elméletek a kultúra tagainak találkozásakor előkerülő folyamatokat mutatják be, a kutatási anyag minél szélesebbkörű megértéséhez.

A fejezet először az idegen kultúrába való beilleszkedés nehézségeit, majd a beilleszkedést elősegítő tényezőket tárgyalja.

2.2.1 Az idegen kultúrába való beilleszkedés nehézségei

2.2.1.1 A kultúraközi kommunikáció

A kultúraközi kommunikáció tudományterülete a múlt századi kultúraelméletek fejlődése nyomán erősödött meg, és posztmodern diverz diszciplínaként egyezteteti a nyelvészet, a kulturális antropológia, a pszichológia és a kommunikáció eredményeit.

Megalapozói között Hall, Kluckhohn, Hofstede, és Trompenaars találhatók. A kultúraközi kommunikáció alaptétele, hogy a kultúrák egymástól eltérnek, és egymástól is megkülönböztethetők. Kultúra és kommunikáció egymástól elválaszthatatlan jelenségek. A kommunikáció adott formájában a kultúra reprezentánsai sajátos módon kommunikálnak. Így az ugyanahhoz a kultúrához való tartozás megkönnyíti, a más kultúrához való tartozás pedig megnehezíti a kommunikációt (Niedermüller, 2001)

A kultúraközi kommunikáció értelmezése szerint a kultúra elsődleges, implicit szintje azokat a szabályokat tartalmazza, amelyeket az adott kultúra tagjai ismernek és követnek. A kultúra másodlagos szintje tartalmazza a tudatosított, de az adott kultúrán kívüliekkel meg nem osztott alapvető szabályokat és feltevéseket, azaz a kultúra nyelvtanát. A kultúra harmadlagos szintje a kultúra explicit, külső szemlélő számára is látható kultúra, a társadalmi rítusok, hagyományos öltözködés, nemzeti konyha és ünnepek szintje.

A kultúraközi kommunikáció megkülönböztet (1) nemzetközi üzleti kommunikációt, amely az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, országok, vállalatok tagjai között zajlik. Az (2) interkulturális kommunikáció, amely két kultúra egymással való interakciójára, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, vállalatok és tagjaik között zajló kommunikáció. Az interkulturális kommunikáció során közös kultúrát hoznak létre a kommunikáló felek, amikor a különböző kultúrák interakcióba kerülnek, elfogadják egymást, és együtt is működnek a másikkal. A (4) multikulturális kommunikáció, amely kettőnél több, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, vállalatok és tagjaik között zajló kommunikációt jelent. Az (5) interetnikai kommunikációban az adott kultúrán belüli vagy nem ország, állam vagy nemzetszinten értelmezett etnikai csoportok között zajlik a kommunikáció. Az (6) exolingvális kommunikációban az anyanyelvi beszélők és nem anyanyelvi beszélők kommunikálnak egymással (Lázár, 2011).

A pragmatikai félresiklások (Thomas (1983) a jelenség egyik legfontosabb kutatója a „félresiklások” elnevezést támogatja a hiba kifejezéssel szemben) azok az esetek, amikor a nyelv használója – bár az adott nyelv grammatikai szabályait követi – nem azt mondja, amit szándékában áll mondani. A pragmatikai félresiklások olyan személyek beszélgetésekor jöhetnek létre, akik bár ugyanazt a nyelvet beszélik, de eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek (regionális, vallási vagy társadalmi csoportokba

tartozásuk alapján más beszélgetési mintákat követnek). Pragmatikai félresiklások estén tehát nem értjük vagy félreértjük a beszélő szándékát. Egyik típusa a szociopragmatikai hiba, amely a nyelvtanulónak a célnyelvi szokáskultúrával és a társadalmi elvárásokkal kapcsolatos hiányos ismereteiből fakad. Ha saját kultúrájának értékrendje eltér a célnyelvi kultúráétól, akkor a követendő nyelvi viselkedési szabályok szoros kapcsolatban állnak saját kultúrájának nyelvvel kapcsolatos hiedelmeivel és világnézetével. Thomas az alábbi pragmatikai hibákat négy csoportba sorolta: a (1) hétköznapi életben szabad és nem szabad hozzáférésű dolgok körének különbözősége, a (2) tabuk, a (3) társadalmi távolság és a hatalom jeleinek eltérése, és (4) a világlátásnak, az értékek rangsorának különbözősége (Thomas, 1983 idézi Maróti, 2013).

Tong You (2008) szerint az interkulturális kommunikációs képesség egy esernyő, amely lefedi az egyén kognitív, érzelmi és viselkedési képességeit egy interkulturális kommunikációban. Az interkulturális érzékenység az interkulturális kommunikációs képesség érzelmi aspektusa, mely az egyén azon képességét jelenti, hogy mennyire tud elköteleződni a kulturális különbségek megismerése és megértése irányába.

Kultúra és kommunikáció tehát egymástól elválaszthatatlan jelenségek. Az interkulturális kommunikációs képesség és az interkulturális érzékenység elősegíti a két kultúra tagjainak kommunikációjának jobb megértését.

2.2.1.2 A beilleszkedést gátló tényezők

Egy kulturálisan heterogén környezetben a beilleszkedés folyamta csak akkor tud megvalósulni, ha az egyén nem csak magát tudja megvalósítani, de együtt is tud működni társaival az új környezetben (Ward és Kennedy, 1996). A beilleszkedés sikeres teljesítésének vagy kudarcának¹¹ tényezőit különböző és változatos okokban jelölik meg a szakirodalmi elméletek, jelen alfejezet ezt mutatja be.

Fülöp és Sebestyén (2011) összegyűjtötték, hogy milyen akadályokkal és kihívásokkal kell szembenézniük az idegen kultúrában hosszútávon tartózkodó egyéneknek:

¹¹ A kiküldetések sikertelenségét az Expatriate Failure Rate-el jelölik.

- ✓ a változásoktól adódó általános túlterheltség, amelynek oka abból adódik, hogy minden egyszerre változik, azt az érzetet keltve, hogy kihúzták a talajt a lábuk alól (Hess-Linderman, 2002),
- ✓ nyelvi és kommunikációs nehézségek (Ward-Kennedy, 1996),
- ✓ ismeretlen szokások és normák (Church, 1982),
- ✓ esetleges anyagi nehézségek (Oppen et al., 1990),
- ✓ észlelt és tényleges faji diszkrimináció (Church, 1982),
- ✓ eltérő éghajlat (McLachlan-Justice, 2009).

Tung (1987) az idegen kultúrában lévő munkavállalók vizsgálata során hét tényezőt azonosított, melyek a sikertelenség okai lehetnek¹²:

- ✓ a munkatárs nem képes alkalmazkodni az új környezethez (földrajzi, éghajlati, kulturális különbségek miatt),
- ✓ a kiküldött személyiség, vagy érzelmi éretlensége,
- ✓ nem tud megbirkózni az új munkakörrel járó felelősséggel,
- ✓ technikai kompetenciái hiányosak,
- ✓ motivációhiányban szenved,
- ✓ házastársa nem képes alkalmazkodni az új környezethez,
- ✓ egyéb családdal kapcsolatos problémája van.

Black és Gregersen (1999) szerint a sikertelen kiküldetés oka legritkább esetben a szakmai hiányosság, sokkal inkább a pszichológiai tényezők, mint például a stresszel teli szituációk kezelésére való alkalmatlanság, az eltérő kultúrájú emberekkel való kommunikáció és a család új környezethez való alkalmazkodó képességének alacsony szintje.

Két egyén vagy társadalmi csoport közötti konfliktus, ahol a felek között kulturális különbségek vannak, kultúraközi konfliktusnak tekinthető. Ez nem feltétlenül kell társadalmak közti konfliktust jelentsen. Még az azonos társadalomba tartozó egyének is jó eséllyel több különböző csoportba rendeződnek, például rokoni kapcsolatokon alapuló klánokba vagy nyelvi, vallási, etnikai alapon (Avruch, 1998).

¹² A felsorolást nem a szerző kutatási eredményei alapján rangsoroltam, hanem a jobb érthetőség kedvéért szétválasztottam az expatriótára és a családjára vonatkozó tényezőkre.

A kutatás szempontjából a beilleszkedést gátló leggyakoribb ok a változásoktól való általános túlterheltség, nyelvi és kommunikációs nehézségek, illetve az az ismeretlen szokások és normák lehetnek.

2.2.1.3 A stressz

A stressz kifejezést olyan kellemetlen ingerekre alkalmazzák, melyek különféle élettani, magatartásbeli és szubjektív válaszreakciókat okoznak (Atkinson&Hilgard, 2005). A mai értelmezések szerint a fogalom meghatározásánál nem csak speciális külső ingerhelyzetről (szituatív meghatározásról) vagy tipikus válaszmintákról (reakciókra épített definícióról) hanem inkább az egyén és a külvilág közötti sajátos kapcsolatról lehet beszélni. „A pszichológiai stressz az egyénnek a külvilághoz való olyan kapcsolata, amely az egyén annak egészsége szempontjából jelentős, s az azzal való megbirkózás az egészségre hatással van, esetleg túlterheli” (Krohne, 1990).

Azokat az eseményeket tekinthetjük stresszesnek, amelyek megítélésünk alapján testi-lelki jólétünket veszélyeztetik. Magukat az eseményeket stresszornak, a rájuk adott reakciókat pedig stresszválasznak hívjuk (Atkinson&Hilgard, 2005).

A stressz kifejezést kétféleképpen értelmezi a szakirodalom: a biológiai szervezetre kifejtett külső hatást, illetve a külső tényezők által kiváltott, de a test belsejében lezajló változásokat is így nevezzük (Juhász, 2002). A stresszkutatás folyamán a stressz különböző definícióit is használták, ami hozzájárult a fogalom kétértelműségéhez (Le Fevre és Kolt, 2010, Jex, Beehr és Roberts, 1992, Kahn és Byosiére, 1992).

A pszichikus stressz fogalma a biológia területéről származik. Cannon (1922) jegyezte le először azt a vészreakciót, amikor a mellékvese adrenalin kiválasztásával segíti a küzdés és menekülés reakcióit¹³. Selye (1936) elsőként határozta meg a stresszt,

¹³ „Az ingerek, a "stresszorok" hipotalamusból a hypophysisbe kerülve az adrenocorticotrop (ACTH) hormon útján mozgósítják a mellékvesekéreg corticoidjait, melyek a szervezet energiaforrásait (fehérjével, ásványi anyagokkal) növelik. Szükség esetén adrenalin vagy noradrenalin nagyobb arányú vérbe juttatásával előkészítik a szervezetet a küzdelemre vagy menekülésre” (Atkinson&Hilgard, 2005).

mint „a biológiai szervezet különböző behatásokra adott nem-specifikus válaszát” (Cooper-Williams, 1996).

Bernard és Cannon (1935) kutatásaira építve alkotta meg Selye (1956) az Általános Adaptációs Szindróma (General Adaptation Syndrome) modellt a stresszválasz „nemspecifikus összetevőjére”.

Selye (1976) az emberi szervezetet veszélyeztető hatásokra adott reakciók három fokozatát különíti el. Az első stádium az alarm reakció, ami ariadókészültség állapota. A szervezet felkészül a veszélyre, az ellenállási képessége csökken. Hosszabban fennálló stresszor esetében a modell második stádiumába lépünk (ellenállás), amikor nő a szervezet ellenállóképessége, a test alkalmazkodik a külső hatáshoz. Az alkalmazkodási kísérletekre felhasznált energia véges, így a harmadik fokozat a kimerülés. Ez akkor következik be, ha hosszú ideig hat az a stresszor, ami a személy számára ekkor már elviselhetetlen. Ilyenkor újra megjelenik az alarm reakció, ami számos betegséget vagy akár halált is okozhat (Selye, 1976). Ugyanakkor a stressz egyben kihívás is, hogy képesek vagyunk-e az élet adta nehézségekkel megbirkózni. A stressz tehát csak akkor káros, ha az új, veszélyeztető helyzetet nem tudjuk kezelni, illetve ha az egyén a kimerülés kimerülés fázisába kerül, ami károsító hatású.

A modellt sok kritika érte, mivel nagyon nehéz belátni, hogy stresszorokra adott válaszok mintázata minden egyes esetben egyforma. A kutatások szerint a szervezet válaszai között nagyfokú egyéni különbségek vannak és kimutatták, hogy a modell nem alkalmazható az emberek által megtapasztalt minden stresszor esetében (Kopp, 2008). Azonban Selye elévülhetetlen érdeme, hogy ő foglalta először modellbe a stressz folyamatát.

A legnagyobb hatású általános stressz modellt Lazarus alkotta meg, melyben (Lazarus és Launier, 1978, Lazarus és Folkman, 1984, Lazarus, 1991) a követelmények és a rendelkezésre álló források egyensúlyának szerepére mutatott rá, építve az egyén belső folyamataira (Selye, 1956) és külső eseményekre (Holmes és Rahe, 1967) is. Az egyén a szituáció elsődleges értékelése során eldönti, hogy az esemény egy már bekövetkezett károsodást, veszélyt vagy kihívást jelent-e. A másodlagos értékelésnél az egyén megpróbálja meghatározni a rendelkezésére álló megbirkózási lehetőségeket. A megbirkózási lehetőségek lehetnek források vagy válaszok (Lazarus és Folkman, 1984).

Az interakciós vagy tranzakciós modell elnevezés arra utal, hogy a lehetséges megbirkózási lehetőségek erősen befolyásolhatják, hogy a jövőben az egyén stresszesnek minősíti-e ugyanazt a szituációt, és az illető megváltoztathatja döntését. A modellben akkor lép fel stressz, ha a követelmények nagyobbak, mint a rendelkezésre álló források, míg fordított esetben a helyzet valószínűleg kihívásnak minősül. A megbirkózás irányulhat magára a problémára, vagy magunkra és a helyzet által kiváltott érzéseinkre (Ross és Altmaier, 1994). A választott megbirkózási stratégiától függetlenül a folyamat tranzakciós, mivel hatással lesz a stresszor minősítésére. Vagyis a személy és környezete közötti interakció stresszt vált ki az egyénben (Lazarus és Folkman, 1984 idézi Szilas 2011).

Holmes és Rahe (1967) dolgozták ki a stresszes életesemények klasszikus fogalmát. Vannak olyan események, amelyek jelentős változásokat jeleznek előre vagy indítanak el az egyén életében. A stresszkeltő események a következő kategóriákba sorolhatóak be: (1) az emberi tapasztalat szokásos határain kívül eső traumatikus események, (2) befolyásolhatatlan és bejósolhatatlan események, illetve (3) események, amelyek kihívást jelentenek képességeinknek és énképünknek. Holmes és Rahe szerint ezeknek az életeseményeknek a felgyülemzése az, amiből a stressz jelentős része ered. Ezek a következő kategóriákba sorolhatóak be: (képességeink és énképünk számára kihívást jelentő események)

- ✓ Traumatikus események: természeti katasztrófák, ember által okozott katasztrófák.
- ✓ Befolyásolhatóság: annak észlelése, hogy egy esemény mennyire befolyásolható és ezt az egyén hogyan éli meg (például egy szeretett személy halála, munkahelyről való elbocsátás).
- ✓ Bejósolhatóság: egy stresszes esemény bekövetkezésének előrejelzése csökkenti a stressz súlyosságát még akkor is, ha a személy nem képes ezt befolyásolni.
- ✓ Próbatételek: az egyén előtt álló akadályok.
- ✓ Belső konfliktusok: az egyénben lezajló konfliktusok.
- ✓ Függetlenség vagy függőség: valakihez tartozás és elszakadás feszültsége.
- ✓ Intim kapcsolat vagy magány: párkapcsolati problémák, vagy épp annak a hiánya miatt kialakuló feszültség.
- ✓ A közösségből való kitűnés vagy a közösségbe való beilleszkedés vágya és annak be nem teljesülése.

✓ Az elfojtott érzelmek, gondolatok, vágyak okozta belső feszültség.

A kiváltott stressz mértéke tehát mindenkinél attól függően más és más, hogy mennyire tartja a történeteket kontrollálhatatlannak, bejósolhatatlannak, képességeit meghaladónak vagy az énképével összeegyeztethetetlennek. Így az események attól függően válnak stresszessé, hogy miképpen értékeljük őket ((Lazarus és Folkman, 1984).

Holmes és Masuda (1974) eredményei világosan jelezték, hogy az életesemények számának növekedésével szignifikánsan súlyosbodik az egészségkárosodás mértéke. A stressz pszichológiai szinten való megélése (szomorúság, düh, harag, általános elégedetlenség, depresszió) mellett egy sor fizikai reakció is megjelenik, mint például fáradtság, izomfeszültség, fájdalom, gyomorpanaszok vagy általános fizikai diszkomfort.

Az életesemények modelljével szemben az évek során igen sok kritikát fogalmaztak meg. A bírálatok rámutattak az adatgyűjtéshez kapcsolódó problémákra, az ok-okozati hatások irányának dilemmáira és a stresszhatások mérhetőségének nehézségeire egyaránt (Paykel, 1983 idézi Szilas, 2011). Holmes és Rahe modelljének további gyengéje, hogy nem képes kiszűrni azokat az életeseményeket, amelyek valamilyen megbetegedés következményei és nem okai, ezért a felhasznált adatgyűjtési és értékelési módszerek tudományosan nem igazolhatóak (Paykel, 1983). Az emberek egyedisége, a személyes észlelés és megküzdés sajátosságai nem hagyhatók figyelmen kívül a stressz kutatásában.

A kiszolgáltatottság és a tehetetlenség a legerősebb stresszforrások közé tartoznak, megélésük krízis átéléséhez vezethet. Caplan (1964) (idézi Bakó, 2002) megfogalmazásában az egyén akkor él át krízist, amikor kénytelen szembenézni olyan eseményekkel, melyek lelki egyensúlyát veszélyeztetik, egyben központi jelentőséget kapnak életében, és megszokott megoldási módjai nem vezetnek eredményre.

Ha a szervezet kibillen egyensúlyi állapotából és alkalmazkodásra kényszerül, akkor reakciók sorozata kezdődik el, mely védekezéshez vezet. Janoff és Bulman (1992) és Tedeschi – Calhoun (2004) szerint ezekben az esetekben az egyén megkérdőjelezi feltevéseit a világ jóindulatára, bejósolhatóságára, kontrollálhatóságára, a biztonságra, az identitására és a jövőre vonatkozóan.

A stresszel való megküzdés alatt az egyén tudatos, folyamatosan változó kognitív és viselkedési erőfeszítéseit értjük, amelyek arra irányulnak, hogy legyőzzék azokat a

külső fenyegetéseket, amelyeket erőforrásait meghaladónak ítél (Lazarus és Folkman, 1984). Lazarus megközelítése szerint a stresszel való megküzdés folyamatában a személyes észlelésnek, értékelésnek és döntéseknek különösen nagy jelentősége van.

A stresszorok egyaránt járhatnak negatív és pozitív következményekkel az egyén számára (Szondy, 2010; Fogarasy, 2010; Csikszentmihályi, 1997). Selye (1956) szerint a végeredmény a szükséges adaptáció sebességén és hosszán múlik, vagyis szilárdan hitt az (1) eustressz és a (2) distressz megkülönböztetésében. Abban az esetben, ha nincs lehetőség meglevő képességekre támaszkodni (Juhász, 2002) vagy káros és kellemetlen következmények lépnek fel, distresszről beszélünk (Salavecz, 2008, Grote és Clark, 2001). Eustressznek nevezzük, amikor az egyént terhelő külső követelmények önkiteljesedéshez és fontos személyes tulajdonságok használatához vezetnek (Juhász, 2002), amelyek aztán előnyös és kívánatos következményekkel járnak (Le Fevre és munkatársai, 2006 idézi Szilas, 2011). Lovallo (2000) szerint a distressz kiváltói lehetnek a kudarc, a kontrollvesztés és a negatív emóciók, míg az eustressz előhívója a siker, a kontroll és a pozitív emóciók.

A 1980-as évek végére az elhárítási és védekezési mechanizmusok mellett kiemelten kezdenek foglalkozni a leküzdés, megbirkózás (a coping) fogalmával (Hárdi, 1987, Holahan-Moos, 1987, Schwarzer, 1990). A klasszikus analitikus felfogás szerint a megküzdés (coping) a külvilágból érkező fenyegetéseknek az ego általi kikezelését jelenti. Különbség van a megküzdés és az elhárítás között: míg az előbbi tudatos, az utóbbi tudattalan.

Lazarus (1966) a stresszélmény három egymással összefüggő folyamatáról ír: azaz az elsődleges és másodlagos értékelésről, valamint a megküzdésről. Az elsődleges értékelés a fenyegető veszély észlelését foglalja magában, míg a másodlagos értékelés során a rendelkezésre álló lehetőségek közül az egyén választja ki azt, amelyikről úgy gondolja, hogy azzal a fenyegetést el lehet kerülni. Az élmény harmadik eleme a megküzdés, vagyis a kiválasztott cselekvés végrehajtása (Carver és Scheier, 2006), mely során az egyén megpróbál szembeszállni a stresszel (Smith és Bem, 1994).

Herman (2003) szerint nem azért lesz egy esemény nem mindennapi, mert ritkán történik meg, hanem mert meghaladja az egyén mindennapi alkalmazkodóképességét. A munkahely elvesztése, a személyes családi válságok, az egzisztenciális csőd mind

válhatnak traumatizáló tényezővé, hiszen ezek olyan életesemények, amelyeket az elszenvedők nem tudnak feldolgozni.

Pennebaker (2005) a beszűkülést mint védekezési mechanizmust csökkentett gondolkodásmódként, illetve „elbutulásként” írja le. Elméletének egyik alapvetése, hogy a jelentésadás alapvető emberi szükséglet, ezért az érzelmek elfojtása és az érzelmek szabad kifejezésének gátlása árt a testi és lelki egészségnek (Pennebaker, 1982). Szerinte az ember gondolatainak és érzéseinek aktív visszatartása, gátlása kemény munkájába kerül a szervezetnek, és fokozatosan aláássa védekező képességét. Más stressztényezőkhez hasonlóan a gátlás rombolja az immunfunkciókat, a szív- és érrendszer működését, valamint az agy és az idegrendszer biokémiai rendszereit is. A legmélyebb gondolatokkal és érzésekkel való szembesülés rövid, vagy akár hosszú távú egészségjavulást is hozhat a gyógyító írás módszerének résztvevői számára. Az akár írásban, akár szóban tett vallomás a gátlás okozta legtöbb problémát semlegesítheti (Pennebaker 1982).

Azok az életesemények, amik kihívást jelentenek képességeinknek és énképünknek, stresszt okozhatnak (Holmes és Rahe, 1967). A kiváltott stressz mértéke mindenkinél attól függően más és más, hogy mennyire tartja a történeteket kontrollálhatatlannak, bejósolhatatlannak, képességeit meghaladónak vagy az énképével összeegyeztethetetlennek (Lazarus és Folkman, 1984). A kiszolgáltatottság és a tehetetlenség a legerősebb stresszforrások közé tartoznak (Caplan, 1964 idézi Bakó, 2002).

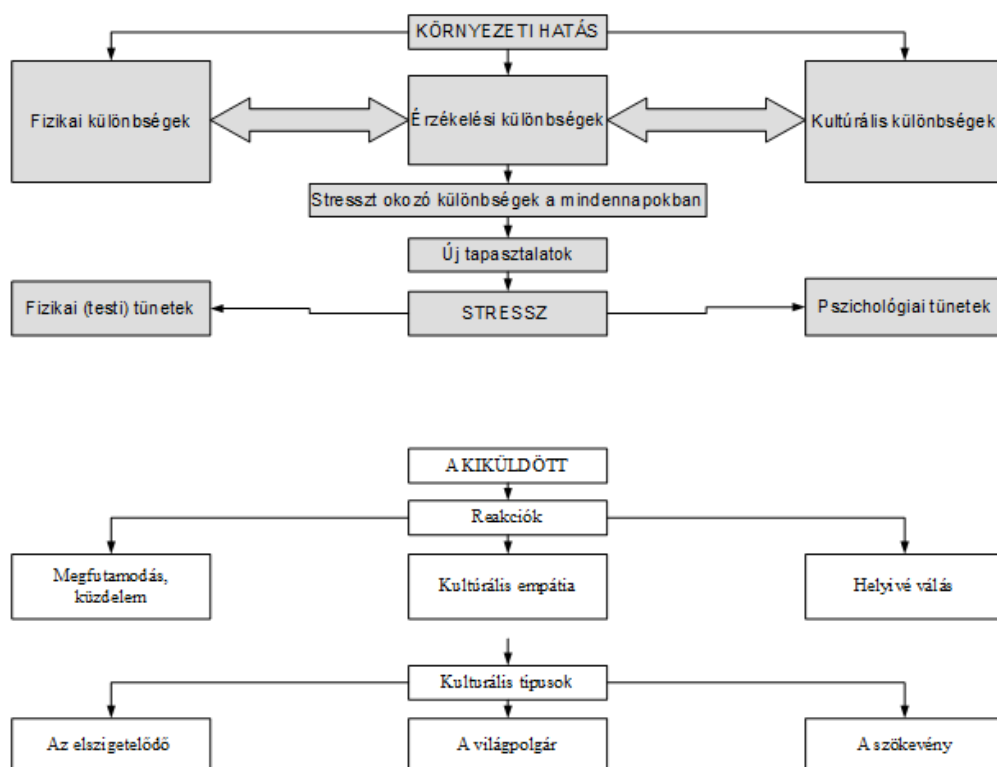
2.2.1.4 A kulturális sokk jelensége

„A kulturális sokk¹⁴ olyan pszichológiai irányvesztés, melyet az egyén egy idegen kultúrába való beilleszkedése során, az általa korábban megszokott jelek és szimbólumok elvesztése következtében érez. A sokk időtartamában az egyén döntési- és ítélőképessége, így hatékonysága az idegen kultúrában nagymértékben csökken, ezért a sikeres beilleszkedéshez elengedhetetlen a sokk hatásainak feldolgozása” (Vörös, 1998).

¹⁴ A szakirodalom a kulturális sokk és kultursokk kifejezéseket is használja definíciószintű megkülönböztetés nélkül. Én a kulturális sokk kifejezés mellett döntöttem és ezt használom.

Oberg (1954) használta először a kulturális sokk kifejezést arra az aggodalommal teli állapotra, amikor az egyén egy új környezetbe való beilleszkedéskor meglepettnak, zavartnak, bizonytalannak érzi magát. A kifejezést a külföldi kiküldetésben résztvevők¹⁵ által tapasztalt foglalkozási betegségként definiálta, hiszen van megállapítható oka, és vannak látható tünetei is (Oberg, 1960). A testi tünetek között lehet az alvászavar, a fájdalom, az allergia, illetve a lelki tünetek: a melankólia, a biztonságérzet hiánya, a problémák megoldására való képtelenség (Guanipa, 1998). Oberg ezen elméleti feltevését a szakirodalom elfogadta: ezen tünetek jellemzik a kulturális sokkot átélőket, és ez az egyének természetes válasza az új környezetbe kerülésre, de a későbbi kutatások inkább arra helyezik a hangsúlyt, hogy a szituáció tudatos megélése képessé teszi-e az egyént az alkalmazkodásra (Black és Mendenhall, 1991, Winkelman, 2003). Oberg betegség-szemléletén túllépve Craig (1979) az „1001 stresszt okozó különbség” című könyvében azokat az egyénre ható környezeti hatásokat és az észlelt fizikai, pszichológiai és stressz okozta tüneteket dolgozza fel, amelyekkel az egyén új kultúrába való beilleszkedése során találkozhat, és amelyek meghatározzák viselkedését (megfutamodás, kulturális empátia, helyivé válás) és beilleszkedésének taktikáját is (elszigetelődő, világpolgár, szökevény) az új kultúrában. Ezt a folyamatot az 4. ábra mutatja.

¹⁵ Oberg Brazíliában dolgozó észak-amerikai expatriótákat vizsgált.



4. ábra: A kulturális sokk hatásai a kiküldöttekre (Craig, 1979 alapján, saját szerkesztés)

Furnham és Bochner (1982) szerint a következő lehetséges attitűdválaszok vannak a másik kultúrára egyéni szinten. Az (1) eltűnés, átállás válaszban a személy elhagyja saját kulturális identitását, és az új kultúra normáit elsajátítja és gyakorolja. A (2) sovínisza elutasítja az új kultúrát, és az eredeti kultúra értékeit és normáit értékeli túl. A (3) marginális attitűd mindkét kultúra normáit és értékeit elfogadja, de a személy bizonytalan a választásban. Számára a két kultúra összeférhetetlen. A (4) közvetítői szerepben az egyén képes a kulturális eltéréseket szintézisére, elfogadására.

A kulturális sokk szakaszelméletei az idegen kultúrába belépő egyénben végbemenő pszichológiai változásokat követik nyomon. Jellemző a megszokott környezet elvesztése okozta hiányérzet, frusztráltság, csalódottság, a személyközi és a társas kommunikáció diszfunkciója, valamint bizonytalanság az új kultúrában tapasztalt történésekkel kapcsolatban. A kulturális sokk modelljei az egyén idegen kultúrával való találkozásának és beilleszkedésének, hullámzó érzelmekkel átélt szakaszait jelenítik meg.

A szerzők a szakaszokat másképpen tagolták és nevezték el. Ennek összefoglaló ábrája az 4. táblázat.

Lysgaard (1955) nevéhez köthető a négy szakaszt azonosító ún. U-görbe ábrázolás, ami az egyén érzelmi állapotát szemlélteti az idegen kultúrával való találkozás folyamán. Az idegen kultúrába való beilleszkedés folyamata: (1) mézeshetek, (2) kulturális sokk, (3) alkalmazkodás, (4) elfogadás és az új kultúra megismerése. A folyamat szakaszai és az U-görbe ábrázolás a 4. ábrán látható (Black és Mendenhall, 1991). Az egyén az idegen kultúrával való találkozás kezdetén, a (1) mézesheteknek nevezett szakaszban, érdekesnek és izgalmasnak tartja a tapasztalatszerzést, az új élmények hatása alatt áll. Ebben a gondtalan időszakban általában csak felületes ismeretséget köt a másik kultúra tagjaival, illetve közigazgatásával. A következő szakaszban, ami a (2) kulturális sokk időszaka, az egyén azonosítja a saját kultúrája és az idegen kultúra közötti különbségeket, amelyek az egyén számára az alapfeltevésekben, normákban, a hiedelmekben és a szokások eltérésében mutatkoznak meg. A hivatalos ügyek intézése mellett az új kultúra tagjaival is mélyebb viszonya alakul ki, a kommunikációnak mélyebb rétegeit érinti a társalgások során. Ezen különbözőségek elfogadásával és azoknak a technikáknak az elsajátításával, amelyekkel hatékonyan képes kezelni az új környezet kihívásait, illetve az új kultúra alapfeltevéseinek megértésével az egyén átlép a (3) beilleszkedés szakaszába. Az idegen kultúrában eltöltött idő utolsó szakaszában az egyén (4) ismeri és elfogadja a másik kultúra szokásait és normáit, kialakul az új kultúrában is alkalmazható problémamegoldó képessége, érzései stabilizálódnak az új kultúra iránt.

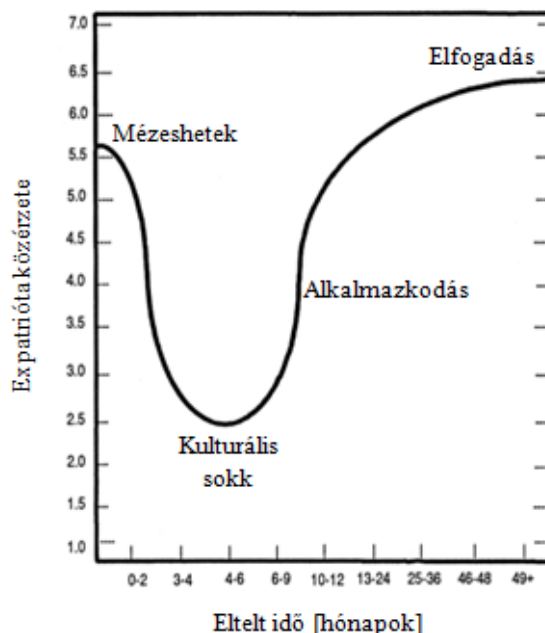
Gullahorn és Gullahorn (1963) arra a következtetésre jutottak - és ezzel egészítették ki az eredeti szakaszokat -, hogy az eredeti kultúrába való visszatéréskor is hasonló folyamatok figyelhetők meg, mint az idegen kultúrába való beilleszkedéskor. A modell, amelyet nyolc szakaszban értelmezte a kulturális sokk jelenségét, így kiegészítve az U-modellt, már W-görbének ábra nevezték el. Az első négy szakaszt kiegészítették a (5) mézeshetek, (6) fordított kulturális sokk, (7) visszailleszkedés, (8) a saját kultúra teljes elfogadása szakaszokkal. Az egyén a saját kultúrájába visszatérve örömteli és boldog időszakot él át, ezek lesznek számára (5) a mézeshetek. A (6) fordított kulturális sokk szakaszban egyre gyakrabban gondol vissza a másik kultúrában eltöltött élményire és kialakult szokásaira, illetve a saját kultúrájának eddig nem tudatosan kezelt elemeit is

most fedezi fel, amitől kívülállónak érzi magát. A saját kultúrába való (7) visszailleszkedés során az egyén újra azonosítja kultúrájának alapfeltevéseit, értékeit és (8) teljesen elfogadja azokat.



5. ábra: A kulturális sokk szakaszai (Gullahorn és Gullahorn, 1963 alapján)

Black és Mendenhall (1991) kutatásainak elméleti keretét Bandura (1977) társadalmi tanulási elmélete adta, amely azonban inkább az egyén beilleszkedésére és ennek részleteire koncentrált. Black és Mendenhall átvették ezen elmélet alkalmazkodási szakaszhatárait és a következő szakaszokat használták: (1) mézeshetek, (2) kulturális sokk, (3) beilleszkedés, (4) érettség.



6. ábra: A kulturális sokk szakaszai (Black és Mendenhall, 1991 alapján)

A kulturális sokk elméleti kritikái két csoportba sorolhatóak. Vagy az elmélet módszertani megalapozottságát és gyakorlati alátámasztását hiányolják (Sussman, 2002, Kealey, 1989), vagy a kulturális beilleszkedési folyamat megközelítésével nem értenek egyet (Ward és Kennedy, 1996, Bochner, 1986). Az előbbi kritikák a kis mintákon felvett kutatási eredmények helyett széles körű kutatást javasolnak (Sussman, 2002, Kealey, 1989), míg az utóbbiak a folyamat szemléletét alakítanák át oly módon, hogy ezt inkább tanulási és kiteljesedési folyamatként (Ward és Kennedy, 1996), egy pozitív lehetőségként kellene kezelni (Bochner, 1986).

Hofstede (1994) szerint a kulturális sokk elmélete valójában egyetlen folyamatban próbálja értelmezni az egyén találkozását és beilleszkedési folyamatát az idegen kultúrába, azonban nem veszi figyelembe az egyének beilleszkedésének kontextusát meghatározó szituációs tényezőket (Shelby és Woods, 1966, Golden, 1973). Például személyiségjegyeik, észleléseik, a szocializációjuk során tanult értékeik (Rieger és Wong-Rieger, 1991, Mendenhall és Oddou, 1985), tanulási módjuk (Porter-Tansky, 1999), motivációjuk (Brett és munkatársai, 1992), kommunikációjuk (Cox, 2004), egyéni elvárásaik (Hyder és Lövblad, 2007, Black, 1992), családi és baráti körülményeik (Punnett, 1997), munkahelyi viszonyaik, valamint az eredeti és az új kultúra kulturális távolságának (Janssens, 1995) összehasonlíthatóságát.

		A kultúrával való találkozás kezdete			A kulturális sokk szakasza		Az új kultúra elfogadásának szakasza			Hazatérés utáni időszak
Oberg (1960)		KULTURÁLIS SOKK								
Lysgaard (1955)		mézesetek			kulturális sokk		alkalmazkodás	elfogadás		
Galahorn és Galahorn (1963)		mézesetek			kulturális sokk		alkalmazkodás	elfogadás		mézesetek
										fordított kulturális sokk
										visszailleszkedés
										a saját kultúra teljes elfogadása
Rhinesmith (1985)		kezdeti aggodás	kezdeti kulturális sokk		depresszió–frusztráció		fogadó kultúra befogadása	visszatérő aggodás		visszatérő fellelkesedés
		kezdeti fellelkesülés	felszínes ráhangolódás							visszatérő sokk
										reintegráció
Black és Mendenhall (1991)		mézesetek			kulturális sokk		beilleszkedés	érettség		
Brett és szerzőtársai (1992)		lelkesedés és optimizmus			frusztráció		fokozatos hozzászokás			
Hofstede (1994)		lelkesedés és eufória			tényleges kulturális sokk		akkultúráció	stabilizációs szakasz		
Punett (1997)	kiküldetés előtt	kiküldetés korai szakasza			kiküldetés késői szakasza					kiküldetés utáni időszak
Winkelman (2003)		mézesetek			krízis		alkalmazkodás	adaptáció, akkulturalizáció		
Csáth (2007)		kapcsolat kezdete	tényleges kulturális sokk		felszínes alkalmazkodás		tanulás, beilleszkedés			autonómia, függetlenség
					depresszió, elszigetelődés					

4. táblázat: A kulturális sokk szakaszhatárai az egyes szerzőknél, saját szerkesztés

Hoopes (1981), Adler (1991) és Bennett (1998) modelljeikben (5. táblázat) a kulturális különbségek kezelésének szakaszait írták le. Modelljeikben két nagy szakaszt különítenek el, (1) az etnocentrikus szakaszt, amikor az egyén azt feltételezi, hogy mindenki ugyanazzal a világképpel rendelkezik, tehát a világot azonos módon szemlélik, és az (2) etnorelatív fázist, amikor az egyén elfogadja a kulturális különbségeket és alkalmazni is tudja azokat.

Szerző	Szakasz						
	Etnocentrikus			Etnorelatív			
Hoopes (1981)	Etnocentrizmus	Tudatosítás	Megértés	Elfogadás	Értékelés, megbecsülés	Szelektív alkalmazás	Alkalmazkodás
Adler (1991)	Semmibevevés	Minimalizáció		Kiaknázás			
Bennett (1998)	Tagadás	Védekezés	Minimalizálás	Elfogadás	Alkalmazkodás	Integrálás	
A szervezet gondolkodásmódja a kulturális különbségekről az adott szakaszban:	A különbségek a kultúrától függetlenek, mindenhol fennállnak, nem kell figyelembe venni.	Vannak kultúrából adódó különbségek, de leginkább problémaforrásként kezelendők.		Versenyelőnyként kezeli a kulturális sokszínűséget tudatos tervezéssel valósítja meg.			

5. táblázat: A kulturális különbözőségek kezelésének szakaszai az egyes szerzőknél, saját szerkesztés

A kulturális sokk kifejezés arra az aggodalommal teli állapotra utal, amikor az egyén egy új környezetbe való beilleszkedéskor meglepettnak, zavartnak, bizonytalannak érzi magát (Oberg, 1954). Az új kultúrába beilleszkedő egyének attitűdválasza lehet az átállás, amikor a személy elhagyja saját kulturális identitását, és az új kultúra normáit elsajátítja és gyakorolja. Olyan is megtörténhet, hogy elutasítja az új kultúrát, vagy akár felvehet egy marginális attitűd is, amikor mindkét kultúra normáit és értékeit elfogadja, de bizonytalan a választásban. Végül a közvetítői szerepet is felvehet, amikor az egyén képes a kulturális eltéréseket szintézisére, elfogadására (Furnham és Bochner, 1982). Az ún. U-görbe az egyén érzelmi állapotát szemlélteti az idegen kultúrával való találkozás folyamán. A szakaszok a mézeshetek, a kulturális sokk időszaka, a beilleszkedés szakasza és az elfogadás korszaka (Black és Mendenhall, 1991).

2.2.2 Az idegen kultúrába való beilleszkedést elősegítő tényezők

„Az interkulturális kompetencia kialakulásában és fejlesztésében mérföldkövet jelent az, ha megtörténik annak felismerése, hogy a kultúrák közötti különbségek nem jelentenek minősítést” (Hidasi, 2008).

Flynn (1995) kutatásaiban a kiküldött munkatársak sikeréhez szükséges kulcsfontosságú tényezőket elemezve arra a megállapításra jutott, hogy három fontos tényező határozza meg a munkavállalók sikerét: (1) az interkulturális alkalmazkodási képessége, (2) a szakmai, technikai és vezetői képességeik, készségeik, és a (3) családjaik stabilitása, adaptációs képessége.

Porter és Tansky (1999) szerint a legfontosabb tényező a kiküldetés sikerességéhez, hogy a kinti munkavállaló tanulóorientált legyen, és kudarc esetén is képes legyen felülvizsgálni helyzetét, és új stratégiát választva megoldani a feladatokat.

Dessler (2000) olyan tulajdonságokat csoportosított, amivel az idegen környezetben lévő munkatársaknak rendelkezniük kell a sikeres munkahelyi létet. Ilyen a (1) munkatapasztalat és motiváció, illetve a tanulásra való elhivatottság. A (2) kapcsolati tőke azt jelenti, hogy mennyire könnyen teremt kapcsolatokat a munkavállaló. A (3) rugalmasság az alkalmazkodáshoz szükséges tulajdonságokat jelöli, épp úgy, mint a (4) nyitottság (érdeklődés a világ dolgai iránt, újdonság keresése). Fontos tényező még a (5) családi helyzet (a családhoz való alkalmazkodás vagy attól való függetlenedés).

Hasonlóságot mutatnak az elméletek abban, hogy a legfontosabbnak azt tartják, hogy az idegen környezetben lévő munkavállaló rendelkezzen olyan tulajdonságokkal és kompetenciákkal, amelyek segítenek neki az új környezetbe való beilleszkedésben, ezáltal garantálják a hatékonyságot az új közegben (is).

Amennyiben az egyén munkavállalói szerepén kívül már korábban is érintkezett más kultúrákkal (például családon, barátokon keresztül, egyetemi csereprogramok révén), illetve rendelkezik korábbi külföldi munkatapasztalattal, ez akkor is segíthet neki a kompetenciák kialakításában és fejlesztésében az egyre gyorsabb beilleszkedési folyamat érdekében.

Schneider és Barsoux (1997) kilenc interkulturális kompetenciaelemet azonosítottak:

1. Kapcsolatteremtő készség, amely segít a befogadó ország társadalmi életébe való beépülésben és a személyes kapcsolatok kialakításában.
2. Nyelvi készség, amely a fogadó ország helyi nyelvének elsajátítását jelenti. Ha nem megoldható a teljes nyelvismeret, pozitív üzenete van már egy alap kommunikációs szintnek is.
3. A kulturális kíváncsiság a mozgatórugója lehet az expatrióta kiküldetésének, hiszen nyitottságot jelent az új élményekre a másik kultúrában.
4. A bizonytalanság tolerálásának képessége segít kiegyensúlyozni a gyorsan változó környezetet és a kiszámíthatatlan viselkedésű munkavállalókat.
5. A rugalmasság alkalmassá teszi az expatriótát, hogy dinamikusan, a körülmények változásához igazítsa döntéseit.
6. A türelem és tisztelet kompetenciája alkalmassá teszi az expatriótát az idegen kultúra szokásainak elfogadására és tempójának kezelésére.
7. A kulturális empátia segít a másik kultúra tagjának helyébe képzelni magát és ezzel az odafigyeléssel a megértés szintjén kezelni.
8. Az erős én-tudat segítségével egy másik emberrel vagy kultúrával identitása elvesztésétől való félelem nélkül érintkezhet.
9. A humorérzék segít feldolgozni a mindennapi történések frusztrációit. Amennyiben képes az új kultúrában is érteni és használni a humort, akkor a kultúra egy mélyebb rétegét tudja megérteni.

Dessler (2000) szerint öt tényező adja a sikeres kinti munkaviszony alappillérét. A (1) munkatapasztalat és motiváció, (2) a kapcsolati tőke, (3) a rugalmasság és alkalmazkodóképesség, (4) a kulturális nyitottság és (5) a családi helyzet. További kutatásai a következő eredményeket hozták, azzal kapcsolatban, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a munkavállalónak: (1) érzékeny a kulturális különbségekre, kíváncsi és érdeklődő, (2) szaktudása kiemelkedő, (3) kitartó, kockázatvállaló, következetes, (4) motiváló hatással van másokra, (5) sikerorientált, (6) vezetőként visszajelez és keresi a visszajelzést (7) nyitott a kritikára, (8) rugalmas, jó problémamegoldó készségekkel rendelkezik.

Popovski – Popovska – Jovcheska (2014) kutatásukban olyan faktorokat kerestek, amelyek a legszükségesebbek a sikeres kiküldetéshez. A következő tényezőket találták: (1) rátermettség, (2) konfliktusmegoldó képesség, (3) kétértelműség kezelése, (4) tapintat, (5) a család érintkezése az idegen kultúrával, (6) a család beilleszkedése, (7) a családtagok személyes beilleszkedése, (8) a családtagok teljes körű beilleszkedése.

Dowling és munkatársai (1999) három szakaszban tartják szükségesnek az idegen kultúrába érkező munkatársak kompetenciáinak fejlesztését (1) a kiküldetés előtt, (2) a kiküldetés során, és (3) a kiküldetés után. Az interkulturális tréningek célja a mindennapi életben alkalmazható készségek fejlesztése és gyakoroltatása (Bennett, Aston, Colquhoun, 2000). A (1) felkészítő tréningek feladata Dessler (2000) szerint, hogy felkészítse a munkatársat a kulturális különbségekre és ebből adódóan a magatartás különbözőségére. Az idegen kultúra jellemzőinek és szokásainak ismerete mellett a protokoll ismerete és a helyi nyelv elsajátítása is fontos. A (2) kiküldetés alatt a hangsúly a kiküldetés előtt megszerzett tudás szinten tartásán van. A család milyen fontos szerepet játszik az expatrióta kiküldetésének sikerességében, ezért feltétlen szükséges, hogy ők is interkulturális tréninget és támogatást kapjanak a felkészülésben és a kinntartózkodás alatt egyaránt. A (3) kiküldetés után az új tudás és ismeretek összegzése a munkavállaló számára is fejlődést biztosít és a szervezet közös tudását is növeli.

Az egyén sikeres beilleszkedéshez az interkulturális alkalmazkodási képessége, és a család adaptációs képessége elengedhetetlen (Flynn, 1995). A kinti munkaviszony alappillérei a motiváció, a kapcsolati tőke, a kulturális nyitottság (Dessler, 2000).

3 EMPIRIKUS KUTATÁS

Ebben a fejezetben a disszertáció empírikus részének bemutatására kerül sor. A dolgozat empirikus részének módszertani bemutatását Krippendorff (1989, 2003), Miles és Huberman (1994) logikája alapján építettem fel.

A kutatástervezési szakaszban bemutatásra kerül a kutatói alapállásom, azaz a kutatás választott episztemológiai beállítottsága (a tudományelméleti és szervezetelméleti alapok), valamint a kutatási kérdések (és részkérdések). Szintén itt olvasható a gondolataim a kutatásban jelentkező lehetséges torzításokról is.

Az adatgyűjtési és előzetes adatelemzés fázisában elsőként az adatgyűjtés folyamatát mutatom be. Ismertetem az adatgyűjtés módszertanának háttér-ismereteit (kvantitatív és kvalitatív módszerek), és az adatelemzés (kvalitatív tartalomelemzés) módszertanának megválasztásának folyamatát. Utána a megfigyelési egységek azonosítási folyamatának bemutatása történik meg, illetve a mintavételi eljárás leírása (interjú módszertan gyakorlati alkalmazása), majd a vizsgált minta alapadatainak ismertetése után (interjúalanyok részletes bemutatása) az adatok összegyűjtési és rögzítési módjának részletezése következik. Végül az előzetes adatelemzés részletei olvashatóak, illetve a kutatás hitelességével kapcsolatos összefoglalóm.

Az eredményalkotás szakasza tartalmazza a végleges adatelemzést, az eredményalkotást, és a következtetések levonását.

3.1 A KUTATÁSTERVEZÉS

3.1.1 A kutatás gondolati keretrendszere

A kultúrák megismerhetőségéről való gondolkodás sokszínűsége jól mutatja, hogy mennyire nem egységesek a kultúrák megismerésére irányuló kutatási problémafelvetések. A kultúrakutatások kutatási kérdéseikben, kutatási céljaikban és módszereikben is különbözhetnek. A kultúrakutatások alapját adó gondolkodási keretek is eltérhetnek, és elméleti tömbökbe rendeződnek. A következőkben a kutatások gondolati keretrendszereinek elméleti bemutatása következik, amelyet a saját választott kutatói alapállásom zár.

A szervezetelméleti kutatások legelterjedtebb gondolati keretrendszere a paradigmában gondolkodó kutatások. Ennek alapját a Kuhn (1970,1984, 2002) szerinti paradigma fogalom adja¹⁶, amelyet olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodási keretként foghatunk fel, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti valóság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetről, valamint e jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (Gelei, 2002).

A kultúrák megismerhetőségére irányuló kutatások tehát eltérő paradigmában gondolkodnak, így eltérő kutatási kérdéseket tehetnek fel a kutatók, amelyeket eltérő kutatási módszertanokkal válaszolnak meg.

Az interkulturális menedzsment területén Sackmann és Philips (2004) csoportosította a kutatások gondolati kereteit: (1) nemzetek közötti összehasonlítások, (2) interkulturális interakciók és (3) több kultúrát érintő kutatások. A disszertáció elméleti részében bemutatott kultúrakutatások ehhez a sok elméletet magába foglaló tömbhöz tartoznak.

A Burrell és Morgan (1979) által megalkotott, a társadalmi és szervezeti valóság vizsgálatára létrehozott mátrix négy paradigmát különböztet meg (funkcionalista, interpretatív, radikális strukturalista, radikális humanista). A Burrell-Morgan mátrix vízszintes tengelye jelképezi a tudományfilozófiai dimenziót, mely a (szervezeti) valóság szubjektív vagy objektív természetének előfeltételezése alapján rendszerezi a szervezetelméleteket. A függőleges tengely jelenti a társadalomelméleti dimenziót, amely mentén a szervezetelméletek a „rend szociológiája” vagy a „változtatásszociológia” végpontokhoz közelíthetnek (Burrell és Morgan, 1979). A kutatások terén a funkcionális gondolkodási keret dominanciája érvényesül, míg az interpretatív paradigmában született kutatások reprezentálnak, de a másik két paradigmában folyó kutatások kifejezetten kisebbségben vannak (Gioia és Pitre, 1990).

A szervezetelméleti szakirodalom területén további paradigma csoportosításban gondolkodott Tsoukas-Knudsen (2003), Deetz (1996), Denzin-Lincoln (1994), Guba – Lincoln (2005), Kelemen és Rumens (2008). A paradigmák át- és újraértelmezése tehát

¹⁶ Kuhn a természettudományról kívánt megállapításokat tenni, de a társadalomtudományok területe is szinte kritika nélkül átvette a kuhn-i koncepciót.

jelenleg is folyik (Romani et al., 2012, Hassard és Cox, 2013, Shepherd – Challenger, 2013).

Primecz és munkatársai (2009) az interkulturális menedzsment területén alkalmazott csoportosítást értelmezték a szervezetelméleti kutatások gondolkodási keretrendszerében. Megállapították, hogy az interkulturális kutatások mindegyike szinte bármilyen paradigmában elképzelhető.

Hidegh (2015) szerint az előzőekben bemutatott főáramú kutatások elméleti alapjai a Burrell-Morgan mátrix „foglyai” abban az értelemben, hogy kiinduló pontként a mátrix dimenzióinak fényében értelmezik a kutatásokat. A főáramtól eltérő elméletek sajátosságai éppen ezért megvilágítatlanul háttérben maradnak, mivel nem mondhatók el a mátrix nyelvén.

Ilyen elmélet a kritikai realizmus is, amely társadalomfilozófiai elméleti gyökerekre épít, és egyfajta köztes pozíciót foglal el a paradigma alapú konstruktivista és a pozitivisták tradíció között (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014).

A kritikai menedzsment elméletek (Clegg, 2005, Reed, 2009, Scherer, 2009, Thompson – O’Doherty, 2009) hasonló vonásai, hogy mindegyik társadalomkritikát fogalmaz meg, a teljesítményelv-ellenesség elvét vallják, a reflexivitásra ösztönöznek és a hatalom mint központi téma jelenik meg bennük (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014, Hidegh, 2015).

Ahogy a funkcionista vagy pozitivisták paradigma jellemvonása, hogy a megfigyelt jelenségekből általános szabályokat állít fel, és végső célja az „objektív” tudás megismerése, amely független a megfigyelőtől, a módszertől, és mindenféle körülménytől (Primecz, 1999), a kritikai realisták szerint is létezik egy objektív valóság, ami független a kutatótól és minden más egyéntől (Lawson, 1989 idézi Primecz, 1999). A kritikai realizmus központi gondolata a látens oksági láncok feltárása azon rejtett, nem megfigyelhető mechanizmusoké, amelyek a világ működését befolyásolják. A cél annak megértése és megmagyarázása, hogy hogyan és miért történnek úgy a dolgok a világban, ahogy, és miért nem másképp. A kritikai realizmus ontológiájának objektivizmusa tehát feltételezi a háttérben meghúzódó rejtett struktúrák és kapcsolatok oksági erejének és felszíni jelenségeket alakító potenciáljának létezését (Reed, 2009 idézi Hidegh, 2015).

A tárgyi és a társadalmi világ tehát megismerhető, és ez az ismeretkeresés a kutatók feladata (Primecz, 1999). A kritikai realizmus álláspontja szerint, a pozitivisták

paradigmától eltérően, a kutatási eredményeket mindig befolyásolja a kutató szubjektivitása, amely a kutatótól függetlenül létező társas valóság számos eltérő változatát hozza létre (Reed, 2009 idézi Hidegh, 2015).

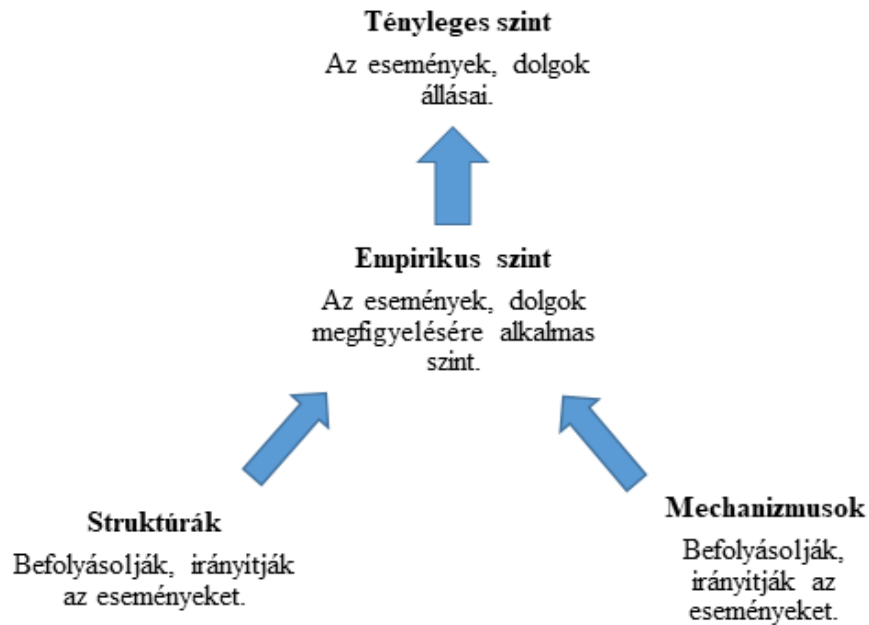
A kritikai realizmus tudományfilozófia jellemzőit mutatja be a 6. táblázat.

Szempontok		Kritikai realizmus jellemzői
Ontológia (lételmélet)	Mi a valóság?	Általános társadalmi -szervezeti törvényszerűségek ("struktúrák") érvényesülése.
Emberkép	Milyen az emberi cselekvés természete?	Közösen létrehozott és elfogadott kollektív valóság ("cselekvés").
Episztemológia (ismeretelmélet)	Hogyan ragadható meg a tudás?	A kutatás és a kutató mindig értéktelített és elfogult.
Metodológia (módszertan)	Hogyan szerezzünk ismeretet?	Jellemző módszerek: mélyinterjúzás, résztvevő-megfigyelés.

6. táblázat: A kritikai realizmus tudományfilozófia jellemzői. Gelei (2012) és Hidegh (2015) nyomán, saját szerkesztés

Baert (idézi Primecz, 1999) szerint a valóságnak különböző szintjei léteznek. A (1) tényleges szinthez tartoznak az események és a dolgok állásai. Az (2) empirikus szint alkalmas a tényleges szint megfigyelésére. A (3) mélyben húzódnak meg a struktúrák, mechanizmusok, amik irányítják az eseményeket.

A realisták szerint a megfigyelhető tények és a mélystruktúra között nincsen szinkron, ezért a tudományos vizsgálódás célja a mélyen meghúzódó mechanizmusok magyarázata kell legyen, mivel ezek az erők irányítják a tényleges szinthez tartozó eseményeket (Lawson, 1989 idézi Primecz, 1999).



7. ábra: A kritikai realizmus szintjei között fennálló okozati összefüggés (Sayer, 2000 és Primecz, 1999 alapján), saját szerkesztés

A kritikai realisták tehát azt feltételezik, hogy a kutatás tárgya a kutatótól függetlenül cselekszik, a társadalmi valóság struktúrái objektíve adottak és hatással vannak az identitására, magatartására, de a társadalmi-gazdasági rendszerek egy társas konstrukciós folyamatban jönnek létre (Duberley – Johnson, 2009 idézi Hidegh, 2015). A mélyben meghúzódó irányító erők ismerete nélkül a megfigyelések félrevezetőek lennének, ezért a kutatásnak ennek megismerésére kell fókuszálnia.

3.1.2 Kutatói alapállásom kritikai realista olvasata

A kutatás eredeti célkitűzése az volt, hogy a meglévő kultúrakutatások eredményeit használva vizsgálja a két kultúra közti eltéréseket, tehát feltételeztem, hogy a két kultúra közötti különbségek feltárhatóak, és a kultúrát alakító tényezők megismerhetőek. A kutatás kezdetén a próbaintervjú készítése közben eszméltem rá, hogy az interjúalanyok az elmondott kulturális eltérések mellett önálló értelmezéseket is adtak a másik kultúra tagjának cselekedetire. Az interjúalanyok saját értékeik, észlelésük alapján értelmezték az interakciókban lezajlott események háttérét. Tehát az interjúalanyok saját értékmérő rendszerükben (tehát nem a kutató által felállított mérőrendszerben, és nem is az eddigi kultúrakutatások modelljeiben) ítélték meg és értelmezték a cselekmények mögött meghúzódó mozgatórugókat. Ez rádöbentett, hogy

előzetesen a dél-koreai kultúrával szerzett tapasztalataim miatt én is csak a személyes szűrőmon keresztül tudom értelmezni a kutatás tapasztalatait.

A két kultúra közötti eltéréseket megvizsgálhatónak tartottam, de a kutatás során feltételeztem azt is, hogy az eltérés megismerhető, ami az interjúalanyok és a kutató szubjektív és értéktelített valóságán keresztül jön létre.

További kérdés volt bennem, hogy a kultúrakutatás eredményeinek értelmezéseire hogyan kell majd tekintenem a kutatás végén. Az objektív kutatások értékmentes, tényeken alapuló hozzáállása megköveteli a kutatás általánosíthatóságát, megismételhetőségi kritériumait. A szubjektív szemléletű kutatás alanyainak saját meglátásai, értelmezéseinek elemzése adja a kutatás tapasztalatait, ami aligha juthat mindig ugyanarra az eredményre, tehát csak az adott helyen és szituációban tekinthető érvényesnek. Megjegyzendő, hogy Primecz és munkatársai (2011) feltételezése alapján a szakszerűen végrehajtott kutatás esetén más kutató is hasonló eredményre juthat kutatásában. Romani és munkatársai (2001) szerint az ilyen kutatások valóban nem jutnak azonos értelmezésre, de van kontinuitás az értelmezések között.

A kutatás közben folyamatos önreflexióra volt szükségem, nemcsak azért, hogy a személyes szubjektív észleléseimet és az interjúalanyok saját tapasztalatait kettéválasszam, de az egyéni értelmezéseim se írják felül a kutatásban megszerzett tudásanyagot, a megszerzett információk ne vesszenek el. Így magammal szemben a következő követendő elvet fogalmaztam meg Gelei (2002) nyomán a kutatás elején: folyamatos törekedjek az önreflexióra, hogy személyes érintettségemet minimalizálni tudjam a kutatási adatok felvételekor és az elemzéskor. „A módszer és az interpretáció érvényességét azzal lehet demonstrálni, hogy gondosan rekonstruáljuk az utat, amelyen keresztül elértük azt.” (Mason, 2005) Az eredményalkotáskor és a következtetések levonásakor a kutatás lépései rögzítve lettek, hogy a kutatás dokumentációja követhető és megismételhető legyen. A kutatási eredményeket interjú idézetek is kísérik. Az interjúkban felmerülő ellentmondások, átlagtól eltérő gondolatok is bemutatásra kerülnek. Ez növeli a kutatás hitelességét, hiszen bizonyítja, hogy nem a kutató gondolatai kerülnek rögzítésre, hanem a felvett kutatási anyagból dolgozik (Miles és Huberman, 1994).

3.1.3 A kutatás részterületei és a kutatási kérdések

Ezen kutatás célja, hogy az előzetesen a kutató által feltett kutatási kérdésekre választ adjon. A kutatás minden részterületéhez tartozik egy-egy kutatási kérdés, amely az adott részterület feltárását segíti. A kérdések a kutatási célok konkrét leképezései (Miles & Huberman, 1994). A kutatás során megszerzett adatokból levonható következtetések segítségével adható válasz a kutatási kérdésekre (Krippendorff, 2003).

Az adatgyűjtési módszertanok alkalmazhatóságának vizsgálata elengedhetetlen a kutatás adatgyűjtési módszerének kiválasztásakor, hiszen ez nagyban befolyásolhatja a kutatás eredményét. Az adatgyűjtési módszertan tehát hatással van az adatok elemezhetőségére is. A kvantitatív módszer célja az általánosíthatóság megvalósítása (Lehota és munkatársai, 2001), így a felállított hipotézisek segítik a kutatót fókuszálni, és az eredményeket az előzetesen felállított feltevések mentén megerősíteni vagy elvetni. A kvalitatív kutatás célja ezzel szemben egy adott jelenség minél teljesebb körű megértése (Forman & Damschroder, 2008). A folyamatok megértéséhez és a kutatás következtetéseinek felállításához a kutató előzetes gondolatait, véleményét, tudását előfeltevésekben érdemes rögzíteni, a valódi eredmények és a kutató véleményének szétválasztásának érdekében.

Ezen kutatás kvalitatív módszerű feltáró jellegű kutatás, amelynek célja a kultúrák közötti eltérések feltárása és megértése. A kutatásnak nem célja a kvantitatív kutatásokhoz tartozó hipotézisek megerősítése vagy cáfolása, hanem a kutatási előfeltevések mentén rögzített kutatói gondolatokat figyelembe véve megfelelő kutatási kérdések alkotása és megválaszolása, amelyek ezen feltáró és mélyebb megértést elősegítő kutatást támogatják.

A kutatás általános célja a dél-koreai kultúra és a magyar kultúra találkozásának folyamatait vizsgálni, és a magyar kultúra tagjainak gondolkodásmódjában, értelmezési sémáiban kulturális eredetűnek vélt különbségeket feltárni a dél-koreai kultúra tagjaival megtörtént interakciók alapján. A kutatás az individuum szintjén történik, tehát a helyi észlelt valóságot kutatja, de a következtetések szintje eltávolodik az egyéntől. A kutatás émikus megközelítést alkalmaz, a helyi fogalmak mentén igyekszik megmagyarázni az általánost, tehát nemzeti szinten (a dél-koreai és a magyar kultúrára) fogalmaz meg következtetéseket, mert elfogadja, hogy a kultúra tagjai a nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelemezéseiket (Chevrier, 2009).

A kutatás feltárni és magyarázni kívánja a magyar szempontú kulturális eltéréseket, amelyek a dél-koreai kultúra tagjainak cselekedetein keresztül válnak láthatóvá, mindezt a két kultúra együttműködésének hatékonyságának javítása érdekében.

A kutatási kérdések feltáró jellege minőségi módszertant igényel. Az értelmező kutatás a szereplők, értelmezéseik és a közösen kialakított társadalmi valóságuk értelmezésére épül (Burrell-Morgan, 1979, Deetz, 1996, Romani et al., 2017).

A konkrétabb kutatás célokról, a hozzájuk tartozó kutatási kérdésekről és a kutatási részterületekről a következőkben lesz szó. Ennek feltárása a magyarok által narratív interjúk keretében felelevenített interakciós szituációk és egyéb általános szintű megfogalmazások elemzése révén történik. A cél ezen típusok összegyűjtése és csoportosítása.

A megfogalmazott kutatási célok a következők:

1. Feltárni, hogy a dél-koreaiakkal folytatott interakcióik során a megkérdezett magyarok milyen típusú (kulturális eredetűnek vélt) eltéréseket tapasztaltak. A cél ezen típusok összegyűjtése és csoportosítása.
2. Feltárni és megérteni, hogy az interjúalanyok által átélt interakciós szituációkban a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza a kutatás résztvevői.
3. A narratív interjúk retrospektív megközelítése révén feltárni, hogy az interjúalanyok a dél-koreai interakciókból mit tanultak saját értelmezésük szerint az interakciók átgondolásából, és ezen felismeréseik hogyan befolyásolják együttműködésüket a dél-koreaiakkal a jelenben és a jövőben.
4. A feltárt kulturális eltérések gyakorlati értelmezése a szervezeti életben, különös tekintettel arra, hogy a megismert különbségeket hogyan alkalmazhatjuk a két kultúra munkavállalói közötti hatékonyabb együttműködés érdekében.

A kutatási részterületeket, a kutatási célokat és a kutatási kérdéseket a 7. táblázat tartalmazza.

Az eredeti kutatási kérdések módosultak a kutatás folyamán. Ez kvalitatív kutatásoknál természetes folyamat lehet, hiszen a kutatási interjú során két fél interakciójából épül fel egy közös tudás (Kvale, 2005). A kvalitatív kutatások elején nem

állnak a kutató rendelkezésére konkrét támpontok arra vonatkozóan, hogy valójában milyen jellegű adatokhoz fog hozzájutni az adatgyűjtés során (Gelei, 2002 idézi Topcu, 2005). A kutatás önmagában egy tanulási folyamat lett, aminek tényezői végül a kutatás korlátai lettek. Ezen korlátokról, a kutatást befolyásoló tényezőkről írtam A kutatásban jelentkező lehetséges torzítások c. fejezetben részletesen.

Az elméleti részben már bemutatott eddigi kultúrakutatások összefoglaló táblázatát kiegészítettem a saját kutatásom jellemzőivel. A következő táblázat jól mutatja, hogy miben hasonlít, és miben tér el más kultúrakutatásoktól ezen vizsgálódás.

Kutatási részterület	Kutatási cél	Kutatási kérdés
A dél-koreai és magyar kulturális eltérések.	Feltárni, hogy a dél-koreaiakkal folytatott interakcióik során a magyarok milyen (kulturálisnak vélt) típusú eltéréseket tapasztaltak. Ezen típusok összegyűjtése és csoportosítása.	Milyen kulturális eltéréseket észlelnek a magyar kultúra tagjai a dél-koreai kultúra tagjaival való interakciókban?
A kulturális eltérések értelmezése.	Feltárni és megérteni, hogy az interjúalanyok által átélt interakciós szituációkban a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza.	Hogyan értelmezhetőek a kulturális eltérések?
A dél-koreai kultúra hatása a magyar kultúra tagjainak értelmezési keretére.	A narratív interjúk retrospektív megközelítése révén feltárni, hogy az interjúalanyok a dél-koreai interakciókból mit tanultak saját értelmezésük szerint, és ez hogyan befolyásolhatja együttműködésüket a dél-koreaiakkal a jelenben és a jövőben.	Hogyan változik a magyar kultúra tagjainak értelmezési kerete a dél-koreai kultúrában megtapasztaltak alapján?
A dél-koreai és a magyar kultúra viszonya a szervezeti életben.	A feltárt kulturális eltérések gyakorlati értelmezése a szervezeti életben, különös tekintettel arra, hogy a megismert különbségeket hogyan alkalmazhatjuk a hatékonyabb együttműködés érdekében.	Mik a hatékony dél-koreai - magyar együttműködés feltételei szervezeti környezetben?

7. táblázat: A kutatás részterületei, a kutatás céljai és a hozzájuk tartozó kutatási kérdések, saját szerkesztés

Vizsgálati szempont	Kluckhohn és Strodbeck (1961)	Hofstede (1980)	GLOBE (2002)	Schwartz (1992)	Kulturális metafora (2012)	Kulturstandard módszer (2005)	Hall (1990)	Trompenaars (1993)	Saját kutatás (2015-18)
A vizsgálat kutatásának tárgya	érték					emberi cselekvés			emberi cselekvés
Vizsgálat szemszöge	nemzetek közötti összehasonlítás				egy kultúrát érintő	több kultúrát érintő	nemzetek közötti összehasonlítás		több kultúrát érintő
Statikus/Dinamikus	statikus					dinamikus	statikus		statikus
A kultúra, mint vizsgált egység	nemzeti kultúra					szubkultúra	nemzeti kultúra		nemzeti kultúra
Émikus/étikus megközelítés	étikus		étikus, émikus	émikus			étikus		émikus
Egy kultúra vizsgálata/ kultúrák összehasonlíthatósága/ a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok feltárása	összehasonlító megközelítés				egy kultúra vizsgálata	kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok	összehasonlító megközelítés		kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok
A kultúrák találkozása lehetőség / konfliktusforrás						lehetőség		konfliktusforrás	lehetőség
A kutatás célja	magyarázó					problémafeltáró	magyarázó		problémafeltáró és magyarázó
Vizsgálati módszer	kvantitatív módszertan					kvalitatív módszertan	kvantitatív módszertan		kvalitatív módszertan
A kultúra kapcsolata a pszichológiával	kulturális összehasonlító pszichológia				—	interkulturális pszichológia	kulturális összehasonlító pszichológia		interkulturális pszichológia

8. táblázat: A kultúrakutatások és vizsgálati szempontjaik kiegészítve a saját kutatás jellemzőivel, saját szerkesztés

3.1.4 A kutatásban jelentkező lehetséges torzítások

A disszertáció megírása egy hatalmas utazás volt számomra, amely nagyon sok fejlődést rejtett. Sokat tanultam magamról a kutatás során használt folyamatos önreflexió miatt, de kutató énem is fejlődött, mint gondolkodó, és mint gyakorlati szakember. A fejlődési pályám miatt fontosnak tartom, hogy bemutassam milyen megválaszolandó kérdésekkel, dilemmákkal találkoztam, amelyek módosíthatták, torzíthatták a kutatásomat.

A kutatás eredeti és általános célja az volt, hogy a dél-koreai kultúra és a magyar kultúra találkozásának folyamatát vizsgáljam. A kutatásról alkotott elképzeléseim már a próbaintervjúk során változtak, amikor kiderült, hogy az interjúalanyok más értelmet adnak a kutatási leírásnak, mint amire én eredetileg gondoltam. Ezért módosítanom kellett a kutatást részletező leírást. Például ekkor véglegesítettem a kutatás során használt kultúra definícióm, és tértem át a kulturális különbségek kifejezés helyett az eltérések szóhasználatra. A különbség kifejezés egyfajta összehasonlítást hívott elő az interjúalanyokban, amit szerettem volna elkerülni, hiszen éppen azokat a cselekedeteket kerestem a kutatás során, ami számukra feltűnt, és nem vártam el, hogy a magyar kultúrában „megfelelő párt” találjanak arra a jelenségre. Például „a magyar egy ilyen szituációban mást csinált volna” gondolkodás helyett egyszerűen a koreai kultúra tagjainak olyan cselekedetei érdekeltek, ami az interjúalany számára valamiért feltűnt. Az interjúk során a magyar kultúráról alkotott határozott véleménnyel is találkoztam, de mivel ezen adatok rögzítése nem volt a kutatásom célja, továbbá az sem volt célom, hogy a magyar kultúráról megállapításokat tegyek ezen kutatási minta alapján, ezért ezeket az interjúrészleteket figyelmen kívül hagytam, ha nem találtam benne a kutatáshoz kapcsolódó információt.

A kutatás során azt is észleltem magamon, hogy meglehetősen támaszkodom az eddigi kultúrakutatási eredményekre. Az én kutatásomhoz hasonló (elméleti keret és paradigma) kutatás eddig még nem készült, éppen ezért a kutatási előfeltevések megfogalmazásakor támaszkodtam az eddigi kultúrakutatási megállapításokra. A kutatási adatelemzésnél és eredményalkotásnál azonban észleltem, hogy nehéz új mintákban gondolkodnom, az ismert kutatási eredmények „fogva tartják” a gondolkozásomat. Ebből a gondolkodási keretből nehéz volt kilépni, az eredmények újrabeszélése és megvitatása komoly segítség volt a Témavezetőmtől.

A kutatásban megkérdezett narratív történetek nem feltétlenül negatív vagy konfliktusos szituációkra utaltak, de meglévő kultúrák között felmerülő eltérések észlelése leggyakrabban konfliktushelyzetre emlékeztette a résztvevőket. Ezért a konfliktusos interakciós helyzetek elemzésénél segítséget jelentett néhány konfliktussal foglalkozó szakirodalom (Thomas és Kilman 1974, Adler, 1992). A narratív interjú módszertana miatt reméltem, hogy ezen konfliktust kiváltó cselekedetek mozgatórugóira is ad valamilyen egyéni, szakirodalom alapján értelmezhető magyarázatot az interjúalany.

A kutatás során nem volt cél az interjúalanyok által elmondott interakciók, történetek, azaz a tényleges események feltárása. A kutatás alapját tehát az interjúalanyok észleléseire, értelmezéseire építettem, nem tartottam szerepemnek ezen gondolatok, megélelések valósággal való összevetését, ellenőrzését. Ez a kutatás szubjektív tudományelméleti keretét erősítette.

A kutatásom interjúalanyai Dél-Korea fővárosában és a koreai szervezetekben szereztek tapasztalatokat. Az adatok elemzése során jutottam némi információhoz a koreai vidékre jellemző vonásokról, de a kutatás így is leginkább a városi létben megszerzett tapasztalatokon nyugszik.

A kutatás megbízhatóságát növelheti, ha az előzetes elemzési folyamatba egy másik elemző is bevonásra kerül, aki a kódok véglegessé válása előtt felülvizsgálja az elemzési kategóriákat. Amennyiben a két kódoló egymástól függetlenül ugyanazt a kódolási sémát találja egyazon adathalmazon, akkor a kódok megbízhatóak (Forman és Damschroder, 2008). A kutatáshoz nem használtam másodkódolót. Egy másik kódoló alkalmazása növelhette volna a kutatás megbízhatóságát.

3.2 AZ ADATGYŰJTÉS ÉS

AZ ELŐZETES ADATELEMZÉS

3.2.1 Az adatgyűjtés folyamata

Feltáró jellegű vizsgálatához a kutatás kvalitatív adatgyűjtési módszereket használ. A következő fejezetben tehát ezen módszertanok elméleti és a jelen kutatásban megvalósuló gyakorlati alkalmazásának leírása következik.

A tudománynak az a feladata, hogy szabályokat fedezzen fel a tények között, nem csak maga a tényfeltárás (Primecz, 1999). A társadalomtudományi kutatások célja, hogy a társadalmi jelenségeket igyekezzen megmagyarázni. A kutatási cél eléréséhez tehát olyan módszertanokat keres, amelyek megfelelő bizonyítékok összegyűjtésére alkalmasak. Ezen bizonyítékok értelmezésével jut majd el a társadalomtudományi kutató a magyarázatokig. Az adatgyűjtési módszertanok alkalmazhatóságának vizsgálata tehát elengedhetetlen a kutatás adatgyűjtési módszerének kiválasztásakor, hiszen ez nagyban befolyásolhatja a kutatás eredményét. Az adatgyűjtési módszertan tehát hatással van az adatok elemezhetőségére is (Miles & Huberman, 1994).

A társadalomtudományi kutatások két megközelítést alkalmaznak a kutatásokhoz: a kis elemszámon végrehajtott, leíró, esetorientált, kvalitatív kutatást, vagy a nagy elemszámú, változó-orientált kvantitatív kutatást. Ezen módszertanok dominanciája mellett előfordulnak a két megközelítés módszert együttesen alkalmazó, vegyes módszertant használó kutatások is. Ezek száma azonban elenyésző a tisztán kvantitatív vagy tisztán kvalitatív kutatásokhoz képest (Miles & Huberman, 1994).

A kvantitatív kutatás módszerei az emberi magatartással kapcsolatos változókat mérnek, majd ezeket statisztikai módszerekkel elemzik. A módszertan célja az általánosíthatóság megvalósítása (Lehota és munkatársai, 2001). A kvantitatív kutató adatfelvétele során tőle függetlenül, objektíven létező adatokat gyűjt. Kvale (2005) ezt a bányász metaforával szemlélteti, az adatokat azoknak a kincseknek tartja, amik a bányából a felszínre kerülnek (Kvale, 2005). Visszaulva az előző fejezetekben kifejtett gondolkodási keretekre, a kvantitatív kutatók leginkább a funkcionalista vagy pozitivista paradigmát használják kiinduló gondolkodási keretként.

A kvalitatív kutatás célja egy adott jelenség minél teljesebb körű megértése, az adott kutatási terület átfogó leírása, a folyamatok megértése, valamint a résztvevők tapasztalatainak magyarázata (Forman & Damschroder, 2008 idézi Kovács, 2017). A kvalitatív kutatás feltáró jellegű, célja a probléma feltárása és megértése. Az adatok elemzése statisztikai módszerekkel és tartalomelemzéssel is történhet, mégis flexibilis és kontextus-függő marad (Mason, 2005). Kvale (2005) a kvalitatív kutatót utazónak tartja, hiszen felfedezi a jelenségeket, megfigyel, beszélget, kérdez, értelmez, majd hazatérve egy történetté formálja a megélteket, amiket értelmez. Ezen jellemzők mentén a kvalitatív kutatások gondolkodási keretként nagyrészt a szubjektív episztemológiai beállítottságú paradigmákat használják.

A kvalitatív kutatások leggyakrabban alkalmazott adatgyűjtési technikája az interjúzás. „Az interjú olyan szóbeli információszerző eljárás, amely során a kérdező előre kidolgozott terv alapján célirányos kérdéseket tesz fel alanyának, vagy más ösztönző eszközökkel bírja megnyilatkozásra” (Borgulya, 1996). Kvale (2005) szerint a kvalitatív interjú célja, hogy az interjúalany életvilágát és valóságát megértse a kutató, továbbá élményeinek, értelmezéseinek, jelentéstársításainak kibontása és megértése. A kutatási interjú során két fél interakciójából épül fel egy közös tudás (Kvale, 2005). Az interjú megbízható, rugalmas módszer az empirikus kutatáshoz szükséges adatok összegyűjtésére, hátránya, hogy időigényes és sok esetben eredményezheti az adatok túlterheltségét (Miles & Huberman, 1994).

Kvale az interjúkészítésnek hét lépését különböztette meg (Kvale, 2005):

1. Témamejelölés. A kutatás céljának megnevezése.
2. Tervezés. Az interjú felépítésének átgondolása, illetve a megfelelő tudásanyag megszerzése.
3. A lefolytatott interjú. Az előre megtervezett vezérfonal alapján a lényegi információk megszerzése az interjúalanytól.
4. Adatrögzítés. Az interjúanyag felkészítése az elemzésre, a szóban elhangzottak írásban való rögzítése.
5. Elemzés. A kutatás célja, témájának megfelelő elemzési módszer kiválasztása.
6. Vizsgálat. Az eredmények érvényességének, megbízhatóságának és általánosíthatóságának vizsgálata.
7. Beszámoló. Az eredmények bemutatása a tudományos követelményeknek megfelelően.

A kvalitatív interjú módszertanában többfajta interjútechnika különböztethető meg. Közös jellemzőjük, hogy céljuk a kutatási téma interjúalany(ok) szemszögéből történő bemutatása. A kategorizálás alapja az interjú készítője és alanya, alanyai közötti folyamat kötöttségének mértéke: az előre meghatározott kutatási kérdések által vezérelt nyitott, strukturálatlan és esemény-vezérelt (Miles & Huberman, 1994). A csoportos interjúval nem foglalkozom részletesen, de bemutatásra kerül a következőkben a strukturált/félig-strukturált/strukturálatlan interjú, illetve a narratív interjú.

A strukturált interjú elméletek és formális hipotézisek vizsgálatára alkalmas. A kérdések zártak és merev interjúvázlat sorrendjét követik. A félig strukturált interjú kérdéseit a nem-kötött sorrendű interjúvázlat tartalmazza, ami lehetővé teszi az interjúalany számára, hogy saját szavaival válaszoljon a feltett kérdésekre. A kérdező részére is biztosítja a válaszok tisztázásának lehetőségét. Feltáró, megértő kutatásokhoz a leggyakrabban használt módszer. A strukturálatlan, mélyinterjú célja a kutatási téma interjúalany általi megértése: hogyan és miért jutott egy adott következtetésre, miként értelmezi a kutatási kérdéshez köthető jelenséget (King, 1994).

A kvantitatív kutatás feltételeivel - megbízhatóság, általánosíthatóság, megismételhetőség - szemben a narratív kutatásokat Lieblich és szerzőtársai (1998) a „narratív szövegek elemzésére épülő kutatásként” definiálják. Az elemzés maga lehet a kutatás célja, vagy egy bizonyos kérdés körüljárásának eszköze (Lieblich és munkatársai, 2008). Pászka (2007) álláspontja szerint a narratív kutatások értelmezésekor valóban nincsenek végleges megoldások vagy értelmezések, mert a hangsúly a jelentéseken, interpretációkon, megismerési folyamatokon van. A narratív szöveget az események és feltételezett jelentésük kölcsönhatásában kell értelmezni (Bruner, 1986).

A narratívát olyan szöveggként határozzuk meg, ami eseményekről számol be és rendelkezik időbeli és oksági koherenciával (Hoshmand, 2005). „A narratíva jelen van a mítoszban, a legendában, a mesében, a novellában, az epikában, a történelemben, a tragédiában, a drámában, a komédiában, a táncban, a festészetben..., az ónüveg ablakokon, a moziban, a képregényekben, az újságcikkekben, a beszélgetésekben. E szinte végtelen változatosságában a narratíva jelen van minden korban, minden helyszínen, minden társadalomban. A narratíva az emberiség történetével kezdődik, és soha, sehol sem éltek emberek, akiknek az életében ne játszott volna szerepet. A narratíva átível a kultúrákon és a történelmen” (Barthes, 1977). Hardy szerint a narratívák szerepe mindenre kiterjed. „Narratívákban álmodunk, narratívákban emlékezünk, narratív

formájúak az előérzeteink, narratívában remélünk, esünk kétségbe, hiszünk, kételkedünk, tervezünk, módosítunk, kritizálunk, alkotunk, pletykálunk, tanulunk, gyűlölködünk és szeretünk” (Hardy, 1968). László (2005) szerint a narratívák társas cselekvések kontextusában jelennek meg. A narratívák áthatják a mindennapi élet eseményeit, így ezen események maguk is történet-szerűekké válnak. A narratív beszámolók társas cselekvésekbe ágyazódnak, így az események a narratívák által válnak szociálisan láthatóvá, és ezek alapozzák meg az eljövendő eseményekre irányuló változásokat is. A narratívák személyes és társas kontextusba beágyazottak (Holstein és Gubrium, 2000). A narratív gondolkodás az értelemadásra, a „koherencia megteremtésére” törekszik (Pléh, 1996 idézi László, 2008).

A narratívát a diskurzusok egy jól megkülönböztethető formájaként definiálhatjuk, mint a saját és mások cselekvéseinek egyik megértési módját, amely nem elszigetelt cselekvésekkel vagy eseményekkel foglalkozik, hanem időben és kontextusban elhelyezett eseménysorral, amely értelmes egészet alkot, és ahol a következményekkel való kapcsolat is megteremtődik (Gubrium és Holstein, 1997). A narratívák megkülönböztető jegye még az eseménysor és a következmények együttes jelenléte: a kiválasztott események rendszerezve, összefüggően és jelentéssel bíró egységbe rendezve kerülnek elmesélésre, megosztásra (Riesmann, 2008).

A nyelv kétféle tudást közvetíthet: azt, (1) amiről beszélünk és azt, (2) ahogyan beszélünk. Semin (2000) a nyelv által közvetített tudást strukturális tudásnak nevezte el.

A narratívák elemzésének széles kutatási területén az egyik végpont a személyes narratívák, azaz a teljes élettörténetek elemzése, ennek ellenpontja az a megközelítés, mikor a narratívát rövid, tematikusan specifikált történetként elemzik - például egy kérdésre történetként megfogalmazott választ adva. A két végpont közé helyezhetjük azokat a kutatásokat, amelyek személyes narratíváknak tekintik azon részletes és kontextusba ágyazott történeteket, amelyek egy egyénnel való többszörös interjú során alakulnak ki a vizsgált témára vonatkozóan (Mishler, 1999, Ibarra, 2003, Chase, 2008, Riesmann, 2008, Maitlis, 2009).

A narrációt alapvető kulturális jelenségként foghatjuk fel, amely narratív jelleggel, elbeszélésként közelíti meg tárgyát, narratív struktúrákat tárva fel bennük. Az ember egyik legalapvetőbb narratív szükségletét saját történetének elbeszélése képezi (Petres Csizmadia, 2013).

Wengraf (2001) a narratív interjú három szakaszát különíti el. Az első szakaszban a kutató támogatja és bátorítja az interjúalanyt, aki elbeszéli a gondolatait. Wengraf szerint ennek a szakasznak a fő célja az értelmezés, tehát a tisztázó kérdések kerülendők. Az interjú elején egy bevezető kérdést fogalmaz meg a kutató, ami eligazítja az interjúalany narratívájának kialakulását, aki – a kutató megszakítása nélkül - az emlékezetében felbukkanó, az orientáló kérdésre adott válaszában az eseményeket történetté fűzi, és azokat értelmezi. Az interjú második szakaszában a kutató az interjúalany saját értelmezését igyekszik jobban megérteni, figyelve, hogy az elmondottak sorrendjében kérdezzen vissza. A narratív interjú harmadik szakaszában a kutatónak arra van lehetősége, hogy újonnan leüljön az interjúalannyal és az időközben felmerült kérdéseket - amelyek elengedhetetlenek az elemzéshez - megkérdezze.

Narratív interjúk készítése során a kutató legfontosabb feladata, hogy megfelelő interjúalanyokat válasszon. Az interjúk viszonylag alacsony száma miatt fontos, hogy a kutató csökkentse azoknak a tényezőknek a sorát, amelyek befolyásolhatják az egyén viselkedését és kódosíthatik a kultúra jellemzőit társadalmi okoknak köszönhetően (Romani et al, 2004).

Wengraf ekkor már (félleg) strukturált interjút javasol. Gelei (2002) a kulturális és egyéb szituatív tényezők hatásának szétválasztására (Topcu, 2005) a következő kérdezéstechnikákat javasolja.

- ✓ Specifikus kérdések az elhangzottak pontosítására.
- ✓ Szondázó kérdések a kutatóban kialakuló feltevések megerősítésére vagy cáfolására.
- ✓ Visszakérdezések az aktív figyelem kimutatására.
- ✓ Konfrontatív kijelentések, amelyek az interjúalanyt pontosabb megfogalmazásra ösztönzik.
- ✓ Reflektív kérdések az interjúalany önreflexiójának segítésére (Gelei, 2002).

A jelentősebb élettörténeti epizódok elbeszélésekor az emberek tulajdonképpen önmagukat fogalmazzák meg, megalkotják identitásukat, megszervezik a társas világhoz való viszonyukat is. A narratíva nem egyszerűen leír egy eseménysorozatot, hanem az elbeszélő érzelmeit és értelmezését is megjeleníti, egyedivé téve a szöveget (Chase, 2008). Az én-elbeszélésekben az én lehet a narrátora és egyben főszereplője is a történetnek. Az elbeszélés az én élményeiről szól. Az is előfordul, hogy az én-

elbeszélésből hiányoznak az én élményei. Az elbeszélő szöveg szintjén az én jelenléte az önhivatkozásokban nyilvánul meg. A saját élményeinek felidézésekor viszont az elbeszélő én nem kizárólag szubjektív tapasztalatairól mesél, tehát nem hagyja figyelmen kívül partnereinek élményeit. Az ilyen történetek elmesélésekor a történet szereplői társaikkal nemcsak a cselekményt lendítik előre (azaz nemcsak cselekményfunkcióik vannak), hanem a személyiség állapota szempontjából lényeges pszichológiai funkciókat is képviselnek. Ezen szereplők és funkcióik pszichológiai tartalomelemzése a szöveg lényegét alkotó narratív tulajdonságokra, szereplőkre és cselekedetekre épít úgy, hogy ezeknek a tulajdonságoknak ad pszichológiai értelmezést (Pléh, 2006).

A narratív pszichológia kifejezés Sarbinhoz (1986, 2001) kötődik. Sarbin úgy véli, hogy az élettörténeti elbeszéléseken keresztül egyfajta identitásterv bontakozik ki, melyben az elbeszélő felépíti saját énjét. Az egyén történetének részleteiből következtetni lehet vágyaira, elkötelezettségeire, céljaira. E következtetés alapjait az elbeszélés belső tartalma, valamint társas, kulturális és történeti kontextusa adja. A narratív pszichológia szerint tehát az emberek cselekedeteik és élményeik jelentéstartalmát történeteken keresztül kommunikálják (Sarbin, 2001).

Bruner szerint életünknek a narratívák által adunk értelmet és jelentést (Pléh, 1996). Bruner a pszichológiai folyamatok történeti és kulturális kontextusának empirikus megragadhatóságát, a modellalkotás és ellenőrzés lehetőségét hangsúlyozza (Bruner, 2001).

3.2.2 A megfigyelési egységek azonosítása

A kutatási kérdések és a kutatási célok kijelölik a leendő megfigyelési egységeket, amelyekből a kutatás során a mintavétel megtörténik. A megfigyelési egységek azonosítása az a folyamat, amelynek keretében megtörténik az elemzési egységek, az esetek lehatárolása (Krippendorff, 1989).

Az eredeti célom az volt, hogy a dél-koreai és magyar kultúra közötti különbségeket feltárjam. Ahogyan korábban is írtam, a szakirodalom tanulmányozása után arra jutottam, hogy ez a kutatási cél nem elég pontos, és túl sok változó szerepel benne, amelyekre kutatóként nincsen hatásom és rálátásom, tehát a kutatási eredményeket félrevihetik. Ezért a kutatáshoz olyan megfigyelési egységeket kellett azonosítanom, amiktől a mintavétel során olyan információkat nyerhetek, amik pontosan a kutatási

célokat szolgálják. A vizsgált minta kialakítása nagymértékben befolyásolja az adatokból a kutatás során levont következtetések érvényességét (Miles & Huberman, 1994).

A különbségek megállapításához két oldal (tehát a dél-koreai és a magyar kultúra tagjainak) vizsgálatára lett volna szükség ugyanazon kérdések mentén. A szakirodalom rávilágított, hogy a kultúra tagjai számára a saját orientációs rendszerüktől (Thomas, 2006) eltérő incidensek okoznak "meglepetéseket" a két kultúra találkozásakor. Magyar kutatóként (feltételezhetően) kevesebb információval szolgáltak volna számomra a dél-koreai kultúra tagjai által narrált eseménysorozatok a magyarokról. Az angol és/vagy koreai, mint közvetítő nyelv használata még inkább árnyalta volna a narrációkat, hiszen a nyelv önmagában jelentéseket, szimbólumokat tartalmaz (Gelei, 2002). A kutatásba tehát végül olyan Magyarországon született és nevelkedett alanyok kerültek be, akik napi szinten érintkeznek a dél-koreai kultúra tagjaival.

A napi szintű érintkezést (munkahelyi szervezet, egyetem) és a minimális idejű kapcsolatot elengedhetetlennek tartottam, így biztosítva a kutatás számára, hogy a magyar kultúra tagjai ne csak felszínes tudással rendelkezzenek a dél-koreai kultúráról. Tehát feltételként jelent meg a mintába kerüléskor, hogy az alanyok a kutatott kultúrában éljenek és dolgozzanak, valamint legyen személyes érintkezési lehetőségük a helyi kultúra tagjaival (Romani et al. 2004).

Ang, Dyne és Begley (2003) a kultúrák találkozásának szereplőinél megkülönbözteti a külföldi munkavállalók csoportjától az expatriótákat. A külföldi munkavállalók általában nem rendelkeznek állandó tartózkodási engedéllyel a fogadó országban, a helyi szokásoknak és törvényeknek megfelelően részesülnek juttatásokban, és helyi szabályok alapján kötött szerződésük van. Az expatrióták a saját országbeli szervezetük támogatásával a helyi szabályok alapján kötött szerződésben biztosított feltételeken túl lakástámogatást, iskoláztatási hozzájárulást, illetve egyéb juttatásokat is kaphatnak szervezetüktől. Az expatrióták ideiglenes külföldi tartózkodásuk után visszatérnek a saját szervezetükhöz, a kinti tapasztalatok birtokában általában egy magasabb pozícióba.

Az átmenetileg külföldön tartózkodók 'sojournerek', valamilyen meghatározott céllal érkeznek a befogadó országba, tartózkodásuk pedig küldetésük lejártával, céljuk megvalósulásával véget ér, tehát nem tervük a végleges letelepedés. Az

átmenetileg külföldön tartózkodók alkategóriái a turisták, a vendégmunkások, a kiküldetésben dolgozók (Church, 1982, Bochner, 2006).

Feltétel volt tehát a mintába való bekerüléshez, hogy az alanyok legalább 5 hónapot töltsenek az idegen kultúrában, de nem többet, mint 10 évet. A mintavétel során meghatározott időkorlát alsó határát a kulturális illeszkedés görbéje alapján állítottam fel (Oberg, 1960). A maximális időtartam meghatározásakor figyelembe vettem Topcu (2005) elméletét, aki szerint nem a konkrét évszám a fontos, hanem az idegen kultúrában létrejövő kulturális szocializációs folyamat. Követtem azt a feltevést, mely szerint a 10 évnél hosszabb idő egy idegen kultúrában olyan fokú szocializációt és asszimilációt eredményez, hogy a kutatás alanya már nehezen ismerné fel az eltérő kulturális helyzeteket, így nem nyújtana kellő segítséget az eltérések meghatározásához.

A mintába bekerülő interjúalanyok tehát az idegen kultúrával való találkozás folyamatában a kulturális sokk, az alkalmazkodás vagy az elfogadás szakaszában voltak (Lysgaard, 1955).

Az időkeretek felállítása mellett földrajzi szempontból is kereteket kellett szabni a mintavételnek. Meg kellett határoznom, hogy az interjúkészítés időpontjában az alanyak mely kultúrában kell élnie. Az első lehetőség szerint az interjú rögzítésekor az alanyak még az idegen kultúrában kell, hogy legyen a lakhelye. Más kutatók felvetése szerint elég, ha az alany az adott kultúrában élt egy adott ideig, de az interjút később, már a saját kultúrájában készítik vele. A kutatások harmadik fajtájában megengedhető, hogy az interjúalany a saját kultúrájában él, de folyamatosan idegen kultúra képviselőivel dolgozik együtt (Topcu, 2005). A kutatási mintába az első és a harmadik élethelyzetben levő résztvevők kerültek be.

A kutatási minta kialakításához elsődlegesen szervezeteket kerestem meg hivatalos levélben, hogy interjúalanyokat találjak. Sajnos ez a mintagyűjtés nem volt sikeres, összesen öt embert találtam ilyen módon. Később a kutatás eredményei magyarázatot adtak ennek a módszernek a sikertelenségére. A koreai kultúra tagjai szívesebben érintkeznek, és bíznak meg olyan üzletfelekben, akiket már ismernek, vagy ismeretség útján ajánlottak nekik.

Végül a hólabda-módszert kezdtem használni. A hólabda módszerben a választott sokaság néhány tetszőlegesen választott tagjától kiindulva, az ő kapcsolataikon tovább haladva addig folytatjuk a kutatást, amíg a kapcsolati szálak összeérnek. Ezzel

biztosítható, hogy a legjelentősebb szereplők benne legyenek a vizsgálatban, ugyanakkor eljuthatunk a kapcsolatháló periférikus helyzetű szereplőjéhez is (Miles & Huberman, 1994).

A vizsgált minta összetétele és mérete a kutatás egésze alatt változtatható, az eredményalkotási folyamat lezárásáig (Ragin, 1997). Az interjúalanyok számának akkorának kell lenni, amekkorától kezdve az alanyok által adott információ már nagymértékű hasonlóságot mutat, újdonság-értéke csökken. Az alanyok száma akkor éri el a telített állapotot, ha az interjú készítője már be tudja fejezni az alanyok megkezdett mondatait, az egyes kérdésekre adott válaszait (Kvale, 2005). A vizsgált mintám végül 16 fős lett, amelyen kívül készítettem három próbainterjút. A próbainterjúk közül az egyiket nem használtam, mert Thomas (2006) ajánlásait követve ezt az interjúalanyt, témában való jártassága miatt, kulturális szakértőmnek kértem fel. Összesen tehát 18 interjúval dolgoztam. Szívesem csináltam volna még interjúkat (kutatói érdeklődésből), de a minta elérte a telítettséget ezen kutatási célok mentén. A minta kialakításában természetesen a rendelkezésre álló erőforrások, idő és ajánlások hiánya is közrejátszott.

A kvalitatív tartalomelemzés elvégzésének nem szükséges feltétele a vizsgált esetek reprezentativitása, hiszen a kvalitatív kutatásoknak nem elsődleges célja az általánosíthatóság elérése (Krippendorff, 1989 idézi Kovács, 2017). A vizsgált minta kialakítása során így én sem törekedtem a reprezentativitásra.

3.2.3 A vizsgált minta adatai

Az interjúk felvétele 2015. március 31. és december 17. között történt, 10 esetben Skype-on keresztül tudtam beszélgetni az interjúalanyokkal, 8 esetben személyesen készítettem interjút.

Az interjúalanyok adatainak összefoglaló táblázata a 9. táblázatban látható.

A mintában 13 nő, és 5 férfi szerepelt, akik közül 9 fő Magyarországon, 9 fő Dél-Koreában lakott az interjú felvételének időpontjában.

Az interjúalanyok személyének anonimitását megtartva, egy avatárt választottam nekik, melyek az ABC betűjét kapták az interjúk felvételének időpontja alapján. Szintén a beazonosíthatatlanságot biztosítva, az életkorra kategóriákat alkottam, és így soroltam be az interjúalanyokat.

Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a különböző élethelyzetben lévő interjúalanyok más és más szituációkon keresztül ismerték meg a koreai kultúrát, így a kutatási anyagot gazdagíthatja, ha heterogén jellemzőkkel bíró interjúalanyokat kérdezek meg élményeikről.

Az egyik ilyen szempont a koreai kultúrával való érintkezés módja volt. Az interjúalany Dél-Koreában szerzett kulturális élményeket vagy magyarországi koreai szervezeti közegben. Másik szempont volt, hogy volt-e előzetes kulturális tapasztalata a koreai kultúrával az interjúalanyoknak, vagy teljesen új élményként érte a találkozás. Azzal a feltételezéssel éltem, hogyha a koreai kultúrával való kapcsolatfelvétel saját elhatározásból történt, például kalandvágy, házasság, egyetemi ösztöndíj miatt, akkor az új kultúra adaptálása sikeresebb lehet a nem önként választott módnál, például szervezeti kötelező kiküldetés, koreai vezető a szervezetben esetében. Hiszen az előbbi esetben a kulturális kíváncsiság a mozgatórugója lehet az idegen kultúrával való érintkezésnek, nyitottságot jelent az új élményekre is. Továbbá az önként választott helyzet türelmet és tiszteletet adhat az idegen kultúra szokásainak elfogadására és tempójának kezelésére (Schneider és Barsoux, 1997).

A koreai nyelvtudással kapcsolatosan szintén olyan kutatói előfeltétellel éltem, hogy a koreai nyelv tudása mélyebb ismeretségeket eredményezhet, ezáltal mélyebb megértését is a kultúrának. A családi állapot (házas/nem házas, gyerekek) jellemzőt azért tartottam fontosnak megkérdezni, mert a dél-koreai kultúrában, mint más ázsiai kultúrákban is, a társadalomban nagyobb tisztelet övezi a már családos embereket. A sikertelen beilleszkedés egyik oka sok esetben a család új környezethez való alkalmazkodó képességének alacsony szintje (Black, 1992, Gregersen és Mendenhall, 1991). A mintába bekerült két olyan interjúalany is, akiknek a házastársa koreai kultúrából származik.

A kutatás szerencsés fordulata volt, hogy a mintába olyan egyének kerültek be, akik az új kultúrát teljesen magukénak érezték és átvették annak jellegzetességeit (eltűnés, átállás), és voltak akik a magyar kultúra értékeit és normáit értékelték túl (sovinizmus). Olyan interjúalany is volt, aki közvetítői szerepben jelent meg, képes volt a kulturális eltéréseket szintetizálni, elfogadni (Furnham és Bochner, 1982).

Avatar	Interjú típusa	Interjú hossza	Életkor	Nem	Családi állapot	Jelenlegi lakhely	Mennyi időt töltött Dél-Koreában	Koreai nyelvtudás	Kapcsolat a kultúrával
A	Skype	83 perc	25-30	férfi	nem házas	MO	7 hónap	kezdő	koreai szervezetben munkavállaló
B	Skype	36 perc	40-45	nő	házas	DK	1 év	kezdő	expatrióta családtag
C	személyes	48 perc	30-35	nő	nem házas	MO	5 hónap	nem	koreai szervezetben munkavállaló
D	személyes	42 perc	50-55	férfi	házas	MO	1 év	nem	koreai szervezetben munkavállaló
E	Skype	57 perc	30-35	nő	házas	DK	1 év	kezdő	koreai szervezetben munkavállaló
F	Skype	57 perc	30-35	nő	házas*	DK	3 év	középszint	koreai szervezetben munkavállaló
G	Skype	92 perc	35-40	nő	házas*	DK	10 év	középszint	koreai szervezetben munkavállaló
I	Skype	53 perc	25-30	nő	nem házas	DK	4 év	felsőfok	koreai szervezetben munkavállaló
J	személyes	47 perc	20-25	férfi	nem házas	DK	3 év	felsőfok	koreai egyetemi hallgató
H	Skype	64 perc	30-35	nő	nem házas	DK	4 év	felsőfok	koreai egyetemi hallgató
K	személyes	71 perc	20-25	nő	nem házas	MO	4 év	középszint	koreai egyetemi hallgató
L	személyes	64 perc	20-25	nő	nem házas	MO	1 év	alap	koreai egyetemi hallgató
M	Skype	49 perc	20-25	férfi	nem házas	DK	6 hónap	kezdő	koreai egyetemi hallgató
N	Skype	95 perc	30-35	nő	nem házas	DK	3 év	alap	koreai szervezetben munkavállaló
O	személyes	36 perc	35-40	nő	házas	MO	6 hónap	nem	koreai szervezetben munkavállaló
P	személyes	30 perc	55-60	nő	házas	MO	-	nem	koreai munkakapcsolat
Q	személyes	52 perc	35-40	férfi	nem házas	MO	6 hónap	nem	koreai munkakapcsolat

MO=Magyarország, DK=Dél-Korea, *=dél-koreai házastárs

9. táblázat: Az interjúalanyok adatainak összefoglaló táblázata, saját szerkesztés

3.2.4 Az adatok összegyűjtési és rögzítési módja

A kitűzött kutatási célokkal és a kutatási kérdésekkel összhangban jelen vizsgálat elsődleges adatgyűjtési módszere a narratív interjú technikája. Az előre elkészített és átgondolt interjúvázlat (az interjúvázlat a Függelékben elérhető) összhangban van a kutatási célokkal és beütemezi az interjút is. A félig-strukturált interjúk nagyfokú rugalmasságot adnak az interjút készítő számára, hiszen az interjúalanynak feltett esetlegesen félreértelmezett kérdést a kutató tudja pontosítani (King, 2004).

A kutatás kezdeti fázisában három próbainterjút készítettem, amelyek közül végül kettő kerülhetett be a végleges mintába. A próbainterjúknak kettős céljuk volt. Egyrészt a kutatói előfeltevések és a szakirodalom mentén kialakított interjúvázlatot szerettem volna tesztelni. A tesztelés során arra voltam kíváncsi, hogy a feltett kérdésekkel megfelelő információt gyűjthetek-e a kutatási céljaim eléréséhez. Másrészt, az interjúsituációt, a narratív interjúztatást szerettem volna a módszertani szakirodalomban olvasottakkal összevetni, és gyakorlatot szerezni benne. Nagyon hasznosnak találtam ezen interjúk elkészítését. Több tanulságot is megfogalmaztam belőlük. Az egyik legfontosabb tanulság számomra a megosztott figyelem módja az interjúalany és a jegyzetelés között. Az interjúalanynak könnyebb dolga van, ha az interjúztatóval egyfajta párbeszédet folytatnak, és eközben nehéz az elhangzottakat rögzíteni, és a kutatóban felmerülő gondolatokat is lejegyzetelni. Utólag nem lehet rekonstruálni egy elhangzott beszélgetést teljes egészében csak jegyzetek alapján. Ezért hangrögzítő eszköz használata mellett döntöttem. Az interjúk rögzítéséhez minden esetben engedélyt kértem, megerősítve az interjúalanyokat, hogy a hanganyagot és az átiratot én fogom¹⁷ csak használni. Szerencsére egy kivétellel mindenki elfogadta a hangrögzítő eszköz használatát. A másik fontos tanulság volt számomra az interjúval kapcsolatos kutatói benyomások vagy valamilyen szempontból fontosnak vélt jelenségek rögzítése. Végül a jegyzetelő lapot kettéosztottam és az egyik oszlopba az interjúalany gondolatát rögzítettem röviden, ami felkeltette az érdeklődésemet, míg a másik oszlopba a bennem felmerült kérdéseket, észrevételeket részleteztem. Nagyon érdekes volt visszahallgatni a felvételt és eközben a jegyzeteimet olvasni. Ezen esetekben arra a következtetésre jutottam, hogy a személyes interjúk több érzelmet és gondolatot hívtak elő belőlem. Harmadik tanulságként az interjúvázlatban megkérdezett kérdések sorrendjét

¹⁷ Több esetben profi interjú gépelő volt segítségemre az átirat készítésekor. Ezen interjúalanyoktól erre is engedélyt kértem.

módosítottam, mert témakörök, a kérdések összetettsége, vagy személyes érintettség alapján is lehet csoportosítani őket (King, 2004), én végül az általános kérdésektől haladtam a konkrétabb, komplexebb, személyesebb kérdésekig.

Az interjúk időpontjának egyeztetése folyamatosan zajlott az interjúalanyokkal, az előző fejezetben említett hólabda-módszer miatt. Az összes interjú felvétele egyszeri találkozáskor történt online térben (Skype) vagy személyesen, és csak az interjúztató és az interjúalany között zajlott le. A személyes interjúk az interjúalany irodájában vagy a szervezeti meeting szobában történtek meg. A Skype interjúkat minden esetben otthonról folytattam le a nyugodt légkör megteremtése miatt. Az interneten lefolytatott interjúk jó minőségű hangfelvételt hoztak. Az időeltolódás sem lehetett akadály, mert összeegyeztetett időpontban, általában a dél-koreai időnek megfelelően este kerestem őket.

A legtöbb interjúalany érdeklődő és kommunikatív volt, elégedettek voltak az elmondottakkal. Négy esetben még utólag is kaptam levelet az interjúalanyoktól, amiben újabb részletekkel egészítették ki a mondanivalójukat. Ahogyan King (2004) is felhívja a figyelmet, nem minden interjú zajlik le zökkenőmentesen, hiszen az interjúalany lehet, hogy nem elég kommunikatív, vagy túl-kommunikatív, esetleg annyira alul- vagy érzelmileg túlfűtött, ami meggátolja a nyílt kommunikációt. Érdekes volt látni néhány interjúalanyt, hogy a koreai szervezeti kultúra fizikai tere mennyi emléket idéz elő bennük. A próbainterjú során az egyik interjúalany főleg a magyar munkavállalókkal történő konfliktushelyzeteket mesélte el nekem. Ezt az interjút azért is vettem ki a végleges mintából, mert a kutatási célom nem a magyarok vizsgálata volt, továbbá finomítottam az egyik interjúkérdésen is ezen tapasztalatok alapján.

Az interjút megelőző napon az interjúalanyt egy rövid e-mailben tájékoztattam a kutatás céljáról és az általam kitűzött célokról, amiért lefolytatjuk az interjút. Ezzel tájékoztattam az interjúalanyaimat a kutatásban betöltött szerepükről, valamint a beszélgetés témaköreinek felsorolását tettem meg (King, 2004). Ezt a beszélgetés elején is (rövidített formában) megtettem, hogy ráhangoljam az interjúalanyt a témára, illetve engedélyt kértem a hangrögzítő használatára.

Az első kérdéseim könnyen megválaszolható kérdések voltak, hogy oldott hangulat alakulhasson ki (Kvale, 2005). Az interjúalanyt jelenlegi munkahelyéről,

élethelyzetéről kérdeztem, kitérve a korára és a családi státuszára, végzettségére és nyelvtudására is.

Az interjú második szakaszában az interjúalanyok személyes élményeit kérdeztem a Dél-Koreában megtapasztaltokról. (*Milyen pozitív/negatív/furcsa élmény/ emlék jut eszedbe a dél-koreai kultúrával való találkozáskor?*) Ezen kérdés megválaszolása tette ki az interjú körübelül háromnegyed részét. Az interjúkra jellemző volt, hogy egy-két konkrét és kiemelkedő és /vagy emlékezetes esemény ugrott be először az interjúalanyoknak. Egy kis megtorpanás után, újabb élményeket meséltek el. Jellemző volt, hogy az élmények egyre személyesebbek és újraértelmezettebbek voltak.

Az interjú harmadik szakaszában rövidebben megválaszolható kérdéseket tettem fel. (*Mondj három szót, ami számodra a legjobban jellemezné a dél-koreai kultúrát! Mit adaptálhatna a magyar kultúra a dél-koreai kultúrától?*). Ezen kérdések az interjúalanyok észlelésén és személyes elképzeléseiken alapultak.

Az interjú negyedik részében a szervezeti tapasztalataikra kérdeztem rá (*Milyen személyiségű magyar munkavállaló lehet sikeres a dél-koreai szervezeti környezetben?*).

Lezárásként a jövőbeli tervekről kérdeztem (*Melyik kultúrában tervezed az életedet a jövőben?*).

Az előzetesen megbeszélte időkeretet tartva fejeztük be az interjú lebonyolítását az interjúalannal. Még egyszer biztosítottam az elhangzottak anonimitását, és felajánlottam, hogy az átiratot elküldöm átnézésre. Ezt összesen három ember kérte, akik végül apróbb korrekciókat hajtottak végre, és úgy küldték vissza az átiratot (általában a durva kifejezéseiket finomították, és valamilyen szervezeti kollégájuk beazonosíthatóságát csökkentették).

Az interjúk során rögzített beszélgetések szöveggé alakítása, az átírásuk. Az interjúk adatelemzéséhez szükséges az interjúk gépelt változatainak elkészítése, amiből a kutató tovább dolgozhat. Az átírt szövegek nem adhatják vissza teljes egészében az interjút, azok csak a hangfelvételek szó szerinti átírásai, és érzelmi dimenziókat nem tartalmaznak. Ezt egészíthetik ki az adatelmezéskor a kutató saját jegyzetei és meglátásai (Forman és Damschroder, 2008).

A mintavétel során 18 interjú készült (19 darab, de mint említettem egy interjút nem használtam), ami körülbelül 16 óra felvett hanganyagot eredményezett. Az adatok elemzéséhez a hanganyagok átírásában egy gépelő volt segítségemre, így nyolc interjút

én személyesen gépeltem be, hét interjút a felkért gépelő. Mint korábban említettem, egy interjúalany nem szerette volna, ha az interjú rögzítésre kerül, ezért annak az interjúnak a jegyzeteit szintén én rögzítettem. Az átírások az interjú utáni napokban készültek. A másik rögzítő anyagait szintén átnéztem, és az ott kétséges részeket (ezeket külön jelölte) én ellenőriztem és javítottam ki a hanganyag alapján. Ezen folyamat végére körülbelül 350 oldal legépelt interjúátírat keletkezett. Minden interjúalany egy saját nevével ellátott mappát kapott a kutatási anyagokban, amely az interjúalany nevével ellátott hangfájlt (amely az interjúk során készült hangfelvételt tartalmazta), és egy azonos nevű szövegfájlt (az interjúk átírt változata) tartalmazott. Az adattárolás biztonságosabbá tétele miatt a mappákat egy offline és egy online adattárolón helyeztem el.

Az interjúk felvétele és az átírat készítése után megkezdődhetett az előzetes adatelemzés.

3.2.5 Az előzetes adatelemzés

Az előzetes vagy időközi adatelemzés már az adatgyűjtéssel egyidőben elkezdődik (Miles és Huberman, 1994). Ezen folyamat részleteit mutatom be a következőkben. Részletezem a narratív interjúk elemzésének lehetőségeit, bemutatom a döntésemet a tartalomelemzés mellett, majd az elemzési egységek elkülönítésének (kódolás) folyamatát tárgyalom, kitérve a tartalomelemzés módszertani határait is.

A narratív elemzés egy szövegre alapozott kutatás arról, hogyan működnek és mit rejtenek a történetek (Szokolszky, 2004). A narratív elemzés gyűjtőfogalom, amely különböző módszertani eljárásokra utal (Czarniawska, 2007, Chase, 2008, Riessman, 2008).

A narratívák elemzésének három lényegesen eltérő elemzési formáját különböztetjük meg aszerint, hogy a vizsgált szövegben milyen megközelítést alkalmazunk. A formális strukturális elemzés esetén a szövegstruktúráknak a jelentés létrehozásában játszott szerepe a hangsúlyos (Tinyanov, Eichenbaum és Propp, 1999, Labov és Waletzky, 1967). A tartalomelemzés mennyiségi elemzések alapján vizsgálja a narratívát, még a pszichológiai területe ebben a megközelítésben a tartalmat kategorizálja (Atkinson, Clark és Lowell, 1953, Holsti, 1968 idézi Ehmann, 2002). Ezen megközelítések kritikája, hogy figyelmen kívül hagyják a narratíva kontextusát, így nem lehet feltárni a szöveg pszichológiai vagy pragmatikai jelentéseit. A hermeneutikai elemzés viszont, amely az elbeszélés szöveggörnyezetére, társadalmi és kulturális

kontextusára fekteti a hangsúlyt, képes ezt a felvetett kritikát kezelni. Ez a megközelítés a pszichológiában a személyes elbeszéléseknek az identitással való összefüggéseit tárja fel, és nem tartja szükségesnek a következtetések empirikus ellenőrzését (László, 2009).

A kutatásom elemzéséhez a tartalomelemzést választottam, amely mennyiségi elemzések alapján vizsgálja az interjúalanyok által elmondott narratívákat. A tartalomelemzés nem ragad meg a szöveg fizikai jellemzőinek vizsgálatánál, a kutató célja, hogy olvasson a sorok között (Krippendorff, 2003).

Az interjúk hanganyagának leírt szöveg változata már alkalmas a kódolásra (Miles és Huberman, 1994). A kvalitatív tartalomelemzés módszere egy szisztematikus kódolási rendszer segítségével a szöveges adatok tartalmának elemzésére szolgál, és lehetővé teszi a szövegben rejlő témák azonosítását is (Hsieh és Shannon, 2005 idézi Kovács, 2017). Segítségével megismételhető módon lehet érvényes következtetéseket levonni adott szövegekből, alkalmazásával a tartalom az elemzési folyamat során kerül felszínre. A kódolási séma tehát lehetővé teszi a kutató számára, hogy elemezhető rendszerbe rendezze az adatokat (Krippendorff, 1989). A jelentés-tömörítés magában foglalja egy beszélgetésrészlet minél rövidebb és tömörebb formában történő összegzését, a jelentés-kategorizálás ezeknek a tömörített információkötegeknek az egyes témákba, csoportokba rendezését takarja, valamint ezeknek a csoportoknak a kialakítását (Kvale, 2005).

Az adatelemzés középpontjában az elemzési kategóriák létrehozása áll. Ezen kategóriák kiindulópontja az előzetes szakirodalmi feltárás során megismert modellek lehetnek, illetve a kutató előzetes feltevései. Az elemzési egységek tovább bővülnek, folyamatos felülvizsgálat alatt állnak a kutató által a kutatás során tapasztalt adatgyűjtés hatására. A kutató alkalmazhatja a deduktív megközelítést (az elméleti ismeretháttérből és a kutatási kérdésekből előre meghatározott kódok), vagy az induktív logikát (a kódok közvetlenül az adatokból jönnek létre). Általában a két megközelítés együttes használata a jellemző. A deduktív kódolással közelebb juthat a kutató a kinyerhető adatokhoz. A hiányos helyeken induktív megközelítés segítségével egészíti ki az elemzést (Forman és Darmschroder, 2008). A kutatási eredményeket a vizsgált kultúra történelmével, szokásaival és társadalmi szakirodalmával is összevethető annak érdekében, hogy a kutató igazolni tudja az eredményeket (Gannon – Audia, 2000).

Baert szerint (idézi Primecz, 1999) azonosítani kell a mélystruktúrát, amely irányítja a felszínen megfigyelhető jelenségeket, és erre sem a deduktivizmus, sem az

induktívizmus nem teljesen megfelelő. A kritikai realisták bevezetik a retrodukciót (abdukciót), aminek lényege, hogy az újonnan megfigyelt jelenségeknek úgy próbálnak értelmet adni, hogy olyan metaforákat, analógiákat állítanak fel a mechanizmusra, amellyel mutat valami rokon vonást.

A kutató mélyebb ismeretei és meglátásai alapján tehát az elemzési kategóriák egymáshoz való viszonya, és a fő- és az alkatégoriák szétválása változik. Adott elemzési egységekhez kódokat rendel a kutató, ezt jelenti a kódolás folyamata. A kódok tömörítik az eredeti adatokat és létrehozzák az elemzéshez szükséges kategóriákat. Az elemzés végső célja a kódokkal jelölt kategóriák közötti kapcsolatok leírása és magyarázata (Krippendorff, 1989).

A kutatásban a kódok elsősorban bekezdésekhez, másodsorban mondatokhoz lettek rendelve. Szavak és kifejezések szintjén nem történt kódolás a szövegekben. Azon viselkedési, cselekvési formáknak a meghatározása volt a cél, amelyeket a kulturális eltérésekből adódnak és ezek elkülönítése azoktól a tényezőktől, amelyeket érdekkonfliktusok vagy a kontextusból eredő tényezők generálnak (Neyer-Köllnig, 2003).

A kódolási folyamatban nagy segítségemre volt a kvalitatív kutatásokhoz használható NVivo szoftver¹⁸. Ezen adatelemző szoftver segítséget nyújt az adatok kódolásához, információk értelmezéséhez, elméletek azonosításához, feltárásához, és az eredmények vizuális megjelenítéséhez.

A kvalitatív tartalomelemzés legfontosabb fázisa a következtetések levonása azzal kapcsolatban, hogy a megállapított kódok miként kapcsolódnak a kutatott jelenséghez (Krippendorff, 1989 idézi Kovács, 2017).

A megfigyelt jelenségekkel a cél a mélystruktúra megértése, azaz hogy milyen mechanizmusok irányítják a valóság tényleges szintjét. Az érvelés metaforákra épül, lehetőleg olyanokra, amelyek a hallgatóság (vagy olvasók) számára ismerősek (Peters, 1997 idézi Primecz, 1999), így az elemzés során a feltárt főkédeket egy-egy koreai közmondással tettem érthetővé. A beazonosított gyűjtő főkédek alatt több alkód is olvasható. Az alkódok nem kaptak külön elnevezéseket az eredmények bemutatásakor,

¹⁸ Az Nvivo szoftver, amin dolgoztam a BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék tulajdonát képezi. Nagy segítségemre volt a kutatásban, ezért hálával tartozom, hogy használhattam a kutatás eredményeinek megalkotása alatt.

de a bemutatásukkor interjúrészletekkel támasztom alá a hozzájuk kapcsolódó magyarázatot.

Az interjúk legépebb változatának feldolgozás során a megjelenő gondolatokat csoportosította (kódoltam), és elneveztem őket. Az alkódok közötti kapcsolatok alapján alkottam meg a főkédeket. A fő - és alkódok egymás utáni bemutatásakor a sorrendiségnél az interjúalanyok történeteiben való előfordulás gyakorisága döntött. A legalább három interjúalanyánál megjelent alkódokat vettem bele az elemzésbe.

3.2.6 Az elemzés hitelessége

A társadalomtudományi kutatások hitelességét az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság hármasa adja. A kvalitatív tartalomelemzés tudományosságának próbáját a megbízhatóság (az elemzési folyamatok következetessége), az érvényesség és az általánosíthatóság (milyen mértékben helyezhetők át és általánosíthatók az eredmények) dimenziókban lehet vizsgálni. A kvalitatív tartalomelemzés előnye, hogy könnyen kezel nagy tömegű strukturálatlan adatot, hátránya viszont, hogy az elemzés nagymértékben kontextusfüggő, ami megnehezíti az általánosíthatóságot (Miles és Huberman, 1994). Ilyen lehet például a bizalmasság, a kvalitatív adatok és a belőlük kialakított elméleti konstrukciók puhasága, többértelműsége, illetve az általánosíthatóság problémái (Bokor, 1999).

A kutatás megbízhatóságát a következő eljárások segítségével biztosítottam: szöveghűség, a következetes adatkezelés, és a teljes dokumentáció átláthatósága. A szöveghűség érdekében az interjúk hangrögzítésre kerültek, majd szó szerinti átirat készült belőlük. A következetes adatkezelés érdekében a kutatásban használt interjúleiratok és a hanganyagok dokumentálva lettek, és összevethetőek. A kutatás teljes dokumentációja elérhető. A kutatás egyes fázisaiban a felhasznált átiratok, jegyzetek különböző változatainak archiválásával a kutatás teljes dokumentációja elérhető, a folyamat rekonstruálhatóvá vált.

A megbízhatóságot növelheti, ha az előzetes elemzési folyamatba egy másik elemzőt is bevonunk, aki a kódok véglegessé válása előtt felülvizsgálja az elemzési kategóriákat. Amennyiben a két kódoló egymástól függetlenül ugyanazt a kódolási sémát találja egyazon adathalmazon, akkor a kódok megbízhatóak (Forman és Damschroder, 2008). Saját kutatásomban ilyen jellegű kutatási lépés, tehát másik elemző bevonása nem történt. A megbízhatóságot úgy igyekeztem növelni, hogy a kódok és alkódok

alakulásáról folyamatosan kutatási naplót vezettem, és többször prezentáltam egyetemi és szakmai körben is az eredményeket. A kutatás eredményeiről konzultáltam kulturális szakértőmmel is.

A kutatás eredményiről lefolytatott viták, például a kódok összevonásának lehetséges előnyeiről és korlátairól, is a megbízhatósághoz járultak hozzá.

A kutatás hitelességét szintén növeli, ha a kutatási eredményeket és következtetéseket a kutató vizuálisan is megjeleníti a kutatás dokumentálásakor. A nagy mennyiségű adat információtartalmának gyors áttekintését teszi lehetővé, ha a kutató összefoglaló táblákat és ábrákat alkalmaz (Miles és Huberman, 1994). A kutatás eredményeiről magam is összefoglaló táblákat készítettem, melyek a szövegközben, illetve a Függelékben találhatóak meg.

A kutatási folyamat érvényességét a kutatás teljes dokumentációjának átláthatósága és szakirodalmi hivatkozásokon alapuló logikai felépítése mellett a kutatási folyamat egyes lépéseinek magyarázata is biztosította (Miles és Huberman, 1994). „A módszer és az interpretáció érvényességét azzal lehet demonstrálni, hogy gondosan rekonstruáljuk az utat, amelyen keresztül elértük azt.” (Mason, 2005)

Az eredményalkotáskor és a következtetések levonásakor a kutatás lépései rögzítve lettek, hogy a kutatás dokumentációja követhető és megismételhető legyen. A kutatási eredmények interjúidézetek (az interjúalanyok megnevezésével) kísérik, amely az ellentmondásokat, átlagtól eltérő gondolatokat is bemutatják. Ez növeli a hitelességét a kutatásnak, hiszen bizonyítja, hogy nem a kutató gondolatai kerülnek rögzítésre, hanem a felvett kutatási anyagból dolgozik (Miles és Huberman, 1994).

3.3 AZ EREDMÉNYALKOTÁS, A KUTATÁS EREDMÉNYEI

3.3.1 A kutatás kontextusa

Ahogy a dolgozat bevezetőjében is említettem, ezen kutatás hiánypótló, hiszen ilyen jellegű kutatás és szakirodalmi feltárás nem készült a dél-koreai és magyar kultúra eltéréseiről. Mivel a magyar és koreai összehasonlítás szakirodalma ilyen módon hiányos, ezért a két kultúrára felvett adatok mellett egy távolabbi vizsgálódási fókusz is alkalmaztam az eltérések jobb megismerése érdekében.

A nyugati és a keleti értékeket és vallásokat is megvizsgáltam, amelyek befolyásolják a kultúrákban kialakult értékek és eszmék alakulását (von Glasenapp, 1975, Park, 1999, Gilgen és Cho, 1979). Az eredmények bemutatása során tehát a távolabbi keleti és nyugati értékrendszer bemutatásával kezdem, amelyben a koreai kultúrát a keleti értékek képviselőjének, a magyar kultúrát a nyugati értékrend képviselőjének azonosítottam. Az elemzés második felében a koreai és a magyar kultúrákra felvett kvantitatív kutatások során keletkezett adatokon keresztül tárom fel a két kultúra eltéréseit, magyar szemmel.

Hall (1960) szerint a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. A kultúra legmélyebb, belső, implicit rétege rejti azon alapfeltevéseket, amelyek egy kultúra létezéséhez elengedhetetlenek, és a környezeti kihívások leghatékonyabb kezelésének módjait tartalmazzák (Trompenaars-Hampden-Turner, 1997). A társadalmi tudat történelmileg kialakult és változó formája a vallás, amely meghatározza egy adott kultúra tagjainak gondolkodását, érzéseit, akaratát és cselekvésben kifejezett meggyőződését. A kultúrához kapcsolódó uralkodó vallási nézetek befolyásoló tényezői az adott kultúra földrajzi fekvése, történelme, más népekkel és kultúrájukkal való kapcsolata (von Glasenapp, 1975). A kultúrák által hordozott világnézeti sajátosságok meghatározzák a kultúra értékeit. A család, az iskola, a vallási csoportok mind közrejátszanak az adott kultúrára jellemző világnézet továbbörökítésében (Park, 1999).

Gilgen és Cho (1979) kutatásukban azzal az előfeltevéssel éltek, hogy a világ kultúrái alapvetően két nagy kultúrkörbe sorolhatóak. A keleti kultúrkör meghatározó vallásai a buddhizmus, a taoizmus, a konfucianizmus és a hinduizmus. A nyugati

perspektívát a zsidó-keresztény hagyományokra építették. Az összeállított kérdőívet¹⁹ úgy határozták meg, hogy annak eredményeiből egyértelműen megállapítható legyen, hogy ki a nyugati és melyik résztvevő a keleti kultúra értékeinek jellegzetes hordozója (Park, 1999).

A vizsgálatban a két kultúrára a következő állításokat fogalmaztak meg, amelyek alapján a vizsgálatot lefolytatták.

A keleti kultúra jellegzetességei:

- ✓ Ember és természet egy és ugyanaz.
- ✓ A szellemi és fizikai lét azonos.
- ✓ Test és lélek egy és azonos.
- ✓ Az embereknek el kell fogadniuk, hogy a természet részét képezik, ahelyett, hogy uralmuk alá hajtanák és leigáznák azt.
- ✓ A világegyetemben minden összefügg mindennel.
- ✓ A tudomány és a technológiai előrehaladás a fejlődés látszatát keltik.
- ✓ A megvilágosodás a világegyetemmel való eggyé válást jelenti.
- ✓ A megvilágosodás meditáció révén érhető el.

A nyugati kultúra jellegzetességei:

- ✓ Az emberi lény rendelkezik bizonyos vonásokkal, melyek megkülönböztetik a természettől és a természetfelettől.
- ✓ Az emberi lény test, elme és lélek.
- ✓ Az emberi létet beárnyékolja a személyes Isten létezése.
- ✓ A túlélés érdekében az embernek birtokba kell vennie a természetet.
- ✓ Az embernek racionálisan kell gondolkodnia.
- ✓ A tudomány és technológia a fejlődés és a jólét alapja.
- ✓ Az embereknek meg kell jutalmazniuk cselekedeteiket és a versengő szellemet.

A kutatás eredményi alapján a koreai résztvevők a keleti világnézetre jellemző vonásokat mutattak, míg az amerikai hallgatók a nyugati világnézet hordozóiként írhatók le. A koreai kultúra tagjai személyes interakcióik során a harmóniára törekednek, és a

¹⁹ A kérdőíves felmérést 160 koreai és 190 amerikai egyetemi hallgató körében végezték el. A kérdőívben Likert skála szerinti válaszok adhatóak. Az összesítésben kapott pontszám 0-100-ig terjedt. Az 50 pont feletti válasz esetén az adott egyén által képviselt kultúra jellegzetesen keleti vonásokat mutat, még 50 pont alatt a nyugati kultúrára jellemző vonások hordozójaként tekintették (Park, 1999).

kommunikáció, a döntések tekintetében nagy hangsúlyt fektettek a társadalmi szerepekre. Ez mutatja a közösség elsőbbségét az egyénnel szemben, az alá-fölérendeltségi viszonyt az egymáshoz való viszonyulásban. Az amerikai kultúra tagjai az individualista értékeket képviselték, illetve a másoktól való függést egyenesen személyes szabadságuk korlátozásának tekintették (Park, 1999).

Kluckhohn és Strodtbeck (1961) értékorientációs modelljének az volt a célja, hogy bizonyos alapkérdések mentén megvizsgálják a kultúrafüggetlen értékeket, amelyek minden egyént érintenek. Az ilyen kérdésekre adható válaszok száma véges, és bár az összes potenciális válasz lehetősége fellelhető minden kultúrában, egy adott kultúra tagjai előnyben részesítenek bizonyos megoldásokat másokkal szemben (Gudykunst-Kim, 1997). A dimenziók jellemzőiben hasonlóságot láthatunk Gilgen és Cho (1979) kutatási feltevéseivel. Kluckhohn és Strodtbeck öt dimenzió mentén vizsgálták a kultúrában jelenlévő értékeket, amely dimenziók meghatározzák az adott kultúrához tartozó egyén viselkedését és attitűdjét:

1. emberi természet orientáció,
2. ember-természet (természetfeletti) viszony,
3. időorientáció,
4. cselekvési orientáció
5. kapcsolatorientáció (Primecz, 2006).

Az (1) emberi természet orientáció dimenziójában a koreai kultúrát meghatározó konfuciánus etika azon a gondolkodáson alapszik, hogy az ember természettől fogva jó, és hogy minden rosszasága a belőle hiányzó belátás és a hiányzó tanulás következménye. A világegyetem harmonikus, tehát az embernek is ebbe kell illeszkednie, így a benne rejlő zavaró tényezők nem jutnak érvényre. Az ember nevelési gyakorlata tehát a helyes ismeretek közléséből áll (von Glasenapp, 1975). A kereszténység általános nézete az emberi természetről, hogy Isten jónak teremtette az embert, de az rossz útra tért. Az (2) ember-természet (természetfeletti) viszonyban a keleti vallások nem az anyagi világ alakítására és a természetfeletti uralom megszerzésére buzdítanak, hanem azt hirdetik, hogy ember és természet egy és ugyanaz, így az emberek feladata, hogy ápolják és védjék környezetüket. Az ember és a természet harmóniáját tükröző koreai buddhista építészet remekei (templomok és kolostorok) „beleolvadnak” a természeti környezetbe. A természeti összhang filozófiáját követik a templomegyüttesek egyes épületeinek elnevezései is, pl. Mennyei béke csarnoka, a Fény csarnoka. A koreai nyelvben a hét

napjai égitestekről és őselemekről kapták a nevüket, például napnap, holdnap, tűznap, víznap. A koreai nép természeti összhang iránti elkötelezettségét fejezi ki a nemzeti zászló is. A fehér (a tisztaság jelképe) alapú zászló középső részén a yin és yang szimbólum látható, mely a körülötte elhelyezkedő négy kozmikus elemmel együttesen a világegyetem tökéletes összhangját jelképezi. A nyugati kultúrákban élő emberek uralkodni próbálnak a természetén, a városok térhódítása előrébb való, mint a természetes élőhelyek. A világot három fő övezetre, tágabb értelemben kultúrára oszthatjuk a három fő tápláléknak megfelelően: a búza, illetve gabonafélék kultúrája (Európa, Észak-Afrika, Közel-Kelet), a kukorica kultúrája (Amerika) és a rizs kultúrája (Ázsia). A rizstermelés fegyelmezett és jól szervezett közösségi munkát igényel. A folyamatban részt vevő egyének egymásra utaltságán és szoros együttműködésén nyugszik a túlélés esélye a koreai kultúrában, ezzel erősítve a kollektivistákultúrát, szemben a búzával, melynek termesztése – a búza jellegéből adódóan – lehetővé teszi, hogy kis közösségek, családok vagy akár egyének is megbirkózzanak a termesztés feladatával (Gladwell, 2008). Az (3) idő orientáció dimenziójában a (3A) múlt orientációjú kultúrákra a hagyományok és az ősök tisztelete jellemző, a (3B) jelen orientált kultúrák az „itt és most elvet” követik, figyelmüket a jelen valóság köti le, kevésbé koncentrálnak a múlt és a jövő kérdéseire. A (3C) jövő orientált kultúrák nagy hangsúlyt fektetnek a változásra, továbbfejlődésük zálogát a jövőben látják. Dél-Korea egyértelműen a múlt orientációjú kultúrák közé sorolható, hiszen a keleti vallások a világot az örökkévalóság szempontjából tekintik, számukra minden történelmi eseménynek csupán átmeneti, közvetett jelentése van. Koreában évszázadok óta használják a kínai mintára bevezetett holdnaptárt, mely a Hold mozgásaihoz köti a földi időszámítást. A Hold mozgásához kapcsolódnak az év jelentős ünnepei, akárcsak az életciklus meghatározó eseményei is. A nyugati kultúrák időábrázolása általában egy síkon történik múlt-jelen-jövő tengelyen. Míg a keleti vallások hirdetik a reinkarnáció (folyamatos újjászületés) elvét, addig a nyugati vallások a teremtés és ítélet egyszerűségét hirdetik (von Glasenapp, 1975). A (4) cselekvés orientáció dimenziójában a nyugati kultúrák az aktivitást és mozgalmas életvitelt részesítik előnyben, míg más – főleg a keleti - kultúrák az egyén ismeretére, a személyiség fejlesztésére összpontosítják figyelmüket. A nyugati kultúrák a keleti vallásokban oly fontos szerepet betöltő meditációt gyakran a semmittevéssel azonosítják, számukra csak a kézzelfogható eredmények felmutatása számít (Gudykunst-Kim, 1997). A (5) kapcsolat orientáció olyan kérdéseket vizsgál, hogy vajon mennyire vannak egymásra utalva az emberek egy adott kultúrában, illetve mennyire képesek egyedül megállni a helyüket a

mindennapi életben és a túlélésért vívott küzdelemben (Park, 1999). A dimenziók más néven kollektivizmus/individualizmus néven is értelmezhetőek. A koreai kultúra egyértelműen kollektivista, míg a nyugati kultúrák inkább az individuum fontosságát hangsúlyozzák.

A dél-koreai kultúrában a sámánizmus mellett²⁰ a buddhizmus, a konfucianizmus, a taoizmus és a kereszténység (protestáns és katolikus) vallási nézetei formálják a kultúra tagjainak gondolkodásmódját. Általánosságban – és leegyszerűsítve – elmondható, hogy a buddhizmus az elmét, a taoizmus a testet, míg a konfucianizmus a politikai társadalmat és a világot irányítja (Keum, 2000). A konfucianizmus, amely az uralkodó szellemi és politikai irányzat volt, és a buddhizmus mára már háttérbe szorult, napjaink legnagyobb arányszámú vallási hívői kereszténynek vallják magukat²¹. A magyar kultúrára leginkább a kereszténység vallás értékei hatottak.

A földrajzi közelségnek köszönhetően a kínai kultúra erőteljes hatással volt a koreai félsziget kialakuló kultúrájára, mind nyelvben, szokásokban, gondolkodásmódban. Bár a koreai nép különbözik rassz-sajátosságait illetően, mára már nyelvében és szokásaiban is eltérést mutat, de a fejlődő koreai kultúrára és államra nagy hatással volt a kínai befolyás. A buddhizmus 370 körül jelent meg kínai közvetítéssel, és vált államvallássá a Három Királyság valamennyi. A koreai buddhizmus az Egyesült Silla idején (668-935) élte aranykorát, kulturális felvirágozást hozva a területileg jelentősen megnövekedett királyság életébe. A Koryo-dinasztia (935-1392) alapítója, Taejo király szerint kizárólag Buddha jóakarától függ saját politikai céljainak elérése és az ország felvirágoztatása, így a buddhista szerzetesek jelentős politikai és gazdasági hatalomra tettek szert. A XV. századig (saját írásmód hiányában) a kínai írás és a klasszikus kínai nyelv nagy szerepet játszott a koreai kultúra alakulásában. A legerősebb szellemi irányzat, a konfucianizmus, amely a Három Királyság korában kezdett terjedni, a kínai nyelven keresztül gyakorolt hatást az írástudók gondolkodására, erkölcsi nézeteikre, tehát az akkor kialakuló kormányzati rendszerre is. A kor tudósai a klasszikus konfuciánus

²⁰ A sámánizmusban az emberi lét kérdéseinek megválaszolását az emberek és szellemek közvetítőjeként tevékenykedő, többnyire női sámántól remélik, aki természetfeletti képességekkel bír, és szertartások révén lép kapcsolatba a szellemek világával.

²¹ Dél-Korea lakosságának kb. fele vallja magát valamely keleti vagy nyugati vallás hívének. Ebből a buddhisták aránya 43 százalék, a keresztény hívőké 55 százalék (protestáns 34,5 százalék, római katolikus 20,6 százalék), egyéb vallások (köztük a konfucianizmus) alig 2 százalék. Forrás: <http://www.korea.net/AboutKorea/Korean-Life/Religion>

szövegeken nőttek fel, ez az állambölcselet a koreai mindennapokat meghatározó tényezővé vált (Keum, 2000). A Choseon-dinasztia idején (14. századtól) teljesedett ki a neokonfucianizmus, előtérbe kerülve politikai, ideológiai szempontból. A konfucianizmus nem tudta megszerezni a vallási egyeduratságot, a vallási igényeiket a tömegek számára még mindig a buddhizmus elégítette ki.

A buddhizmus, mint vallás visszaszorulásának oka a konfuciánus és buddhista felfogás ellentétéből adódik. A buddhizmus, bár támogatja a közösséget, de bizonyos mértékig a társadalomtól való elfordulást hirdeti, nem szolgál útmutatóként a helyes családi és állami életéről. A Koreában kialakuló társadalmi és gazdasági folyamatok szervező elve és a mindenki számára elérhető szellemi forrás a konfucianizmus lett (Keum, 2000). „Senki nem vonhatja ki magát a tanulás alól, még akkor sem, ha szegény vagy alacsony származású.” A legfelsőbb államhivatalnokokat képző intézmény²² megalapítása után válhatott a társadalmi és állami életet meghatározó politikai ideológiájává a konfucianizmus (Keum, 2000).

A koreai nép a konfuciánust nézeteket úgy tudta magáévá tenni, hogy közben saját nemzeti szükségleteivel egészítette ki, így ez magas etikai, társadalmi szabályozó rendszer mélyen meghatározza a koreai emberek gondolkodását. A konfucianizmus, mint társadalomszervező erő hat a koreai kultúrára, aminek a legfontosabb bázisa a család, az iskola és az állam (de Bary, 1988).

A konfucianizmust, mint szellemi irányzat alapítója, Konfuciusz szerint²³ ahogyan a világegyetemben, úgy az emberi társadalomban is mindennek megvan a maga helyes rendje. „Múltunk tisztelete és jelenünk megértése révén válhat az ember tanítónak sok mindent meghallgatni, kiválogatni belőle a jót és azt követni, sokat látni és megjegyezni.” A konfucianizmus olyan filozófiai irányzat, amely nem dogmatikai útmutatást (a vallásoktól eltérően), nem szabja meg a hitelvek rendszerét, viszont vannak rituális előírásai, amelyek vallási jelentőséggel bírnak (von Glasenapp, 1975).

A társadalmi rend és ebben a rendezettségben a béke és a harmónia úgy érhető el, ha minden egyén ismeri a maga helyét a társadalomban és vállalja az azzal járó

²² A nemzeti konfuciánus akadémiát (Seongyumggwan) 1398-ban alapították.

²³ Konfuciusz művei két csoportra oszthatók: a kanonikus szövegekre, amelyeket maga Konfuciusz állított össze, illetve dolgozott ki (Változások könyve, Dalok könyve, Írások könyve, Tavasz és ősz, Szertartások könyve), és a klasszikus szövegre, amelyeket Konfuciusz tanítványai jegyeztek le (Beszélgetések és mondások, a Nagy Tanítás, A közép mozdulatlansága). A Beszélgetések és mondások c. könyv párbeszédek és anekdoták formájában tartalmazza azon mondásokat, amelyek a konfuciánus iskola alapművének számítanak.

felelősséget. A társadalmi harmóniát a jóindulat, az igazságosság, az illemszabályok ismerete, a bölcsesség és az őszinteség tartja fenn. Az emberek viszonyrendszerét meghatározza, hogyan viszonyulnak ezen értékekhez és egymáshoz. A társadalmi szerepeket kialakító és a társadalmat mélyen átszövő hálót Konfuciusz az „öt kapcsolatnak” nevezte el, amely kölcsönösséget és felelősségtudatot tükröz.

1. Az úr – szolga közötti kapcsolat
2. Apa – fiú kapcsolata
3. Férj és feleség családi kapcsolata
4. Testvéri kapcsolat
5. Barátok közötti személyes kapcsolat.

Az (1) úr – szolga közötti kapcsolatban az uralkodó kötelessége, hogy igazságos, jószágos, erkölcsös viselkedésével példát állítson alattvalóinak, melyért cserébe a szolga hűséggel tartozik. Az (2) apa-fiú kapcsolatban a szülő iránti tisztelet és engedelmesség a gyermek kötelessége, míg a szülő kötelessége, hogy gondoskodik gyermekéről és szeretetben nevelje. Konfuciusz ezt a kategóriát más szüleire, és magára az uralkodóra is kiterjesztette, mint az egész nép atyjára. Az apa, mint szigorú vezető szerepét a konfucianizmus az iskola, a munkahely és egyéb csoportok irányába is kivetíti. Így a konfuciánus eszme értelmében az állam nem más, mint egy kiterjesztett család. A (3) férj és feleség kapcsolatában a feleség kötelessége, hogy gyerekeket szüljön és gondoskodik a családról, míg a férj feladata a döntéshozatal és az anyagi háttér megteremtése. A konfuciánus eszme tehát a férjre, mint aktív, a feleségre, mint passzív, alávetett félre tekint. Az (4) idősebb testvér felelős fiatalabb testvééréért, viszonzásul a fiatalabb testvér tiszteli bátyját, engedelmességgel tartozva ezért. A (5) barátság közös bizalmon alapuló mély kapcsolatot jelöl. A barát feltétlenül teljesíti társa kérését (Osváth, 2003).

A konfuciánus eszme szerint tehát az alapvető társadalmi irányelvek a nemek szerinti elkülönítés, a kor szerinti hierarchia, a család egysége, a leszármazás folytonossága és az őstisztelet voltak. A konfuciánus tanítások szerint a családi kapcsolatok jelentik az alapot a társadalmi kapcsolatokban és a családi értékek a társadalom értékei is egyben (Kim, 1969). Konfuciusz nagy fontosságot tulajdonított a hagyományok megtartásának is, azaz a szertartások elvégzésének. Ezen szellemi magatartás tiszteletből, udvariasságból, önuralomból, a műveletlen viselkedés elkerüléséből állt, másrészt a meghatározott, az erkölcs által kialakított udvariassági formák, szertartások és szokások megtartásából.

A modernizáció korai szakaszában a konfucianizmust a társadalmi fejlődés gátjának tekintették (Lee, 1997). A hagyományos koreai társadalom, amelynek a vertikális berendezkedés az alapja, és ahol az egyén a felsőbb hatalomnak van alávetve, könnyen ellentmondásba keveredhet a horizontális társadalmi berendezkedésű demokráciával, ahol az individuum szabadságán van a hangsúly. A Dél-Korea gazdasági nyitásának következményeként beáramló nyugati életforma és eszmék rendkívül nagy hatást gyakorolnak a mai koreai társadalomra, különös tekintettel a nagyvárosokban élők értékrendszerének (át)alakulására. Az értékek és ideológiák szintjén a modern és a tradicionális elemek keveredését láthatjuk, illetve azt, hogy a nyugati elemek folyamatosan veszik át a hagyományos értékrend helyét (Lee, 1999)

Dél-Korea történelme során ritkán volt független ország, többnyire valamelyik szomszédos hatalom alárendeltje, megszállott és bekebelezett ország volt. Kína és Japán szomszédjaként békében a közvetítő, háborúban az ütközőállam szerepét játszotta el. Az ország szűkösége miatt jellemzővé vált a takarékoság, a szerényebb életvitel. A közösség szerepe felértékelődött a nehezebb időkben. Mindezen tényezők és a konfucianizmus értékrendje, tehát a család egysége, a leszármazás folytonossága erőteljes befolyást gyakoroltak a kialakuló koreai szervezeti kultúrára is (Marosi, 1997). Nagy létszámban és nagy jelentőséggel bírnak a chebolok, amelyek olyan üzleti csoportok, mely családtagok, illetve rokonok által vezetett nagyvállalatokból áll, amelyek profiljukat tekintve erősen diverzifikált területeken képviseltetik magukat (Yoo és Lee, 1987) vagy a másik meghatározás szerint egy pénzügyi csoport, mely különböző közös vállalatból áll, melyek diverzifikált üzleti profillal rendelkeznek és általában egy vagy két összekapcsolt család irányítása alatt állnak (Steers-Shin-Ungson, 1989). A chebolokat hat jellemző alapján azonosították: (1) családi felügyelet és irányítás, (2) paternalista vezetés, (3) központi tervezés és koordináció, (4) vállalkozói orientáció, (5) szoros üzleti-kormányzati kapcsolatok és (6) erős iskolai kapcsolatok a foglalkoztatás terén. A vezetést maga az alapító, illetve annak fia látja el, és személyesen vállal felelősséget a vállalatcsoport összes tagjának teljesítményéért. A vállalatcsoportoknál a jövőbeni munkatársak kiválasztásánál alapkövetelmény, hogy a jelentkező valamelyik nagy presztízsű egyetem hallgatója legyen (Seoul National University, Yonsei University, Korea University összefoglalóan a SKY egyetemek) (Steers-Shin-Ungson, 1989).

Lee (1997) összefoglalóan „konfuciánus puritanizmusnak” nevezte el, a protestáns puritanizmus megalkotója, Weber alapján a konfucianizmus azon

jellegzetességeit, amelyek a modern ázsiai társadalom alapját adják. Ilyenek például az az egymás iránti tisztelet, a magas motiváció a fejlődésre, az oktatás fontossága, az önérdek háttérbe helyezése a közösség javára és a családi jólét fontossága (Lee, 1997). A koreai gazdasági sikerek két lehetséges tényezője is a konfucianizmushoz köthető. A munkaadó, mint gondoskodó és tekintélyes apa felelősséggel tartozik a munkavállalójáért, aki lojális és engedelmes „fiú”ként áldozatokra is képes a munkahelyéért. A másik tényező azon erőfeszítés a család részéről, hogy a gyermekeik a legjobb iskolában tanulhassanak, tehát később mesterré váljanak saját munkájukban.

A konfucianizmus társadalomszervező erejének, melynek tehát legfontosabb bázisai a család, az iskola és az állam. E három tényező együttesen járult hozzá a konfuciánus etika és morál tanításainak generációról generációra történő átörökléséhez, az ősök és hagyományok tiszteletétől kezdve a családi rituálék gyakorlásán át a tanulás iránti szeretet kialakításáig (de Bary, 1988).

A távol-keleti kultúráknak érdemleges kulturális kapcsolatait, földrajzi adottságai és bezárkózó politikája miatt, nem voltak a távol-keleti térségen kívüli világgal. Dél-Korea területére csak 1628-ban érkeztek az első európaiak (Csoma, 2008). A koreai kultúrára éppen ezért kettősség jellemző. A hosszú idejű elzárkózás miatt jellemző a változatlan, mint érték. Ragaszkodnak a hagyományaikhoz, tisztelik múltjukat és a fennálló társadalmi viszonyokat (Marosi, 1997). A többi országgal szembeni bizonyítási vágy, nemzeti küldetéstudat (Ostváth, 2005), a felpörgetett gazdasági teljesítmény hihetetlen innovációs törekvéseket hozott. Dél-Korea változik, mert sikerének titka a versenyképessége, és a modern kor adta lehetőségek kihasználása.

Ez a kettősség a kutatásban is megjelent. Az elmondott történetek és beszámolók erős kulturális jellegzetességet tartalmaztak, de az interjúalanyok gyakran hozzátették azt a gondolatot, hogy „ez változóban van”. A legtöbb interjúalany utalt arra, hogy dél-koreai olyan ütemben fejlődik, hogy a régi tradicionális értékek változnak, már a modern kor, és a nyugati beáramoló kultúra hatására is változnak az értékek és a hiedelmek a kultúrában. Például a konfucionista értékrend szerinti férfi felsőbbrendűséget támogató értékek puhulását, és a női szerepek újraértelmezését látták abban, hogy Dél-Koreának női miniszterelnöke (Park Geun-hye, 2013-2016) volt. Az interjúalanyok megfigyelései szerint változnak a családi szerepek is. A tradicionális családmódel kötelei lazulni látszanak. A szoros gyermeki kötődés is puhulni látszik, egyéni boldogulásukat fontosabbnak tartják a fiatalok (fővárosi munkavállalás a szülőváros helyett), mint a

család egységét, egy helyen. A kutatás céljai közt nem szerepelt, hogy ezen változóban lévő folyamatokat vizsgálja, hanem a magyar nézőpontból kívánta megvizsgálni a dél-koreai és a magyar kultúra eltéréseit. Így a kutatás nem tud választ adni arra a kérdésre, hogy például a fiataliságból, mint életkorból és szabadságvágyból származó jelenséget hogyan kell értelmezni a konfucionista értékrend módosulásaként. A kultúrát mint egy statikus jelenségre tekintett a kutatás, amely állandó értékek mentén határozza meg a tagjainak viselkedését. A kulturális eltérések vizsgálata közben csak kontextusként tekintett a változó koreai kultúra jelenségeire.

3.3.2 Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend.

A magyar interjúalanyok legtöbbször említett élményei a dél-koreai társadalomban felfedezhető és jelenlévő hierarchiához kapcsolódtak. Ezek a különbségek az idős-fiatal, nő-férfi, családon belüli szerepekre vonatkoztak. Az interjúalanyok szerint a koreaiak mindig az egymáshoz való viszonyukat keresik a kommunikációban és a mindennapi helyzetekben. Addig nem tudnak akár egy társalgást nyugodtan végigülni, amíg az új ismeretségről nem tájékozódtak megfelelőképpen, azaz nincsenek a kívánt információk birtokában.

„Mikor már megszoktam, hogy ez elvárás, akkor lett egy bemutatkozó kis szövegem, amiben elmondtam, hogy hol dolgozom, mikor jöttem ide, hány éves vagyok és van egy feleségem. Ezzel megkönnyítettem a saját dolgomat, és az övéket is. Utána a koreaiak mindig tudták, hogy ki fog velem beszélgetni, vagy mellém ülni egy társaságban.” (D interjúalany)

A konfucionista értékeket követve a koreai kultúrában az alá-fölérendeltségi viszony helyezi keretbe az emberek közötti kapcsolatokat. A konfuciánus kultúrákban a társadalmi egyenlőtlenségeket nem csak elvárják, hanem egyenesen kívánatosnak tartják. Az uralkodó kötelessége, hogy igazságos és jóságos legyen és erkölcsös viselkedésével példát állítson alattvalóinak, melyért cserébe az alattvaló (szolga) lojalitással tartozik. „Ha a felülről folyó víz tiszta, a lent folyó víz is az”, azaz „Amilyen a király, olyan a nyáj” (Osváth, 2003). A konfuciánus állameszmény a kiterjesztett patriarchális család, amelyben mindenkinek megvan a maga helye (Tőkei, 1974).

Az életkor és a társadalmi rang határozza meg a beszélgetőpartnerhez való viszonyulás módját a koreaiak számára. A koreaiak számára a születési év ismerete, azonos év esetén a születésnap pontos dátumának ismerete a családtagoknál, a barátoknál,

és a munkatársak esetében elengedhetetlen információ. A társadalmi rangot a munkahely, a beosztás, családi állapot határozza meg. A nagy koreai cégeknél lévő munkavállalókat, cégvezetőket nagy tisztelet övezi, ugyanígy a tanárokat is. Az elismert szakmák (orvos, ügyvéd) képviselőire felnéznek a koreaiak. Ilyen pozíciókba csak a legjobb egyetemen végzettek juthatnak, akik már nagyon sok munkát befektettek a karrierjükbe. Ilyen szempontok alapján talán érthető is, hogy elismerik őket. Az érdekesség, hogy a társadalmi helyzetet az anyagi állapot is befolyásolja. Így azok nagyhatalmú koreai családi vállalatok tagjai (feleség, gyerekek), akik jelentős befolyással és vagyonnal rendelkeznek, szintén nagy elismerést kapnak. Ők nem dolgoztak meg a sikerért saját jogon, hanem családi, vérségi származásuk révén bírnak ezen előjogokkal.

A hierarchia meglétét és az alá-fölérendeltséget nagyon erőteljesnek látják a magyarok a koreaiak nyelvében, kifejezéseikben és a viselkedésükben is. A koreai nyelv elsajátítása nagy kihívás a magyarok számára, egyrészt a kulturális különbség, másrészt a nyelv bonyolultsága miatt. A koreai nyelv sajátosságai magukban hordozzák a tiszteletadást a hierarchiaszinten feljebb lévő személyek számára. A koreai nyelv hat nyelvi szintből áll, ahol mindegyik szint más hierarchiaszinten használandó. Például barátok között, a szülőkkel és a közéleti újságokban is más nyelvi szint a használatos, mert minél udvariasabb valaki, annál választékosabb szókincs használatával mutatja ki a beszélgetőpartnere iránt érzett tiszteletét. A rangok és címek is nagy szerepet játszanak az életkor mellett az egymáshoz fűződő viszony beazonosításakor. „A név²⁴ olyan cím, amely megadja az embereknek a maga határozott állását minden társaságban, s meghatározza másokkal való kapcsolatát” (Osváth 2003). A koreaiak az utónevet személyes tulajdonnak tekintik, ezért csak a család, és a szűk baráti kör használja.

„A dolgokat nem fogod addig érezni, amíg a nyelvvel nem barátkoztál meg. Ezzel az emberrel így kell beszélni, vele úgy, mert ez az ember nálam idősebb, ez meg nálam följebb van. Függ a sikered attól, mennyire vagy hajlandó ezt begyakorolni.”(G interjúalany)

A tiszteletet a koreaiak igyekeznek az idegen nyelvbe is átültetni, annak ellenére, hogy a külföldi nyelv, például mint az angol, nem tartalmaz ilyen hierarchikus viszony kifejezésére alkalmas nyelvi eszközöket.

²⁴ A koreai nevek felépítésében, hasonlóan a magyarhoz, először a családnév van, amely többnyire egy szótagból áll. A rangra utaló szó követi a személynevet. A felmenők nevét nem örököltetik a gyerekek, ahogyan a királyok nevét sem (Hidasi, 1998).

„Sokszor úgy érzem, hogy angolul nem tudja elmondani, hogy még mindig benne legyen az udvariassági körben, amit nekik használni kéne abban a helyzetben. Tehát szerintem a koreai nyelv nagyon köti őket, nyelvfüggő a szabadságuk.” (N interjúalany)

Ezért (is) tűnhet úgy, hogy a koreaiak nem beszélnek jól angolul. A koreaiak angol nyelvtudásáról megoszlott a magyar interjúalanyok véleménye. Többen úgy tartották, hogy nem beszélnek jól angolul a koreaiak. Az interjúalanyok másik részének véleménye szerint az ő ismerőseik jól tudnak angolul, csak vannak gátek, amik miatt ez nem látszik. Az interjúalanyok szerint nagyobb szókinccsel rendelkeznek a koreaiak, és több belefektetett nyelvtanulási óra van mögöttük, mint az átlag középfokú angol szinten lévő magyarnál. Az angol nyelv egyszerűsített (hierarchia szinteken nem kezelő) kommunikációja, illetve az, hogy a koreaiak nem akarják magukat kellemetlen helyzetbe hozni, gátolja őket és visszatartja a nyílt és folyamatos kommunikációtól egy idegen nyelven.

A koreai nyelvvel kapcsolatban az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy nagyon nehéz nyelv a kulturális aspektusai miatt, illetve a kiejtés miatt is. Viszont számos jó élményt meséltek el, hogy a koreaiak mennyire hálásak voltak akár csak egy pár szó koreaiért. Így az interjúalanyok többsége tanul koreaiul és szeretne egyszer magas szintet elérni a nyelvben, mert úgy érzik, azzal még közelebb juthatnak a kultúrához és a koreai emberekhez.

Az életkor tehát a társadalmi kapcsolatok egyik meghatározó tényezője. Már egy pár hónapnyi különbség is viselkedés és beszédstílus változást idéz elő a magyarok szerint. Minél idősebb valaki, annál nagyobb tiszteletben és megbecsülésben részesül a koreai társadalomban. A magyar kultúrában az idősebbek tisztelete csupán életkoruk miatt nem ennyire erős kulturális jellegzetesség. Éppen ezért az interjúalanyok számára ez az időseknek csupán az életkoruk miatt kijáró tisztelet és az öregebb emberek önfejlődése érthetetlen volt.

„Van ez a bizonyos típus, 50 év feletti férfi, aki úgy gondolja, hogy ő a koránál fogva akármit mond, az úgy van. Az utcán is lehet látni ilyet, aki úgy gondolja, hogy neki most oda kell mennie, ahová nem lehet. A hírekben is lehetett látni, egy MERS²⁵-vírussal fertőzött úriember azt gondolta, hogy hát én azt csinálom, amit én akarok, mert

²⁵ Közel-keleti légúti koronavírus (angolul Middle East respiratory syndrome coronavirus, rövidítve MERS-CoV).

megmondták neki, hogy ő fertőzött, ne menjen sehova. Őt nem érdekelte, majd elmúlik a vírus magától, ő jobban tudja. Kiment az utcára veszélybe sodorva ezzel másokat.” (E interjúalany)

Az ázsiai társadalmak stabilitását az adja, hogy a fiatalok tisztelik az idősebbeket, és az idősebbek kötelessége a fiataloknak való tanácsadás (Hofstede és Bond, 1988).

„Láttam, hogy egy csapat öltönyös fiatal férfi segít az üzleti negyedben egy öreg nagymamának. Annak ledőlt a kocsija, amin sok papírdoboz volt. Nálunk ilyen biztosan nem lenne (Magyarországon).. Mindenki továbbmenne, hogy ez csak egy nyanya, aki kétes dolgokat gyűjtöget.” (L interjúalany)

A konfucianizmus nézeteinek megfelelően a fiatalok idősekkel szembeni viselkedésére szigorú szabályok vonatkoznak. Az étkezésekre vonatkozó etikett előírja például, hogy egy fiatal csupán akkor ülhet le, ha az idősek már elfoglalták helyüket az asztalnál és az étkezést is akkor fejezi be, illetve akkor távozik az asztaltól, amikor az idősek már elhagyták az asztalt. A tiszteletadás jele, hogy az asztalnál a fiatalabb kiszolgálja az idősebbet.

„Amikor a párom családjával találkoztam, akkor a párom külön megkért, hogy figyeljem az alkalmat, és majd töltsék az apukájának egy pohár italt. Az apukája ennek nagyon fog örülni, mert ez egy nagyon udvarias dolog az idősebbekkel szemben. Nekem egy kicsit furcsa volt, de utána láttam, hogy tényleg nagyon örül neki és elégedett arcot vágott.” (I interjúalany)

A női interjúalanyok érzékenyebbek voltak a koreai kultúrában található női és férfi szerepek eltérésére. Az interjúalanyok elmondása szerint nőként és fiatalként halmozottan hátrányos helyzetben vannak akár egy mindennapi ügyintézésnél is, mint például a boltban, vagy akár a bankban is.

„ Szerintem a nők alapvetően kevésbé vannak itt megbecsülve.” (G interjúalany)

„ Itt kint Koreában a fiatalabbakat és a nőket, most hogy mondjam, magyarul lenézik. Hiába akármit csinálsz, igazából teljesen mindegy mid van, és hol diplomáztál, ha te fiatal vagy, mondjuk fiatalabb vagy, mint a főnök meg a munkatársaid, meg akárki, nem vagy egyenlő.” (I interjúalany)

Érdekesség, hogy a férfi interjúalanyok is néha zavarodottságot éltek meg az új szerepükben, akár egy itthon megszokott jól ismert helyzetben.

„Sokszor van olyan, hogy kiengedem a cégnél előre a nőket a liftből, akik mindig meglepődnek ezen és nagyon hajlonganak. Vagy egyszerűen mondják, hogy menjek én, és várnak, amíg kimegyek előttük.” (D interjúalany)

„Nem fogom ezt megszokni, hogy a nőket nem lehet előre engedni az ajtónál, mint otthon szokás. Folyton valami jelenet lesz belőle, és én érzem magam kínosan, hogy udvarias próbáltam lenni.” (A interjúalany)

A koreai közmondás szerint „ha a házban az asszony az úr, a család a végét járja.” Jól jellemzi a nők társadalmi helyzetét a koreai kultúrában. A nők a konfucionista hagyomány szerint, életük során három férfinak tartoznak engedelmességgel: gyermekkoruktól házasságukig édesapjuknak, a házasságban férjüknek, özvegyként pedig fiuknak (Park, 1999). Társadalmi szinten a férfiak a hierarchiában magasabb pozícióban vannak, mint a nők. A feleség kötelessége tehát, hogy gyerekeket szüljön és gondoskodjon a családról, a férj feladatát pedig a döntéshozatalban és az anyagi háttér megteremtésében jelölik ki a hagyományok. A férjre, mint aktív és domináns a feleségre, mint passzív és alávetett félre tekint. A szervezeti életben az interjúalanyok elmondása szerint a nők előnyben részesítik a nemzetközi cégeket, melyek nagyobb egyenjogúságot biztosítanak a női munkavállalók számára, mint a koreai cégek.

A hierarchia a családi kapcsolatokban is erőteljesen megjelenik. Itt a kor mellett a családtagok egymáshoz való viszonya lesz a viselkedés és a tisztelet alakulásának meghatározója. A szülők gondoskodnak a gyermekek felneveléséről, akik majd ellátják és támogatják idős korukban a szüleiket. A szülők mindent megtesznek gyermekeik ellátásáért, a gyermek kötelességeihez a szófogadás mellett a jó tanulmányi eredmény, és az iskolában való helytállás is szorosan hozzátartozik. A koreai közmondás szerint „még ha száz évig is cipelné hátán a fiú a szülőt, akkor sem lenne képes visszafizetni az önzetlen jóságot, amit tőle kapott.” A család döntéshozó egységként is funkcionál, amely meghatározza nemcsak a mindennapi élet kérdéseit, de dönt az egyén jövőjével kapcsolatos kérdésekben is. Így a szülők sok esetben döntést hozhatnak a gyermekük pályaválasztásával kapcsolatban is, ha úgy látják, hogy az biztosítja majd a későbbi karrierjében az előrejutás lehetőségét, a társadalmi mobilitást és anyagi jólétet számára. A családon belüli harmóniát a konfrontáció elkerülésével érheti el a gyermek. A magyar interjúalanyok számára furcsa volt, hogy a fiataloknál nincsen az az életkor, amikor leválnak a szüleikről, hanem egész életükben kötelességüknek eleget téve követik a szülői döntéseket.

„A szülők nagyon sokat fektetnek bele a gyerekeikbe, úgy tűnik nekem, és nagyon nagyok az elvárások. Mindenkitől azt várják el, hogy a legjobb egyetemekre járjon, akármilyen áron kerüljön be, és utána a legjobb cégeknél dolgozzon, és sokat keressen, és mindenből a legjobb legyen. Valahogy nem fogadják el azt, hogyha valaki kicsit más utat választ, vagy mondjuk nem az a célja, hogy egy nagy, hatalmas cégnél sokat keressen, és dolgozzon látástól mikulásig. Úgy vettem észre, hogy a szülők sem nagyon szeretik elfogadni, meg úgy a társadalom sem.” (G interjúalany)

„Ahogyan egy gyerek felnő, azt látja, hogy azt kell tennie, amit a szülő és a tanára mond neki. Ha nem így csinálod, akkor nagyon megbüntetnek. Nyilván nem akarsz megbüntetve lenni, tehát azt csinálod. De aztán azt is tapasztalod, hogy följebb kerülsz, és idősebb vagy valakinél, akkor mennyi hatalmat kapsz. Így ahogyan a férjem mondta, csak fel kell nőni.” (F interjúalany)

Bassis, Gelles és Levine (1995) modelljében a kultúra egyik rétege a nyelv. A koreai kultúra megjelenésének egyik formája a népmese lehet. A kigyűjtött két mese részlet (1984) is jól tükrözi a koreai kultúra jellegzetességeit. A tigris sírja című mesében a családtagok feladata jelenik meg, ahol a szülő mindent megtesz a gyermekéért, amint az felnőtt, ezt hűségével viszonzza. A magyar népmesékben általában a család nem marad együtt, hanem útnak indulnak szerencsét próbálni az ifjak, amikor felnőnek.

„Egyszer régen egy embernek fia született. Nagy szeretettel, gyengédséggel nevelte a gyermeket. Mindent megadott neki, amit szeme-szája megkívánt. De néhány esztendő múlva meghalt az édesapa, s a gyermek keserves napokra ébredt. Alig maradt valami kis pénzecske az apja után, az özvegy pedig semmit sem értett a gazdálkodáshoz. Így hát keserves szegénység szakadt rájuk. Pedig a fiú nem restellte a munkát. Derekasan dolgozott, amennyire csak telt az erejéből. De hiába törte magát, keresetéből alig tudta eltartani az édesanyját. A keresetéből épp csak a mindennapi rizsre futotta. Már elérte a férfikor, de még ahhoz is szegény volt, hogy megházasodjék. Csak tengette életét, és várta, hogy egyszer rámosolyogjon a szerencse. Mindenki szerette, becsülte a szegény fiút a faluban a tisztességéért meg a szorgalmáért, de legfőképpen azért, mert olyan gyengéd szeretettel gondozta édesanyját. Egy este, amikor fáradtan hazaért a munkából, szomorú látvány fogadta. Édesanyja súlyos betegen, magatehetetlenül feküdt a földön. A fiú azonnal ágyba fektette, betakargatta és vacsorát főzött neki, Másnap nem is ment dolgozni, hanem otthon maradt, hogy ápolhassa anyját.”

A következő mese szintén a családon belüli szerepeket mutatja be. A konfucianizmus által vallott értékektől való eltávolodást a mesében is veszélyként jellemzik, amelyet a modern koreai kultúra legnagyobb veszélyének tartottak.

„Valamikor réges-régen élt egy szegény fiú. Minden áldott nap kiment az erdőbe rőzsét szedni. Amit összegyűjtött, hazahordta a szüleinek. Azok eladták a fát és az árából vásárolták meg a betevő falatjukat. Egyik nap a fiú, szokása szerint, rőzsét gyűjtögetett az erdőben. Gyorsan repült az idő; délutánra nagyon megéhezett. Körülnézett, hátha találhatna valamilyen ehető növényt. Erre-arra járkált az erdőben. De nem lelt egyebet, csak egy dúsan megrakott mogyoróbokrot. Leszakított egy mogyorót és zsebre tette. Az édesapámé – mondta. Leszakított még egyet: Ez az édesanyámé. Leszakította a harmadikat: Ez a bátyámé – mondta. Leszakította a negyediket is: Ez pedig a kishúgomé. Most következem én. Azzal feltörte az ötödik mogyorót és jóízűen megette. (...) Éjfél felé egyszer csak nyílik az ajtó. A fiú hangos beszélgetésre lett figyelmes. Óvatosan lenézett, és látta, hogy egy csapat manó telepszik le a szobában. Aznap kalandjaikat mondták el egymásnak. Hol jártál egész nap? Egy ökör farkán utaztam. Hát te? Átkutattam az országot egy olyan gyermek után, aki igazán tiszteli a szüleit, de hiába. Jaj, jaj, tele van a világ gonoszsggal, már a gyermekekben sincs becsület!”

Dél-Koreában oly fontos társadalmi státusz, végzettség, érvényesülési lehetőségek is előtérbe kerülnek a párválasztás során. Fontos a jól megválasztott párkapcsolat és házasság is a koreaiak számára, hiszen a család jövőjének jobbítója lehet anyagi szempontból, de a társadalomban elfoglalt hely szempontjából is. Több interjúalany mesélte, hogy a házastársuk családjában a párjuknak nagy tekintélye van, és jobb helyen ülhet az asztalnál a családi vacsorán, mint idősebb rokonaik, akik még nem házasok.

„A családról alkotott elképzelésük az nagyon más. Mikor elérsz egy bizonyos kort, ha már akkor nem mentél férjhez, akkor az kicsit gáz. Nekem mindenki ajánlgatja, hogy keresnek egy férjet.” (N interjúalany)

Dél-Koreában nagyon népszerűek az úgynevezett vakrandik, ahol olyan férfiak és nők ismerkedhetnek meg, akik azonos társadalmi rangban vannak és kapcsolatuk valószínűleg elfogadott lesz családjaik számára is. Ezek a randik általában ismerősökön keresztül jönnek létre, akik tisztában vannak a felek adottságaival és lehetőségeivel. Az

utcán és például szórakozóhelyeken való ismerkedés nem jellemző, főleg, ha a feleknek komoly szándékaik vannak.

*„Nagyon erős a hierarchia, hogy ki hol van. Aki legalul van, annak nagyon nehéz megházasodni. Ugyanis a nők azt várják el, hogy a férj eggyel följebb legyen, mint ők.”
(K interjúalany)*

„Ha a lány a Yonsei Egyetemre jár, és valami nagyon nehéz szakon tanul, például orvosin, ő valószínűleg nem fog randira menni az én csoporttársammal, az egyszerű vidéki egyetem korea szakján tanuló fiúval. A csaj annyival magasabban van, hogy úgymond a fiú úgy érzi, hogy neki ez elérhetetlen szint.” (H interjúalany)

A randizás (azaz a nem házasság céljából történő találkozások) egészen különleges formában jelenik meg a koreaiaknál. Az interjúalanyok arról számoltak be, hogy a férfiak engedelmeskednek a lányoknak, és lesik a kívánságait, amikor randiznak.

*„Viszik a kezításkájukat, ami így elég vicces látvány, hogy egy táskával masírozik a pasi, mellette meg tipeg a barátnője. Az, hogy a házasság után mi van, az meg ugye megint más kérdés. Nagyon sok lány ugye meg akarja fogni a főnyereményt a pasival, és akkor utána így ilyen kényelmes életet éldegélni, lehet, hogy a házasságon belül már ez ugye újra visszatérnek a szerepek arra, hogy a férfi az, aki nagyon, nagyon domináns.”
(J interjúalany)*

Az interjúalanyok szerint a fiatal randevúzó párok például egyforma ruhákban járnak, a nevükből közös becenevet alkotnak, tehát a magyar randizási szokásokhoz képest jobban felvállalják érzéseiket a nyilvánosság előtt. Azonban azt megerősítették, hogy nem fizikai kapcsolat szintjén. A látszat, mint a közös öltözködés nagyon fontos eleme az összetartozásnak, de eközben a távolságot is tartják egymás között a fiatalok.

„Itt nincs olyan, hogy az utcán két fiatal csókolózik a falnak dőlve, mint otthon. Itt csak nagyon szemérmesen fogják meg egymás kezét. Nyílt csókot vagy ölelkezést nem látsz.” (M interjúalany)

Dél-Koreában sok az olyan motel, amit kifejezetten fiatalok használnak arra, hogy időt tölthessenek egymással. A fiatalok együtt laknak a szülőkkel, nagyszülőkkel, és ha egy kis kikapcsolódásra vágyanak, akkor elmennek szabadabban tölteni az idejüket. A motelek jól felszereltek, vannak számítógépek, videojátékok, társasjátékok. A fiatalok párosan, de akár nagyobb társasággal is igénybe veszik az ilyen helyeket.

A Dél-Koreában élő magyar interjúalanyok nem zárkóztak el, hogy koreai párkapcsolatuk legyen, sőt, valaki azért választotta az országot, hogy itt találjon párt és telepedjen le végleg. Az közös nevező az volt az interjúalanyok véleményében, hogy a koreai-magyar párkapcsolatok és házasságok nem problémamentesek. A magyarok többségének véleménye szerint a párkapcsolati lehetőségek ezáltal beszűkülnek, hiszen magyarként nincsenek olyan jellemzőik, amik vonzóak lehetnek a koreaiaknak, akik párkapcsolatot, házasságot keresnek. Egy kisebb csoport az interjúalanyok közül viszont amellett érvelt, hogy külföldiként lehetőséget látnak bennük a fiatalok és a szülők is, hiszen a nyugati, amerikai életforma megtestesítőinek tűnhetnek.

„ A nagyon konzervatív szülők nem fogadják el, hogy az ő gyereük, akár lány, akár fiú külföldivel randizzon, vagy összeházassodjon. ” (H interjúalany)

„ A volt barátom úgy mesélte, hogy amikor randiztunk mindig attól félt, hogy valaki meglát minket és elmondja a szüleinek. Szerinte akkor agyoncsapta volna az apja. ” (L interjúalany)

A hagyományos koreai családokban, tehát a házasságot nem elsősorban két fiatal, hanem két család egyesülésének tekintik. A házasság, egy új család születését jelképezi a két család egyesülése révén. Míg a magyar házasságok általában a férj és feleség egymás iránti vonzalma alapján kötődnek, Dél-Koreában férj és feleség kapcsolatát még ma is másodlagosnak tartják. A jól megválasztott házasság ugyanígy szép jövőt biztosíthat a család számára. Viszonyásul az egyén személyes sikerei a család sikereként kerülnek „elkönyvelésre”, és az egyének által elkövetett hibák és mulasztások is az egész család felelősségeként kerülnek felszámolásra (Hofstede & Bond, 1991).

„Férjhez kell menni, és kell a gyerek is. A család, mint együtt dolgozó csoport, az viszont meg kell, hogy legyen. Nem feltétlen kell mély érzelmi köteléknek lennie köztetek, de mint egy gazdasági alakulat, az jól kell, hogy működjön. ” (F interjúalany)

Természetesen az interjúalanyok beszámoltak olyan házasságokról, aminek a szerelem az alapja. Viszont arra is hoztak példát, hogy a gazdasági közösségként működő családban a férj máshol keresi az örömeit, és ez elfogadott a környezetük és a társadalom által.

A koreai nők házasságkötés után nem veszik fel a férj családnevét, a férj családja kívülállóként tekint menyére, mert ő az egyetlen, aki nem viseli férjének családnevét. Ezt a terhelt anyós-meny viszonyt egy interjúalany így magyarázta:

„A régi koreai kultúrában a nő tulajdonképpen semmi volt. Úgy semmi, hogy nyilván csinálta a maga dolgát, de mindig a férfiakat kell kiszolgálni, ha megházásodik, akkor tulajdonképpen a férfi családjának lesz a része, ha onnan valamiért, nem tudom, elüldözik, akkor nem tud visszamenni a saját családjához, mert milyen nő vagy te, hogy elüldöztek, milyen nő vagy te, hogy nem szülsz, hogy nem tudsz szülni, hogy nem tudsz fiúgyereket szülni. Milyen nő vagy te, hogy nem hallgatsz az anyósodra. Nyilván akkor van a nőnek ereje, mikor végre anyós lesz. Vagy végre ő lesz az idősebb, nyilván mert korosztály szerint is, tehát, hogy minél idősebb vagy, annál nagyobb tiszteletet kapsz, annál nagyobb úgymond hatalmad van mások fölött.” (K interjúalany)

Volt két olyan interjúalany, akik viszont megerősítették, hogy nekik semmilyen problémájuk nem volt a családdal, nagyon kedvesen fogadták a házasságkötés után. Ők is megerősítették azonban, hogy sok negatív példát hallottak, amikor az új feleségnek semmi szava nincsen az új családjában. Ők magukat szerencsés kivételnek tartják.

„A férfiaknak sokkal nagyobb tekintélye van, ezt nem vitatom. A férfi dolgozik, de például a nő osztja el a pénzt. Ezeket a nőket tehát nem kell féltetni. Ezek annyira kemények, hogy bármelyik európai nő elbújhatna mögöttük. Határozottak, nagyon-nagyon erősek, szerintem sokkal többet kibírnak, mint mondjuk, amennyit esetleg mi kibírnánk.” (B interjúalany)

A társadalom és a szervezet tagjai között meglévő erős hierarchia jelenségét, amely megjelent a társadalmi státuszban, az idős-fiatal, a női-férfi, a feleség-férj és az anyós-meny viszonyban, az Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend főként neveztem el.

3.3.3 A koreai ember dolgos hangya.

A második legtöbbet említett eltérés a magyar és a dél-koreai kultúra között az interjúk során, a munkamorál közötti különbségről szólt. Az interjúban megkérdezett magyarok a koreai szervezetek részéről elvárt munkahelyi teljesítményről és az elvárt munkavállalói viselkedésről beszéltek. A hétköznapiakon a munkában eltöltött akár napi 14-15 óra mellett a túlórázás, és a hétvégenkénti munkavégzés természetessége meglepte az interjúalanyokat. Az interjúalanyok elmondásuk szerint az aznapi munka kötelezettségei után, a munkaidő lejártát követően, amint lehet hazaindultak volna, maguk mögött hagyva a munkahelyet és lehetőleg a munkahelyi gondokat is. Ez azonban

ellentétben állt a koreai szervezeti és munkavállalói felfogással, így az egyik legkonfliktusosabb helyzetet ez az ellentét adta a mindennapokban.

„A legtöbb cégnél sokan a magyar viszonylatokhoz képest többet dolgoznak, de nem annyit, amennyi időt ott töltenek. Nekem tíz óra volt a munkaidőm, de benn töltöttem tizenkettőt, átlagosan.” (Q interjúalany)

„Például az, hogy dolgozol nyolctól hatig, és hatkor hazamész, ilyen szinte sehol nincs. Nyolckor kezdesz, de minimum este hétig, de legalább addig ott vagy, amíg a főnök bent van. Tehát, amikor a főnök elmegy, akkor mehetsz te is haza, az után. Függetlenül attól, hogy mennyi munkád van.” (I interjúalany)

A koreai kultúra teljesítményorientáltságára utal, hogy a heti munkaórák számát tekintve a világranglistán második²⁶ Dél Korea. Az 1997-es Labor Standards Act már korlátozta a munkával tölthető időt a munkavállalók számára, de ez nem hozta meg a várt munkaórák csökkenését. A munkavállalók továbbra is napi 13-15 órát dolgoznak. Érdekesség, hogy a koreai menedzserek 96%-a akkor is folytatná a munkáját, ha akkora vagyona volna, amely élete végéig elegendő lenne. A felpörgetett gazdaság bizonyítási vágy is lehet Kína és Japán árnyékában, egyfajta nemzeti küldetéstudat (Osváth-Romhányi, 1995). „A kimerülésig való kemény munka szükséges ahhoz, hogy az ember a kiszámíthatatlan világ kockázatait ki tudja védeni” (Kim, 1969) idézet is mutatja, hogy a sok munka a koreai kultúrában a bizonytalan elkerülését is célozza.

Az interjúalanyok szerint a koreai szervezet részéről nemcsak a munkával eltöltött munkaórák számítanak, de a munkavállalók odaadása, a cég érdekeit szem előtt tartó magatartás is erősen kívánatos.

„Nem tudom jobban megfogalmazni, mint ez a munkához való nagyon alázatos hozzáállás. Tehát valamiféle odaadás, valamiféle önfeláldozás, vagy nem is tudom, hogy a siker, sikerért valamiféle áldozathozatal.” (N interjúalany)

Az interjúalanyok elmondása szerint elvárt, hogy a munkavállaló betegen is bemenjen dolgozni, hiszen a munka várja, és tartanak a munkatársak, ha otthon maradnak, akkor esetleg megbélyegzik őket, hogy miért vannak távol, illetve el is bocsáthatják őket. Hosszabb betegállományban lévő munkavállalók helyére már a cég elkezdte keresni az

²⁶ <https://stats.oecd.org/#>

új munkatársat, és a jelenlegi munkavállalót is kérték, hogy igyekezzon ő a helyére új embert keresni.

„Ami elvárt, hogy naponta több mint tíz órát kell dolgozni, és igazából, ha beteg, ha egészséges vagy, ha kórházba kell menned. Teljesen elvárt, hogy itt neked meg kell halnod ezen a munkahelyen a cégért.” (E interjúalany)

A megkérdezett magyarok eltérő véleményeket fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy ez a sok munkaóra valóban hatékonyságot jelent-e a valóságban. Az interjúalanyok számára a sok munkaidő nem jelentette egyből azt, hogy valóban folyamatos dolgozással telik ez az idő. Sok példa volt arra, hogy inkább a kötelező jelenlét és a látszat, ami igazán számít.

„Elvárják, hogy csinálj valamit, csak a látszat, hogy dolgozol, nem az számít, hogy valóban mit csinálsz.” (I interjúalany)

Az interjúalanyok véleménye szerint a dél-koreai és a magyar eltérő munkamorál közötti konfliktus mögött az áll, hogy amíg a koreaiaknak fontos a forma, a megjelenés és a látszat, addig a magyarok inkább a tartalomra és a valódi történésekre figyelnek. Ha egy koreai munkavállalónak nincsen elvégzendő feladata, akkor szorgalmas munkavállalóként az eddig elkészített munkát csinosítgatja, így sohasem tűnik dolog nélkülinek. A magyarok viszont, saját bevallásuk szerint, a befejezett munka után ülnek a helyükön és inkább pihennek és bosszankodnak, miért nem mehetnek már haza.

„Teljesen felesleges dolgokat kell csinálni. Például, amikor az étterem tulajdonosa bejött, és mondta nekem, hogy olyat nem lehet csinálni, hogy állok, még akkor is, ha már előtte minden munkát elvégeztem. Tehát az egész étterem padlástól pincéig ragyog, egyetlen vendég sincs, ilyet, hogy hogy én csak ott állok, hát ilyen nem lehet csinálni. Letöröltem az asztalt? Tiszta? Hát, kezdjem előről! Mutassam, hogy én dolgozok!” (E interjúalany)

Emellett nagyon sok pozitív élményt meséltek a magyarok a lelkes koreai munkavállalókról. A koreaiak magas színvonalú munkavégzése, szolgálatkészsége pozitív érzéseket keltett a magyarokban.

„Az iskolai csoportokkal minden évben elmegyünk megnézni a koreai Nemzeti Múzeumot. A tárlatvezető hölgy ugyanaz volt az elmúlt öt évben. A lelkesedése a bemutatott ékszer dobozok iránt semmit nem változott. Mintha csak tegnap kezdte volna. Bár én lennék ilyen lelkes a gyerekekkel.” (G interjúalany)

„Azért különböző szinteken dolgoznak, de az ő szintjükhöz képest a legjobbat adják. Vidéken ezt nem úgy kell elképzelni, hogyha belépsz valahova az borzasztóan csillivilli lesz. Az ő kis egyszerű dolgaikon belül az, az tökéletes lesz, amit kapsz. Például az éttermeken nagyon látszik. Magyarországon be nem tennéd a lábadat soha oda. Ott, ha bemész, teljesen finom ételt kapsz, kedves emberekkel.” (J interjúalany)

„Én úgy érzem, hogy az ő saját szintjükön igyekeznek mindent megtenni a vásárlók kedvéért.” (M interjúalany)

„Ez nem öröm, hanem azt jól kell csinálni. Nem biztos, hogy ő azt élvezzi, lehet, hogy elege van, de azt te, mint a vásárló, azt te nem láthatod. Tehát amit te kapsz, annak tökéletesnek kell lennie, és veled udvariasnak kell lenniük.” (P interjúalany)

A magyarok nagy többsége a szolgáltatás színvonalát a magyarhoz képest kiemelkedően magasnak tartja. Rendezett, szép, pontos és gyors munkaerővel találkoztak. Többen említették, hogy úgy tapasztalták, hogy a különböző munkafolyamatokra különböző emberek vannak, így egy embernek csak egy dologra kell koncentrálni. Ezért lehet, hogy a saját munkájában jól tud a tökéletességre koncentrálni.

Az elkötelezett koreai kultúra tagjainak munkamorálját nemcsak a konfucionista értékeket követő szolgai elkötelezettség határozza meg, de a szervezeti tagok viselkedésére befolyással van a szervezeti kultúra is, ami a normák, konkrét elvek, szabályok követését a csoport minden tagjától elvárja (O'Reilly és Chatman, 1991). A nemzeti kultúra által vallott értékek tehát a szervezeti kultúra szintjén is megjelennek.

A dél-koreai munkavállalókon tapasztalt lendületet és a szervezetért meghozott egyéni áldozatokat furesának tartották a megkérdezett magyarok. A koreai munkavállalók a saját pihenőidejüket, a családjukkal eltölthető idejüket áldozzák fel a koreai cégük építésére. A kívánatos heti munkaóraszám mellett az interjúalanyok hiányolták a magánéletet. A magánéletükben inkább a család, a barátok és a pihenőidő kapna helyet. A vállalat „teljes emberre” tart igényt, azaz a dolgozó nemcsak a munkaidő alatt, de a munkaidő után is a vállalat „tulajdona” marad (Steers-Shin-Ungson, 1989).

„A munka az első, nem a család. Azért rúgták ki egy magyar kollégámat, mert azt mondták neki, hogy neked a család az első, nem a munkahelyed. És mondta, hát igen, nekem a család. Ez itt nem működik így. A munka kell, hogy az első legyen.” (Q interjúalany)

„Koreában szerintem az első nekik a cég, a munka, az a legfontosabb. Családnak, a barátoknak azt támogatni kell, hogy ő a legjobbat ki tudja hozni magából a cégben. Ha ez valakinek nem megy, akkor az úgy nehéz.” (B interjúalany)

A Daewoo például egy munkahelyi programjában képzéseket biztosít a munkavállalók feleségeinek is, amelyek célja a feleségekkel megismertetni a vállalatot, a vállalat céljait. Ezzel is demonstrálva, hogy nemcsak a munkavállaló, hanem az egész családja is tagja a Daewoo nagy családjának. Felismerték ugyanis, hogy a támogató családi háttér jótékonyan hat a munkateljesítményre, és a munkában elért sikerek az egész család sikerei is egyben (Steers –Shin –Ungson, 1989).

A konfuciánus értékek szerint az egyén odafigyel saját belső fejlődésére, tanul és képzi magát. Az egyénnek először önmagát és családját kell képeznie, ekkor az állam is jó kezekben lesz, és ez az egész világban harmóniát teremt és boldogságot hoz (Lee, 1997). A megfelelő oktatás még az egyén természetének javítására is alkalmas (Kim, 1969). Ezzel a felfogással érthető meg az a jelenség is, hogy a koreai kultúra fiatalabb tagjai miért tanulnak annyit és hogyan gondolnak a felnőttkori munkavállalói énjükre. Az iskolarendszer is a sok munkát, és a sok belefektetett munkaórát támogatja. Az oktatás meghatározó szerepet tölt be Dél-Korea életében, az oktatásba fektetett nagyarányú fejlesztések meghatározó módon hozzájárulnak a koreai gazdaság, azon belül a vállalatok gyors modernizációjához és fejlődéséhez (Marosi, 2005). Az oktatásban a legjobbakat tekintik a követendő szintnek, éppen úgy, ahogyan a sokat dolgozó munkavállalót a szervezetek.

A tanulást inkább magolásnak hívták az interjúalanyok, mert a koreai diákok végig a tesztszerű központi vizsgára készülnek diákéveik alatt, ami nagy jelentőséggel bír, hiszen a központi vizsga rangsora határozza meg a felvételi eredményét, ami alapján eldől, hogy ki melyik egyetemre jut be. Csak a legjobb egyetemekre bekerült hallgatók számíthatnak biztos állásra a munkaerőpiacon diplomájuk után.

„Itt nagyon-nagyon nagy a verseny. Ezért nyomják a szülők a gyerekeket. Fiatalkortól a legjobb iskolába kell menni, képességet fejleszteni. Ha jó egyetemről jöttél, jó szülői háttérrel, ha minden a legjobb, akkor lesz neked jó, tehát jó munkád.” (K interjúalany)

A legjobb koreai cégekhez bekerülni, amelynek tehát előfeltétele a kiváló középiskolai és egyetemi eredmények, csak szülői támogatással lehet, vallják a

megkérdezett interjúalanyok. A legjobb eredmények eléréséhez a szülők magántanárokat fogadnak fel gyermekeik mellé, illetve aki megteheti, az esti iskolába is jár a rendes iskolaidő után.

„Nagyon sok pénz nyomnak bele a gyerekekbe. Azok meg hajnali 11-kor félig aludva mennek haza a buszon. Sehol egy gyerekes nevetés, vagy rosszaság. Minden gyerek csak a könyvet és füzeteket olvas, sehol egy labda vagy sportcucc.” (M interjúalany)

A magyar interjúalanyok számára a túlhajsztolt diákok látványa megrendítő volt. Elmondásuk alapján, amikor ők is hazafelé tartanak este kilenc körül, akkor a diákokkal tele a busz és a metró. Felnőttként is nagyon fárasztó volt ez a kevés alvás és pörgés az interjúalanyoknak. Nem értették, hogy egy gyerek 5-6 óra alvással hogyan bírja ezt a terhelést. Sokan úgy vélték, hogy annyi pénzt költenek a gyerekek magánóráira és könyveire, hogy túl vannak tanítatva a gyerekek, és nem fogják ezt a rengetek megtanult dolgot soha használni.

Az interjúalanyok kiemelték, hogy számukra a család jelenti a feltöltődést és a megnyugvást a mindennapokban a munkanapok után. Negatív felhanggal beszéltek arról a jelenségről az interjúalanyok, hogy hogyan lehet fontosabb a pénz keresése vagy a jövőbeli munkahely, mint hogy a család például együtt vacsorázzon.

„Ha egy nagy cégnél dolgozik egy férfi, az a gyerekét azt nem is látja, max hétvégén. Sok gyerek úgy nő föl, hogy apa nélkül. Úgy apa nélkül, hogy van neki elérhető közelben, de nincs semmilyen kapcsolatuk.” (G interjúalany)

„Az ismerőseinknél az apa feladata, hogy fürdesse a kisgyerekeket este. Ha 9-re ér haza, ha részegen 11-re, akkor is kisedik az alvó gyereket az ágyból, hogy apa elvégezhesse a feladatát a családban.” (B interjúalany)

Az interjúalanyok elmondása alapján a koreai szülők a gyerekek tanítására szánt pénzt csak még több munkával, akár dupla műszakok vállalásával tudják megkeresni. Mivel a sok munka miatt nem tudnak a gyerekekre felügyelni, ezért a gyerekeket a nagyszülőkre bízák. Előfordul, hogy gyermekek vidéken töltik a kiskorukat, hogy mikor iskolába kell menni, akkor térjenek vissza szüleikhez, akik addig megkeresték a tanításukra és a különórájukra szánt pénzt. Gyakori, hogy a családok kölcsönöket vesznek fel, és a gyerekek egész életükben ezt az adósságot fizethetik vissza a fizetésükből.

A negatív felhang ellenére a magyar interjúalanyok közül akiknek a gyermeke még kiskorú, ők is az egyetlen érvényesülési útnak látják, hogy a gyereket, akár már az óvodában, több nyelvre kell taníttatni, hogy a versenyelőnye meglegyen a többiekkel szemben, mire az iskolába kerül. Több interjúalany beszámolt olyan férfi kollégájáról, ahol a feleség fiatalkorú gyermekével együtt angol nyelvterületre költözött a gyerek jövőjének érdekében. A Dél-Koreában maradó apa a munkaterhelés többszörösét veszi magára, hogy az anyagi fedezetét előteremtse ennek a befektetésnek.

A szülők tehát a gyerekek jobb lehetőségei miatt még többet dolgoznak, és még több munkaórát szánnak a cégeknek. Éppen ezért a munka túlsúlyban van a családi élethez képest, de a koreaiaknak nem is hiányzik, hiszen a ledolgozott munkaórák mögött erős motiváció áll. Magyarországon a koreai mintával ellentétben sikeresen elhelyezkedhet a diplomázás után egyéni képességei alapján egy fiatal. A gyermekkel rendelkező, és a jövőjüket is kint elképzelő magyar szülők is belátták, hogy ez a siker kulcsa. Ők maguk is már azért dolgoznak, hogy a gyerek ne szenvedjen ebben a versenyben hátrányt.

A kezdeti furcsa koreai munkamorál a magyar interjúalanyok többsége csak akkor értette meg, amikor elkezdtek ismerkedni a koreaiakkal és hamar előkerült, hogy ki milyen cégnél dolgozik, milyen beosztásban. A koreai cégek, bár sokat várnak el a munkavállalóiktól, de érdem ott dolgozni, hiszen a társadalmi kapcsolatokban meghatározóvá válik az, akinek jobb cégnév van a névjegykártyáján. A jó hírű koreai cégek munkavállalói nem csak társadalmilag, de anyagilag is a legjobban megbecsültek. A sok eltöltött munkaóra egy cégnél, tehát a szervezeti tagság, és az előrejutás lehetősége sokat számít a mindennapi társadalmi kapcsolatokban. Az egymáshoz viszonyított pozíció egy társaságban, baráti körben, párválasztáskor is sokat számít. A sok munka célja tehát a minél előkelőbb pozíció megszerzése a társadalomban.

„Munkánál az a lényeg, hogy hol végeztél, hány pontod van az angol nyelvvizsgán. Az, hogy te, mint ember milyen vagy, te, mint ember mit tudsz, te, mint ember jó feleség lennél-e, azt úgy érzem másodlagos.” (K interjúalany)

„Vidéken, akivel találkoztunk, és kérdezte, hogy honnan jöttünk. Bemondjuk, hogy Korea University. Mindenki le van döbbenve, hogy milyen okosak vagyunk, és hát ez fantasztikus. Akkor így megnövekszik a tisztelet, meg hajlongnak is. Szerintem Szöulban kevésbé, de itt is azért menő dolognak számít.” (J interjúalany)

A sok munka melletti kevés szabadidőben a koreai munkavállalók hasonlóan viselkednek a magyarok megítélése szerint, mint a munkában. A magyarok számára a legjobb pihenés a munka után a szabadidejükben a családdal és a barátokkal való időtöltés a szabadban vagy otthon, például kirándulás, mozi, közös főzés. A koreaiak viszont nem pihennek, hanem „tovább nyüzsögnek”, mintha valaki számon kérné rajtuk, hogy hasznosan töltötték-e az idejüket.

„Ha például valaki szabadságra megy, akkor sem hever a tengerparton, ahogyan mi csináljuk, hanem átjött Európába és egy hét alatt lát nyolc várost. Ennek mi értelme? Nem hiszem, hogy emlékszik bármire is, de legalább van fotója róla. Aztán visszamegy gályázni pihenés nélkül, de legalább a képeket meg tudja mutatni.” (C interjúalany)

Több interjúalany említette, hogy a szabadidős tevékenység sem hobbi szinten, vagy lazítási szinten marad, hanem azt is komolyan veszik a koreaiak. Több olyan történetet meséltek el a magyarok, amiben a hobbi sportolás közben a résztvevők orrának a vére eleredt vagy lesérültek a nagy erőlködésben.

„Nagyon nem jók abban, hogy elengedjék magukat, hogyan érezzék jól magukat. Otthon kiülsz vagy kiültök a Duna partra egy üveg borral és ott vagytok. Még beszélgetni sem kell fontos dolgokról, csak ott lenni nyugiban. Náluk ez nagyon nem működik. Egyedül nem nagyon csinálnak dolgokat.” (L interjúalany)

„Találkoztam olyannal, akin azt éreztem, hogy egyszerűen nem tudja, hogyan pihenjen.” (O interjúalany)

Sok koreai az éves szabadságát sem veszi ki, ha azt érzik, hogy a cégnél ebből probléma lehetne, vagy hiányozna a munkájuk.

„Az van a fejében, hogy dolgozni kell, ezt szokta meg. Bevállal rengeteg tennivalót, hogy kitöltse valamivel az idejét. Mert ha valamit nem csinálnak, akkor van bennük egyfajta frusztráltság, hogy én most miért pihenek itt, miért nem csinálok semmit.” (D interjúalany)

A legtöbb magyar említést tett arról, hogy nagyon frusztrálónak érzik ezt a folyamatos versenyhelyzetet, és többek csak hosszas betegeskedés után ismerték fel, hogy ők ezt a hajrást nem bírják.

„Nekem nagyon nehéz volt, annyira átragadt legalábbis rám ez a folyamatos mozgás, folyamatos stressz, folyamatos rohanás. Szöulban hajnali egykor kimész az

utcára, vannak emberek és nyitott boltok. Nagyon nehéz olyan pillanatot találni az időben, amikor nincsenek emberek az utcán, valahova mennek, valamit csinálnak. Nagyon fárasztó tud lenni.” (K interjúalany)

„Nem tudnak úgymond így lelassítani, meg pihenni, meg nyugizni, tehát ez a gyorsaság, ami nekem nagyon-nagyon más, nagyon nehezen tudok ebben élni néha, nagyon elfáradok benne.” (H interjúalany)

A verseny, túlmunka és az elvárásoknak való megfelelés következtében a stresszel küzdő emberek száma magas Dél-Koreában, aminek következménye, hogy magas a közlekedési és munkahelyi balesetek száma, és ezen stressz oldására adott válasz a magas alkoholfogyasztás és a dohányzás.

A magyarok számára saját bevallásuk szerint tehát nehézséget okozott a szervezeti életben ezen jelenségek mögötti gondolatok és hajtóerők megértése. Kritikusan jegyezték meg a magyarok, hogy sok fiatal Dél-Koreában úgy hivatkozik az országra, hogy ez itt a „Hell Joseon²⁷”. A régi történelmi koreai időszakra hivatkozva, amely szintén nagyon gyötrelmes volt a munkanélküliség és a munkafeltételek miatt a koreaiak számára.

Az egyik legnehezebben elfogadható eltérés a magyarok számára tehát a munkahelyen töltött munkaórák száma volt, amelyek nem minden esetben a hatékonyságról és a produktivitásról szólnak, hanem a napi rutinhoz való ragaszkodásról, és a társadalmilag és szervezetileg elvárt viselkedésről. A magyartól erősen eltérő dél-koreai munkamorált összefoglalóan A koreai ember dolgos hangya főként neveztem el.

3.3.4 Bármit mond a főnök, mind úgy igaz.

Ahogy a korábbi interjúrészletekből is kirajzolódott, a koreai kultúrában meghatározóak a hierarchikus viszonyok, és fontos a hűség a család iránt. A szervezeti életben is hasonló jelenség figyelhető meg, amikor a munkavállalóktól teljes lojalitást és hűséget várnak el feljebbvalóik. A szervezeti vezető kéréseinek, utasításainak estében is elvárt, hogy ellenállás nélkül kövessék azt a munkavállalók. Az apa, a szigorú és fegyelmezett vezető szerepét a konfucianizmus az iskola, a munkahely és egyéb

²⁷ Utalás a Joseon korszak elejére, amikor a kínai befolyás miatt Korea meggyengült és az ország lakosai sokat szenvedtek.

csoportok irányába is kivetíti. Így a konfuciánus eszme értelmében az állam nem más, mint egy kiterjesztett család (Osváth, 2003).

„A munkahelyi etikettet, ha nem tanítják neked, vagy tanuld meg, akkor nem fogod érteni, hogy a főnököd miért reagált erre vagy arra furcsán. Tudni kell megadni a tiszteletet neki és tudni kell követni őt.” (Q interjúalany)

A távol-keleti kultúrában a veztőnek jó nevelőnek, jóindulatúnak, kedvesnek, szimpatikusnak kell lenni, akivel szemben a beosztottak elkötelezettek, odaadóak és szolgálatkészek (Pye, 1985). A vezető szavát követik a munkavállalók, de cserébe a vezető is felügyeli és ellátja a beosztottakat.

A legtöbb interjúalany számára az okozott frusztráltságot a vezetőkkel kapcsolatban, hogy a koreai vezetők a döntéseket és feladatokat indoklás nélkül adták ki. A vezető által kiadott feladatok kapcsán nem lehetett ellentmondani, sőt még visszakérdezni sem. A magyar interjúalanyok elmondásuk szerint több információt várnának el egy elvégzendő feladat kapcsán, például olyan egyszerű dolgot, mint azt, hogy mi az értelme az adott feladatnak. Az interjúalanyok arra a következtetésre jutottak, hogy feltétel nélkül el kell fogadni, amit a főnök mond.

„Én nem magyarázhatok egy koreai főnöknek, hogy bebizonyítsam, hogy nekem van igazam, mert az nem lehet így. Majd a főnök rájön, vagy ha nem jön rá, akkor hibázik, de mindig csöndben kell maradni, hallgatni, mindenre igent kell mondani, nemet nem szabad mondani.” (I interjúalany)

„Megkérdeztem tőle, hogy ezt most nem értem, hogy ez miért így, vagy mi a probléma. Az volt a válasza, hogy nem kérdezzünk, egyszerűen csak tudomásul kell venni, hogy ez van. Nem érted a feladatot? Nem baj!” (C interjúalany)

„Ha a főnököd azt mondja, hogy ezt a feladatot csináld meg. Ha te nemet mondasz, akkor megáll bennük az ütő. Ha te alatta vagy valakinek a cégnél, akkor te nem tudhatod jobban, mint ők.” (O interjúalany)

„A legjobb példa, amit hallottam, hogy a koreai légitársaságnak nagyon sok balesete volt régebben, és kiderült, hogy az állt a háttérben, hogy a szerelők nem merték a főnöküknek mondani, hogy rossz minőségű az alkatrész és emiatt veszélyes. Nem mertek neki ellent mondani.” (D interjúalany)

Az említett eset a Korean National Airlines esete volt. 1970 és 1999 között 16 incidense és balesete volt a légitársaságnak, amelyek körülbelül 700 életet követeltek. A legtöbb esetben a baleset okát pilótahiba vagy működési hiba okozta. A nemzetközi légi irányítás kötelezte arra a légitársaságot, hogy a koreai nyelvet mellőzzék és váltsanak a hivatalos angol nyelvre, hogy a légi irányítás figyelhesse, hogy a „rangkórságban” szenvedő első tiszt hajlandó-e ellentmondani a kapitánynak sürgősségi helyzetben vagy sem (Gladwell, 2008)

Sokszor hiányzott az is a magyar interjúalanyok számára, hogy a saját véleményükkel kiegészíthessék a céges találkozókra a vezető gondolatait, akár egy másik megoldási módszert is válasszanak, ha az előírt probléma megoldási módja nem tűnt túl hatékonnak. A megkérdezett magyarok elmondása szerint a kreatív gondolkodásukat és pro-aktivitásukat mindenhol értékelték eddig, Dél-Koreán kívül.

„A véleményt, ha kérdezik, az ritka. Nincsen, hogy elmondhatod a véleményedet. Nagyon ritka, hogy értékelik.” (N interjúalany)

Az egyik legkritikusabb pont a magyarok szerint az információk áramlásának hiánya volt. Többen kifejtették, hogy a vezető elméletileg azt várná el a koreai kultúrában, hogy bármit megcsinálnak neki, mert ő az, aki többet tud, aki bölcsőbb, akinek tanítania kéne a fiatalabbakat és a rangban alatta állókat. Az interjúalanyok szerint a vezetők elvárják, hogy „eszetlenül” bármilyen kérést teljesítsenek nekik, de cserébe a vezető nem ad elég információt a feladatokról, és semmit nem magyaráz el. A magyarok elmondása szerint az nagyon eltérő a két kultúrában, hogy nincsen betanulási idő vagy hivatalos eligazítás, amikor egy új feladatot elkezdnek a munkavállalók. Frusztrálónak tartották a magyar kultúra tagjai, hogy tudniuk kéne bizonyos információkat, amit senki nem osztott meg velük, viszont utána számon kérikrajtuk ezt az információhiányt.

„Nekem úgy lenne normális, hogy valamit kell csinálnom kérdések nélkül, akkor elmondják pontosan, hogy mit kéne csinálnom. De ez nincsen így. Csinálok valamit kérdések nélkül, amit sohasem mondott el senki, hogyan kéne.” (M interjúalany)

„Az borzasztó élmény az embernek, hogy lecseszik érte a meetingen, hogy nincs kész a terve. Soha senki nem mondta neked, hogy kell ilyen tervet csinálni, tehát például honnan szedjél számokat hozzá. Iszonyat.” (O interjúalany)

„Magas az elvárás veled szemben, hogy mennyit dolgozzál, vagy milyen minőségű munkát végezzél. A legrosszabb, hogy nem mondják el, hogy hibáztál, hogy például

rosszul csináltál valamit. Csak jönnek a rosszálló megjegyzések, és egyszer csak kirúgnak érte. Magadtól kell kitalálni, hogy mit várnak el.” (C interjúalany)

Gumiszabályoknak nevezte több interjúalany azt, hogy a munka kezdetén sincsenek lefektetett elvárási és feladatvégzési standardok, de később is a szabályok könnyen átléphetővé válnak, ha vezető, vagy magasabb rangú engedélyt ad rá. Arról is beszámoltak többen, hogy egyoldalúan módosították az előzetesen megbeszélteket a koreaiak.

„Simán tudnak akár visszamenőleg is szabályt változtatni, ha a helyzet úgy kívánja, szóval nem rázza meg a lelküket.” (P interjúalany)

„Először úgy volt, hogy négy órát kell dolgozni. Aztán eléggé megnőttek az igényei a főnöknek. Mindig többet és többet várt el tőlünk. Nem ebben állapodtunk meg.” (E interjúalany)

„Mindig úgy csinálják, ahogyan nekik a legjobban kijön a lépés. Folyton kavernak és változtatnak mindent. Nem őszinték. Hogyha valamit akarnak, akkor simán hazudoznak össze-vissza a cél érdekében. Információ-visszatartók. Ezt otthon úgy hívjuk, hogy szarkeverő...hm, javítsuk az előzőt mutyizósra²⁸. Abból is érti mindenki mire gondolok, és nem olyan erős.” (D interjúalany)

Több magyar a kreativitást is megtalálta a munkája során. Mivel a kiadott utasítást mindekképpen el kell végezni, ezért addig kell próbálni, amíg nem sikerül.

„Ha nem tudod megcsinálni ezt a dolgot, akkor próbált másképp. Ha egyféleképpen nem sikerül megcsinálni, akkor legalább még öt-hat féleképpen meg kell próbálni. Az eredményt mindenképp el kell érni.” (A interjúalany)

A magyar interjúalanyok tapasztalatai alapján az lenne az elvárt és kívánatos a koreai szervezeti életben, ha a munkavállalók minden további kérdés nélkül, a felettesüktől kapott feladatot a megadott határidőn belül elvégeznék, és igyekeznének a legjobbat kihozni belőle. Ha kell, munkaidőn kívül és saját megoldásokat felhasználva befejezni a munkát a szervezet és a vezető érdekében. Bármit mond a főnök, mind úgy igaz főködnak neveztem el összefoglalóan a magyar interjúalanyok által megtapasztalt szervezeti incidensekre vonatkozóan észlelt eltéréseket.

²⁸ Az interjúk feldolgozásakor dilemma előtt álltam, hogy etikus-e felhasználni ezt az idézetet, ha az interjúalany korrigálta magát a szövegben. Végül úgy döntöttem, hogy annyira őszinte és kifejező volt ez a vélemény, hogy benn tartottam az eredmények között.

3.3.5 Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják.

Az interjúalanyokat kellemesen érintette a koreai kultúrával való találkozáskor, hogy a koreaiak nagyon társaságkedvelőnek tűntek. Legtöbbször együtt étkeznek, csoportosan mozdulnak ki programot csinálni. Úgy tűnt, nem hagyják az embert magányosnak lenni. A magyar interjúalanyok az új környezetben szerettek volna barátokat, ismerősöket gyűjteni, és ehhez jó élményeik voltak, hogy a koreaiak mosolyogtak rájuk az utcán, az új ismeretségben akár apró ajándékokat is kaptak. Az interjúalanyok számára a csoportszervező elvek nem mindig voltak tiszták, és az sem, hogy a csoport tagjától milyen viselkedést vár el maga a csoport, és milyen költsége van a csoporthoz tartozásnak. Az interjúalanyok furcsa és kellemetlen helyzeteken keresztül ismerték meg a csoporttagság előnyeit és hátrányait a koreai kultúrában.

„Az európai kultúrák nagyon az egyénre fókuszálnak, és az egyének el is vannak határolódva egymástól. Szóval lehet saját identitásom, lehetek magam. Kapcsolódom a családhoz, barátokhoz, munkahelyhez, amit választottam, de ki is léphetek, nem nagy cucc. A koreaiaknál a csoport lesz az erősebb, mint az egyén. Azt hogy te ki vagy, mi vagy, a csoport határozza meg.” (K interjúalany)

Az egyéniség háttérbe szorítását tapasztalták a megkérdezett magyarok, szellemileg és fizikailag is.

„Az emberek között nincs akkora távolság és különbség, mint otthon megszoktam. Sokkal közelebb vannak egymáshoz. Gyakrabban üzengetnek, és elvárják, hogy online légy mindig. Ha fölszállsz mondjuk buszra, akkor is sokkal közelebb állnak az emberek.” (B interjúalany)

Szellemi szinten az ötletek, egyéni vélemények háttérbe szorításával, fizikailag a saját privátszféra, saját egyéni fizikai tér szükségletének elnyomásával jár a koreai kultúrával való érintkezés. Az interjúalanyok szerint a koreaiak számára a családtagok és a fiatalabb korban megismert barátok, valami köré szerveződő csoportok (sport, hobbi, szakmai érdeklődés) a leginkább fontosak, és velük tartják a legintenzívebb kapcsolatot a felnőtt koreaiak.

A konfuciánus felfogás szerint az ember elsősorban nem individuum, hanem „emberek közötti” lény, azaz a közösség tagja. Erkölcsi kapcsolat fűzi a többi emberi lényhez: a másik emberhez fűződő kapcsolatai határozzák meg (Hahm, 1997). A kollektivista kultúrákban az egyéni célokat a csoportcélok alá rendelik, míg az

individualista kultúrákban az egyéni célokra fektetnek nagy hangsúlyt. Ezért a kollektivista kultúrákat gyakran nevezik a „mi” kultúrájának szemben az individualista „én” kultúrájával. A konfucionista szemlélet az embert mint közösség tagját, nem pedig mint különálló egyént fogja fel (Osváth, 2003). A közösség, a csoportok előtérbe helyezése a kollektivista társadalmak jellemző sajátossága. Ez egy kölcsönös függőségi rendszert feltételez az egyén és a csoport között: az egyén lojalitásáért cserébe a csoport életre szóló védelmet nyújt (Koh, 1986).

Az interjúalanyok szerint itt nem lehetséges a csoporton kívüliség vagy esetlegesen két csoporthoz tartozni, amely ugyanazt a tevékenységet űzi. A csoportok által támogatott viselkedésforma határozza meg legjobban az egyén viselkedését, ezért cserébe a közösség tagságot és védelmet is nyújt.

„A koreai popzenében vannak különböző fiúcsapatok, lánycsapatok. Vannak a rajongóik, akik nagyon komolyan rajongnak. De Dél-Koreában nagyon nehéz olyat találni, aki kettőnek is a rajongója. Mert az lehetetlen. Tehát, hogy ennek bandának vagy a rajongója, főleg, hogy ha komolyan veszed nagyon a dolgot, akkor nem barátkozhatsz olyanokkal, akik a másikkal a rajongói. Otthon két banda koncertjére is elmehetsz és hallgathatod őket, lényegtelen hányat szeretsz egyszerre. Itt csak azt szeretheted, amit a csoport szerint szeretni lehet. Akkor hordhatod a banda pólókat és mehetsz közönségtalálkozókra”. (L interjúalany)

Az interjúalanyok számára az egyén akaratának teljes háttérbe szorítása és a közösségi élet, a közösség véleményének adaptálása és folytonos követése megterhelő. A kezdeti ellenállás után a magyarok saját bevallásuk szerint maguk is elkezdtek a csoporthoz alkalmazkodni az elmagányosodás félelme miatt.

A legtöbb interjúalany az étkezést említette példaként, amikor az egyéni igényekről le kellett mondania a csoport békéjéért. Az éttermi rendelés esetén az asztaltársaság mindig közösen rendeli az ételeket, és azt közös tálból fogyasztják el. Mindenki előtt van egy kis tányér, amin összeválogathatja a neki tetsző dolgokat a közös tányérokból.

„Aznap nem akartam húst enni, mert nem voltam olyan hangulatban. Mondtam, hogy én külön kikérek magamnak egy adag valamit. Azok a fejek.... Aztán a barátom mondta halkan, hogy ilyen ne csináljak, mert milyen önző vagyok, hogy itt külön tálból akarok enni.” (A interjúalany)

„A kollégáim már az elején figyelmeztettek, hogy ne menjek egyedül enni, mert ciki még bemenni is egyedül.” (N interjúalany)

A koreai éttermeknél a csoportos rendelés miatt általában nincsenek egyszemélyes ételek, hanem minimum két főre vannak kimérve. Mostanában nyílnak olyan éttermek, ahová nem szégyen egyedül elmenni és akkorra adagokat adnak, hogy egyedül is képes vagy elfogyasztani. Három interjúalany is próbálta már ezeket a helyeket. Saját bevallásuk szerint nem érezték jól magukat. Furcsa volt bemenni számukra, és úgy érezték, mások nagyon megnézik őket.

Az interjúalanyok elmondása szerint a közös étkezés és italozás nagyon meghatározó jelenség és program a koreai kultúrában. Több olyan történetet meséltek el, hogy amikor egy koreával találkoznak, az nem a magyaroknál megszokott köszönéssel és hogylét felől való érdeklődéssel nyit a beszélgetésben hanem, hogy mikor evett legutoljára és nem éhes-e. A koreai nyelvben előforduló sajátosságokat a patriarchális, földművelő és kollektivista kultúrára próbálják visszafejteni, ahol a faluközösségekben, egymással mindennapi munkakapcsolatokban élő parasztoknak fontos volt értesülniük a másik egészségi állapotáról, hangulatáról, cselekedeteinek céljáról (Suh, 1996). A legtöbb programjavaslat is az étkezésekkel kapcsolatos.

„Engem nagyon-nagyon hátráltatott, és borzasztóan kellemetlenül éreztem magam, amikor reflexszerűen visszautasítottam egy étkezést, amikor ajánlgatták és láttam a másik arcán, hogy ez milyen egy benyomást tett. Rá kellett szoknom, hogy nem akkor eszem, amikor éhes vagyok, hanem amikor mások kérdezik és hívnak.” (J interjúalany)

„Otthon az még rendben volt, amikor közös vacs dobozt használunk. De itt nekem az elején probléma volt az étkezés társadalmivá tétele. Kötelező étkezések a munkahelyi tárgyalások alatt, ismerősökkel. Nekem nehéz, hogy bárkivel összeüljek egy asztalhoz. Nálam az étkezés privátabb dolog ennél.” (O interjúalany)

Sok interjúalany jó élményként számolt be arról, hogy mivel a koreaiaknál az étkezés központi ügy, ezért sohasem éheztek és nem voltak magányosak az étkezéseknél. Mindig volt valaki, aki elhívta őket enni, és kíségtette, hogy mit rendeljen, hogyan érdemes enni bizonyos fogásokat.

A koreai munkahelyi élethez is szorosan hozzátartozik a hivatalos munkaidő után a munkatársakkal és a vezetőkkel való együttlét. Az összejövetelek célja a csoport

összekovácsolása, a csapatszellem erősítése, a családi érzet erősítése. Ez általában közös étkezésről, és leginkább közös italozásról szól. A vezető a többiekre való gondoskodást mutatja azzal, hogy megvendégeli a többieket, a beosztott pedig a hűségét és csapatjátékos szerepét reprezentálja ezzel. Ha a vezető munkaidő után meginvitálja ilyen alkalomra a beosztottakat, akkor nem lehet visszautasítani. A magyarok elmondása szerint érdemes nem konkrét programot szervezni estére, mert bármikor kitalálhatja a vezető, hogy estére programot szervez.

„ Kötelező a részvétel. Sokszor csak a főnök érzi magát jól, mi nem éreztük jól magunkat. Soha. Mi havonta egyszer fizetés napján mentünk csak el. Alig vártuk, hogy vége legyen és túl legyünk rajta. ” (I interjúalany)

„ A család mellett nehéz ezt csinálni. Állandó vitatéma volt ez a feleségemmel. De nagyon nehéz nemet mondani. Ha csak elmész, akkor is rád erőltetik, mert megint nem tudsz nemet mondani. ” (D interjúalany)

„ A koreaiak úgy gondolják, ha iszol egy kicsit, akkor jobban felengedsz, és akkor jobban megismerhetnek téged, és jobban bízhatnak benned. Az ital tehát arra jó, hogy megerősítsd a kapcsolatot. ” (H interjúalany)

A szervezeti viselkedés megerősítésére és a csoport fenntartására irányuló, a munkaidő után szervezett, kötelező részvételt követelő, közös étkezés és ivászat kellemetlenül érintette az interjúalanyokat.

„Ők azt gondolják, hogy ha iszol egy kicsit, akkor jobban felengedsz, és akkor jobban megismerhetnek, és jobban bízhatnak benned. Nagyon vicces, mert szerintem, ha van egy csoport és összejárnak spontán, például ebédünk közösen, akkor szépen lassan kiderül, hogy jól kijövünk egymással vagy sem. Magától megerősödik a kapcsolat közöttünk. De nekik az kell, hogy valahogy megerősítsék. Nyilván a koreaiak egy része sem szeretik ezt, mert sokszor ennek annyi a lényege, hogy esznek valamit, lerészegednek, karaokéznek. Hajnalig részegek, aztán másnap munka.” (N interjúalany)

A közös italozást a koreaiak tehát olyan közös élménynek tartják, ahol az informális és kötetlenebb kommunikáció miatt közelebb kerülhetnek egymáshoz. Jobban megismerhetik egymást, ezáltal épülhet a közösség. A szabadabb kommunikáció része, hogy akár az udvariassági szinteket sem kell annyira betartani, illetve a szervezeten kívül elhangzott informális beszélgetések nincsenek hatással a munkahelyi életre. A magyaroknak azért volt furcsa ez a közösségépítés, hiszen a kötelező jelleg miatt eleve

feszültebben vettek részt az ilyen alkalmakon és nagyon várták, hogy mikor mehetnek haza.

„Az alkohol az fontos, mert úgy tudnak csak feloldódni. Ha isznak és feloldódnak, akkor úgy gondolják, feloldódik a másik is. Akkor előjön a másik igazi énje, és akkor látják, hogy milyen emberrel vannak együtt. Tehát normál körülmények között nagyon zárkóztak, nagyon visszafogottak, viszont, ha isznak, akkor könnyen tudnak ők is beszélni, kommunikálni.” (F interjúalany)

„Volt olyan, hogy a kollégám konkrétan lehülyézte a főnököt, az meg csak nevetgélt rajta olyan részeg volt. Másnap féltünk mi lesz, de nem lett semmi. A főnök vagy nem emlékezett, vagy nem akart emlékezni. Szóval semmi nem lett.” (A interjúalany)

Az interjúalanyok a természetes városi éjszakai kép részeként említették, hogy szépen felöltözött férfiak és nők tántorognak haza, illetve alszanak a földön, padokon, akik hazafelé menet valószínűleg még elmentek inni a kollégáikkal. A magyarok viszont pozitívan említették azt, hogy ezeket csak azért lehet megtenni, mert fenyegetettség érzése nélkül végig lehet az utcán sétálni Szöulban, akár éjszaka is.

„Az volt az érdekes, hogy a publikus helyeken mindenki nagyon-nagyon csöndben van, és igyekszik nem zavarni a másikat. Ez az egyik állapot, a másik állapot meg, hogy ha isznak, akkor viszont összeölelkezve mennek az utcán, akkor lehet kiabálni, akkor például a lányok panaszkodtak, hogy ilyen szórakozóhelyeken megfogdossák őket. Az alkohol azért kivált belőlük ilyen elfojtott ingerek, vágyakat.” (G interjúalany)

A megkérdezett magyarok kétfajta csoporton kívüliségről számoltak be. A csoportonkívüliségről, ami az egymásnak idegen koreaiak között van, például az utcán, és a külföldiekről, akik a nagy koreai csoporton kívül vannak.

Az egymásnak ismeretlen koreaiak nem köszönnek egymásra, vagy nem mosolyognak össze akár az utcán, ahogyan Magyarországon megszokhatták az interjúalanyok. A magyarok negatív tapasztalatként említették, hogy sokszor becsapják az ajtót egymás orra előtt, lökdösődnek, furakodnak („könyökölnek”) a tömegben, tolakodnak sorban állás közben, vagy mellőzik a szóbeli bocsánatkérést, ha például a metróon vagy a buszon rálépnek a másik lábára.

„Az utcán nem figyelnek oda egymásra az emberek, meg próbálnak érvényesülni, még abban is versenyeznek, hogy ki száll fel először a metróra, és ki tud leülni. Ezeket a mindennapos apró versenyeket látom.” (K interjúalany)

Több magyar interjúalany kinti tartózkodása során értette meg, hogy a jelenség nem más, mint hogy az utca embere idegen a koreaiak számára, egy csoporton kívüli, és semleges érzéseket táplálnak irányukba. A bajba jutott idegen megsegítése például nagyfokú önzetlenségre vall, éppen ezért nagy tiszteletet ébresztett néhány magyarban, amikor valamilyen konfliktusos szituációban a koreaiak önszántukból segítettek nekik.

Az interjúalanyok kettős viselkedést láttak a koreaiaktól, ha nem koreaival találkoznak, hanem idegen kultúra tagjával. A kultúrát meghatározó konfucionista tanítás sem rendelkezik semmilyen iránymutatással erre vonatkozóan. Az idegeneket (koreaiul az országban földönkívüli kifejezést használják) nem szívesen engednek be maguk közé, de végtelenül kedvesek és odaadók tudnak lenni a kívülállókkal a felületes ismeretség során. A magyarok szerint sok időbeli telik, amíg a koreaiak maguk közé engednek valakit, mert a koreaiak szerint csak az a legjobb, ami Koreában készült, illetve ami a koreai kultúrához kötődik.²⁹

„ Szöul nem befogadó, mert nem is próbálnak könnyíteni azok számára, akik külföldiek. Nem igazán próbálnak alkalmazkodni, vagy csak kicsit segíteni, megkönnyíteni az esetleg itt dolgozó emberek dolgát. Ők nem is igazán próbálkoznak ezzel.” (Q interjúalany)

„ Ahol dolgoztam, ott azért nagyon éreztem, hogy máshogy kezelnek engem, mint a koreai lányokat. A koreai lányokat rendszeresen lecseszték, de én ebből kimaradtam. Velem sokkal megengedőbbek voltak. Ha valami nem tetszett nekik a munkámban, inkább így eltussolták, hogy mint ha meg sem történt volna és mosolyogtak rám.” (L interjúalany)

Az amerikaiak és európainak kinéző turistákat azonban a metrón, buszon utazva gyakran szólítják meg a koreaiak, beszélgetnek velük és nem ritka, hogy közös fotózásra is hívják őket. A koreai emberek a külföldieket rendre amerikaiaknak nézik, illetve a Nyugatot az Egyesült Államokkal azonosítják.

²⁹ Az egyik legérdekesebb élményem és legjobb tanulási pont az interjúk során az volt, amikor rákérdeztem az interjúalanyoknál hogyan érzik, vajon őket befogadták-e már a koreaiak. Bekerültek-e már ebbe a belsőbb csoportba? Természetesen jött ez a kérdés tőlem, hiszen a kutatás éppen a kultúra jobb megértését vette célba, ehhez pedig úgy tűnt, kell egy mélyebb szintű barátság a koreaiakkal a magyarok részéről.

Nagyon eltérő választ adtak erre a kérdésre a magyarok, és úgy éreztem sokakat visszavetett a történetek és élmények mesélésében ez a kérdés. Sok interjúalany hirtelen a párkapcsolati és baráti krízisekről mesélt, mások elszomorodtak, zavartak lettek. Ezért úgy döntöttem, hogy későbbi interjúk során (az interjúalanyok felénél körülbelül) már nem kérdezem meg ezt a kérdést. A kérdés nagyon releváns lehet majd egy másik, ilyen fókuszú kutatáshoz.

„Az amerikai zászló, baseball meccsek, hamburger, ezek nagyon mennek, meg a zeneipar is teljesen amerikanizálódott, hip-hop zene szól mindenhol, úgy öltözködnek, úgy beszélnek, ez így nagyon érezteti a hatását. Nekem meglepő volt, hogy Budapestet eddig majdnem mindenki ismerte, és tudták, hogy hol van Magyarország. Általában örülnek, tehát, hogyha többen vagyunk külföldiek, és valaki megkérdezi, hogy ki honnan jött, és azt mondom, hogy Budapest, akkor az általában jó pont.” (M interjúalany)

Az egyik interjúalany szerint azért szimpatizálnak a magyarokkal, mert Dél-Koreához hasonlóan a magyarok is sokat szenvedtek a megszálló idegen hatalmakkal szemben.

Van különbség kultúra és kultúra megítélése között a magyarok szerint. Magyarországot és az európai országokból érkezőket, főleg a magas, vékony, szemüveges embereket azonnal szeretik a koreaiak. Ázsia szegényebb területeiről érkezőkkel nem annyira vendégszeretőek. Néhány interjúalany ezt úgy magyarázta, hogy Dél-Korea sokat dolgozik azért, hogy gazdag ország legyen, ezért akire hasonlítani akar, azzal az országgal kedves, a nem olyan gazdag országokkal nem annyira közvetlenek. Érdekesség, hogy négy interjúalany is említette, hogy a koreai fiatal ismerőseik óvták őket, hogy túlságosan sminkeljék magukat, mert akkor olyanok lesznek, mint az orosz lányok. Az orosz túl sminkelt lányokat a prostituáltakkal azonosítják a koreaiak.

Érdekesség, hogy a Magyarországra érkező koreai expatrióták viselkedése kettősséget mutat. Egyrészt a magyar interjúalanyok megerősítették, hogy egy zárt közösséget alkotnak az ide érkező koreaiakat, ahová nem koreait nem szívesen engednek be, illetve étkezés és italozás tekintetében az otthon megszokottat követik.

„Az összes céges bulin van koreai kaja, mert a vezetők csak azt eszik.” (O interjúalany)

A vezetési stílusban és munkatársak felé való kommunikációban is a megszokott koreai mintát követik az expatrióták abból a szempontból, hogy a hierarchiát fenntartják, és a vezetőnek való engedelmességet várják el. Viszont sokkal szabadabb viselkedést mutatnak az ide érkezők. Jobban kihasználják a családtól és a kultúrától való távolságot. Rendszeresen kiveszik a szabadságaikat, a napi munkaóráikban nem térnek el a magyar átlagtól és gyakran csinálnak a szervezettől távoli programokat.

A tipikus koreai azonosul a csoporttal, ahová tartozik, és annak elvárásai irányítják minden lépését. A koreai rendkívül szituációfüggő nép (Gudykunst-Kim,

1997). A csoporton belüli és kívüli viselkedést bemutató főkódot Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják névvel illetem.

3.3.6 A szégyen végigkísér az életen.

Az interjúalanyok által a legtöbbször említett eltérés a koreai kultúrával kapcsolatban a rengeteg munkaóra volt, és a folytonos versengés a társadalomban elfoglalt magasabb pozícióért. Ahogyan korábban is kiderült a koreaiak számára a társadalmi megbecsülés, amelyet a társadalmi rang ad, hosszú távon biztosíthatja akár az egész család jövőjét. Éppen ezért tartanak attól a koreaiak, ha a társadalmi rang és a mások által megítélt pozíció veszélybe kerülhet.

Az ázsiai értelemben használt arc kifejezés szociális státusz és morális karakter egyben, a nyugati nyelvhasználat leginkább az "alázat", "státusz", "hírnév", "szociális elfogadottság" fogalmakkal tudná lefedni (Carr, 1993). Choi és Kim (2000) szerint a kifejezés mögött két alapvető tényező húzódik meg: az önmegvalósítás és a vágy a társadalmi sikerekre és elfogadásra. A koreai emberek az arc elvesztésén azt értik, hogy nem felelnek meg a társadalom elvárásainak, ezáltal kevésbé lesznek kíváncsiak a társadalomban (Kim-Yang, 2013). Az arc megőrzése tehát egyszerre szól a társadalmi ranglétrán elfoglalt helyről, a hírnévről, a befolyásról, a méltóságról és a becsületről. A koreaiak számára fontos a társadalomban róluk kialakított kép, amit nagyon gondosan őriznek, és nehezen viselik, ha ezt a képet, az arcot bármiféle negatív hatás éri, kifejezetten érzékenyek a nyilvános megszégyenítésre (Lias, 2015).

A magyar interjúalanyok szerint rendszeresen mosolyognak a koreaiak a magyarok által kellemetlen szituációnak titulált helyzetekben. Interjúalanyaim szerint ezzel próbálják csökkenteni a helyzet adta negatív érzelmi töltetet, nehogy a beszélgetőpartner rosszul érezze magát. Tapasztalataik szerint a koreaiak udvariasságból is kerülnek a kérdezőnek való ellentmondást is.

„ Amit otthon csinálunk, hogy megmondjuk egymásnak, hogy figyelj, de ronda a kabátod, vagy menj már arrébb, az itt nincsen. Az elején csak kapkodtam a fejem, hogy igyekezzek megfejteni, most éppen mire gondolhatnak.” (N interjúalany)

„Barátok között azért őszinték bizonyos szintig, de sokszor nekem nagyon nehéz volt kitalálni, hogy tulajdonképpen mire gondolnak, amikor bizonyos dolgot mondanak.” (G interjúalany)

Hall kultúradimenziói alapján tehát Dél-Korea jellemzően a magas kontextusú kultúrák közé sorolható, hiszen a közvetlen, direkt kommunikáció helyett a beszélők több üzenetet küldenek mondanivalójukkal, mint az általuk használt kifejezésekkel.

„Úgy adnak tudtadra dolgokat, hogy nem mondják ki igazából, hogy mit gondolnak, hanem neked ki kell találni. Volt egy kollégám, akivel egy konferencián voltunk, és megláttam, üdvözöltem, és láttam, hogy készült a papírjaiból éppen az előadásra. Azt mondta, hogy az első emeleten látott egy nagyon jó kávézót. Én mondtam, hogy köszönöm, de már ittam kávé. És akkor megint mondta a kollégám, hogy menjek kávézni. Mondom, már ittam. De ő akkor is kávézni akart küldeni. Utólag jöttem rá, hogy ennek semmi köze nem volt a kávézáshoz. Csak azt akarta kifejezni, hogy tűnj el, mert még dolgom van. Nem mondaná, hogy most nem ér rá, mert dolga van, mert ugye az udvariatlanságnak számítana.” (H interjúalany)

Az interjúalanyok úgy nyilatkoztak, hogy érteni vélik, hogy a vezetők a szervezetben miért viselkednek így. A hierarchiaszinten feljebb lévő nem akarja magát kellemetlen helyzetbe hozni, hogy esetleg nem tud valamit, vagy rosszul tudja. Ahogyan korábban is utaltam rá az idősebb a bölcsőbb is a koreai kultúrában, aki a tudás birtokában van, és ő tanítja a fiatalabbakat. A távol-keleti ember a vezetőjétől más tulajdonságokat, képességeket, magatartást vár el, mint a nyugati ember. Nem állhat elő az a helyzet, hogy valaki, aki a hierarchiaszinten alatta van, előtt megszégyenülhetne.

„Volt egy tárgyam, amit teljesítenem kellett és meg volt jelölve, hogy angolul van a tárgy, és ezt kell felvenni külföldi diákoknak. Amikor beültem az órára, akkor megkérdezte a tanár, hogy beszélek-e koreaiul. Mondtam, hogy nem. Elmondta, hogy itt bizony az órai beszélgetések koreaiul lesznek, a prezentáció van csak angolul. Így nem tudok részt venni érdemben, úgyhogy megkér, hogy menjek el. Kezdődött az óra és megkért, hogy menjek el, hagyjam el az órát, mert ő nem fog angolul beszélni. Én úgy hallottam, hogy nagyon nem beszélt jól angolul a tanár. Szerintem egyszerűen csak nem akar a külföldi diákok előtt angolul beszélni.” (M interjúalany)

„Nem vallják be, kerülik teljesen a dolgokat. Nálunk a főnök többször hibázott, azért, mert egyszerűen ő is ember, de azt simán ráfogja másokra. Például rám fogja, mert most az a legegyszerűbb, azt ő nem vállalhatja, hogy egy beosztott jobban csinálja. Nekem viszont ezt tűrni kell.” (I interjúalany)

A magyarok a koreaiak konfliktuskezelési stratégiájában kétfajta viselkedéssel találkoztak. A konfliktus minőségétől függően könnyen méregbe gurulnak a koreaiak, és hangos szóváltás mellett szidnak le valakit. Néha még testi eszközöket is bevetnek, hogy nyomatékosítsák a haragjukat, a másik vállát, hátát ütik.

„Hát igen, ez meghökkentő lehet valakinek elsőre. De ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy ugyanolyan mértékben belül is haragosak. Csak így fejezik ki, ami épp történik. Aki ehhez nincs hozzászokva, akkor elég furcsa lehet először, hogy most ennyire mérges a főnököm, vagy ennyire rosszul csináltam valamit.” (C interjúalany)

Az ezzel ellentétes konfliktuskezelő magatartásból a koreaiaknak nem is lehet tudni, hogy az illető haragos, vagy egyáltalán konfliktus van kialakulóban.

„Ha tudod értelmezni azt, hogy hogyan beszél, vagy a testbeszédét, vagy a helyzetet magát. Tehát ha jól értelmezed, akkor tudod belőle, hogy valószínűleg bajban vagy. De ha ezeket a jeleket nem tudod jól olvasni, akkor nagyon kellemetlen helyzetekbe tudsz kerülni.” (A interjúalany)

„Az egyik keresztény gyülekezetben, ahova jártam, ott több ifjúsági csoport volt, és volt egy csoport, ahol már viszonylag idősebbek voltak. Sokat dolgoztak és nem volt idejük már annyira hétköznapi esténként találkozni. Rengetegszer mondták nekem a három év alatt, hogy ezt a főpásztor találta ki, és ők ezt nem szeretnék csinálni. De senki nem mondta meg a pásztornak, hogy nekik ez nem jó. Inkább nem jártak el a rendezvényekre, vagy kerülték a pásztorral való beszélgetést. Nem tudom, hogy a végén rájött-e a pásztor, hogy mit üzennek neki ezzel.” (K interjúalany)

A magyarok véleménye szerint tehát a koreaiak erőteljesen kerülnek az olyan szituációkat, amelyekben esetleg nyíltan megszégyenülnének, vagy a hibáik felfedésre kerülnek. Kerülik a nyílt segítségkérést is. A nyugati nyelvektől eltérően a feszültség és düh kifejezése a koreai nyelvben nem az érzelmek és hangerő emelésével történik a kommunikáció során, hanem az udvariassági beszéd szintet egy udvariatlanabb beszéd szint használatával váltják fel (Sohn, 1986).

Adódnak azonban olyan szituációk, amikor az egyén mégis csak megszégyenül, az ázsiai országokban használatos kifejezéssel élve: elveszíti az arcát mások előtt. A korábban bemutatott csoportösszetartozás miatt ebből a szégyenből nemcsak az egyén, hanem a család, egy adott csoport is részesül, vállalják a felelősséget a szégyenben is. Érzékelhető talán, hogy ez hatalmas elvárás és nyomás a koreaiak viselkedésére. Az

interjúalanyok elmondása szerint minden napra jut egy-egy öngyilkossági hír. Vannak, akik adóságból menekülnek ki így, de cégvezető is lehet öngyilkos, akinek a cége valami szégyenteljes dolgot tett. A magyarokat leginkább a diákok öngyilkosságai rendítették meg.

„A nagyvizsga idején minden napra jut egy toronyházból leugrott diák híre. Én ezt nem értem. Ez nem az életed vége, hogy nem kerülsz be egy egyetemre. Velem is megtörtént kétszer, na és. Megy tovább az élet. Én ezt itt annyira értelmetlennek látom.”
(L interjúalany)

A magyar interjúalanyok is utaltak a napi szinten megjelenő újságcikkekre az öngyilkosságokról. A legtöbb fiatal a központi vizsga (magyar érettségi és felvételi vizsgának feleltethető meg) körül ugrik le például toronyházakból, mert úgy érzi nem készült fel eléggé a vizsgára, vagy az eredmény nem felel meg a vele szemben támasztott követelményeknek. Üzletemberekről és családapákról szólnak a hírek, akik valamilyen céges sikertelenség miatt döntenek így a szégyenérzet elkerülése miatt. A statisztikák is visszaigazolják ezt a jelenséget, Dél-Korea az öngyilkossági világranga 10. helyére került.

A magyar interjúalanyok elmondása szerint a koreaiak igyekeznek minél könnyedebb társalgást folytatni, és lehetőleg kerülni, hogy megsértsék, vagy kellemetlen helyzetbe hozzák beszélgetőpartnerüket, amelyben esetleg megszégyenülhetne valaki. Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a koreaiak remek társalgók és igyekeznek mosolygással mindig jó érzést hozni a beszélgetésekbe. Viszont nagy feladatnak tartották a magyarok, hogy mélyebben megértsék a koreaiak gondolatvilágát és szinkronba hozzák a kimondott mondanivalót és a mögöttes gondolatot. A koreai kultúra ezen jellegzetessége a Szégyen végigkísér az életen elnevezésű főkód nevet kapta.

3.3.7 Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg.

Az interjúalanyok beszámolója szerint a koreai kultúra tagjai nem szeretnek eltérni a bevett és megszokott dolgoktól. Egyenesen zavarba jönnek, sőt frusztráltak lesznek minden olyan helyzetben, ami nem volt előre tervezhető, és a megszokottól eltérő megoldást kell adni a kialakult szituációra. A megkérdezett magyarok többsége átélt olyan helyzetet, ahol nem magyarázzák el neki valamilyen feladat esetében a munkahelyen vagy iskolában a kívánatos megoldási módot. Amikor a megoldás nem

olyan lett, mint amit a koreaiak vártak, sokszor hangzott el válaszként, hogy Koreában nem így működnek a dolgok, és a többi mód pedig „hülyeség.”

„Nekem az az érzésem, hogy ők úgy gondolják, hogy az az igazán jó, ami koreai, ami kintről jön, az kicsit gyanús, és az annyira nem is lehet jó. Arra azt mondják, hogy ez nagyon jó, ez nagyon jó, de nem olyan, mint a koreai.” (B interjúalany)

Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákra, mint a koreaira a stressz mellett merev formális szabályok és a megszokottól eltérőtől való félelem a jellemző (Gudykunst-Kim, 1997). Hofstede úgy összegzi az erősen bizonytalanságkerülő kultúrák felfogását, hogy „ami szokatlan, az veszélyes”. A koreai kultúra tagjai úgy próbálják csökkenteni a bizonytalanságérzetüket, hogy belenyugszanak és alkalmazkodnak a természet és a társadalom fennálló rendjéhez. Éppen ezért a verbális konfrontációt, konfliktust kerülik.

Szintén az interjúalanyok tapasztalata, hogy a koreaiak az egyértelmű utasításokat és szabályokat szeretik minden tekintetben, mert amikor kreatívan kéne gondolkodni, akkor szinte lefagynak. Ez adódhat a rengeteg teszt jellegű számonkérésből a középiskolákból és az egyetemen, de az önálló véleményalkotás is veszélyes lehet, ha a csoportvéleménytől esetleg különbözne.

„Mindenki rendszerben gondolkodik. Budapesten is, és itt is, van olyan, hogy a McDonald's-ban vannak kuponok, amellyel olcsóbban kapsz meg valamit. Otthon, hogyha kapsz ilyen kupont, vagy, ha nincs ilyen kuponod, nincsen nálad, vagy, hogy csak egy ilyen van, de kettőt kérsz, odaadják. Vagy kérem, hogy adjanak három ilyen kuponfüzetet, akkor adnak három kuponfüzetet, mert mindegy nekik. Itt ez fel sem merül. Nem is értik a feltételezést, hogy én hármát fogok kapni. Meg van mondva, hogy csak vásárlás után, és csak egyet kap mindenki, akkor egyet kap mindenki és kész.” (M interjúalany)

„Azt nagyon kedvelem, hogy a repülőn mindenhol kimcsi³⁰ szag van, amikor jövünk haza. A koreaiak hozzák magukkal, mert ez Európában nincsen.” (N interjúalany)

A dél-koreai oktatási rendszer is jól mutatja Dél-Korea bizonytalanságkerülését. A koreai oktatási rendszer inkább elméleti, mint gyakorlatorientált. A diákok az általános

³⁰ A koreai konyha legnépszerűbb étele. A legfontosabb összetevője a kínai kel, a retek, a zöldhagyma és az uborka. A kimcsi erjesztéssel készül.

iskolától az egyetemig elvárják, sőt igénylik a precíz tanári instrukciókat. Nagyobb hangsúlyt fektetnek az elméletek és a tényszerű adatok oktatására, mint a vitákra.

A magyarok szerint a koreaiak nagyon fontosnak tartják a kijelölt ünnepnapokat és évfordulókat. Az interjúalanyok fele jutott el valamilyen tradicionális szertartást bemutató ünnepségre, például esküvő vagy temetés, de a legtöbben észlelték ennek a jelenlétét.

„Amikor a halottaknál kell tiszteletet tenni, kb mint nálunk november 1, akkor az egész ország útra kell, és az autópályák is bedugulnak. Ilyenkor mindenki hazamegy, lehet nem is járt otthon egy éve.”(F interjúalany)

A bizonytalan helyzeteket elkerülő és a szabályokat és a szertartásokat, a követendő viselkedést leíró főként a Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg elnevezést adtam.

3.3.8 A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne.

A megkérdezett magyarok észlelései és magyarázatai alapján bemutatott történetekben is jól látszódott, hogy a koreai kultúra tagjai számára mennyire fontos a látszat. Számít a róluk kialakított kép, mások véleménye fontosabb, mint az egyéné. Ez nemcsak a külső szépség iránti vágyból fakad, hanem a jó öltözködésű, szép, szégyenmentes emberek sikeresebbek lehetnek, akár munkakeresésről, vagy házasságról legyen szó. A társadalmi rangért folytatott versenyben tehát fontos összetevő a külső, amely a kinézet mellett a mások által kialakított véleményről is szól. „A koreaiakat sokkal jobban foglalkoztatja, hogy mások mit gondolnak róluk, minthogy ők hogyan látják saját magukat” (Sohn,1986).

A koreai kultúra művészeti megjelenése nagyon erősen jelen van Dél-Koreában. Az összes interjúalanyunk volt valami megjegyzése, hogy a kinti életük előtt tudtak tájékozódni a koreai kultúráról, mert elérhetőek voltak az információk. Hatalmas piaca van a koreai moziknak, koreai sorozatoknak, koreai zenének, amelyek a koreai nyelven szólnak a hazai közönségnek. A koreai nyelv terjedése is jelentős Dél-Koreán kívül, amire a koreaiak nagyon büszkék. A kiemelkedő tevékenységet ellátó tehetséges emberek, vagy kiemelkedő természeti értékek, tárgyak megkapják a Nemzeti Kincs kategóriát, amelyre még nagyobb büszkeséggel tekintenek a koreaiak, és ezeket mindig feljebb értékelik, mint valamilyen külföldi hasonló eredményt.

A kultúráról, az országról kialakított látszat fontos tényező a koreaiak számára. Nem véletlen, hogy a külföldön bemutatott koreai kultúra némileg eltér a valós életben tapasztalttól. Dél-Korea szeretné a legjobb arcát bemutatni a külvilág felé. Az interjúalanyok ebben semmi kivétlnivalót nem láttak, csak azt jegyzték meg, hogy a koreai drámákban látott világ, és a koreai pop sugallta életérzés azért a mindnapokban más, amikor ott él valaki.

„Korea nagyon szeret szép képet mutatni magáról, nagyon ideális, nagyon gyönyörű, izgalmas, tehát nyilván azt, ami a mindennapi szürke hétköznapiak, azt nagyon nehéz látni. Nem is szívesen tárják fel az idegenek előtt.” (Q interjúalany)

„Jobb képet akarnak festeni magukról egyszerűen.” (D interjúalany)

Minden interjúalany megállapította, hogy a szépség, a külső megjelenés, az ápoltság fontos a koreaiak számára.

„Szerintem ez társadalmi elvárás. Vannak elképzeléseik, hogy ki az, aki szép. Mindenki ugyanúgy akar kinézni, mindenki ennek az ideálnak akar megfelelni.” (N interjúalany)

„Túlságosan nagy hangsúlyt fektetnek a külsőségekre.” (K interjúalany)

„Egy ismerősöm azt mesélte, hogy Magyarországon egy koreai ismerőse, egy srác tök jól elvolt Magyarországon. Nem egy ilyen kifejezetten helyes, vagy jó képű fiú, de, hogy ilyen normál. Mesélte a barátnőmnek, hogy sajnos vissza kell mennie Koreába, és Koreában majd munkát kell keresnie, és ilyen arccal nem fog munkát találni. Úgyhogy ki kell találnia, hogy mi legyen. Szerintem ez nagyon durva, hogy képesek mondjuk átszabni az arcukat azért, hogy munkát kapjanak.” (H interjúalany)

Az interjúalanyok közül többen említették, hogy egész Szöul tele van tükrökkel, visszatükröződő felületekkel, ahol ellenőrizhetik kinézetüket az emberek. A Samsung volt az első telefon, ahol a mobil hátlap teljes tükrő felületből készült és a koreai piac tele van speciális fotózási technikákkal is, amellyel például az arc vékonyabbnak tűnik a képeken.

„A metróon, az utcán, a buszon, ahol van egy visszatükröződő felület, ott megállnak az emberek, és egyből nézegetik magukat, és állítják a hajszálaikat, elképesztő. A fiú WC-ben nem lehet kezét mosni, mert a fiúk kézmosás után még a hajukat igazítgatják, alapozót használnak. Olyan van, hogy sorba kell állnom azért, hogy

odaférjek, odakerüljek a csaphoz, hogy kezet tudjak mosni. Otthon ezért kinevetnének.”
(A interjúalany)

Az érdekesség a külső kinézetben, hogy a koreaiak milyen ideálhoz szeretnének hasonlítani, mit tartanak szépnek. A koreai ideális kinézetben az ázsiai országokban kívánatos előkelőséget jelző fehér bőr mellett az európai, amerikai kinézetre hasonlító vonások jelennek meg. Az ázsiai országokban csak az elit tagjai tehették meg a hagyományok szerint, hogy nem termesztenek rizst, és nem dolgoznak a földeken, ahol lebarnulnának. Ezért igyekeznek a koreaiak a napot kerülni és akár smink termékekkel is fehérebbé tenni bőrüket.

„A koreaiak úgy strandolnak, hogy teljesen fel vannak öltözve. A tengerparton mindenki napszemüveg, kalapban, napernyővel napozik. Kérdezem még, mi értelme ezért a parton lenni?” (J interjúalany)

Az európai, amerikai szépségideál eléréséhez Dél-Koreában magas a plasztikai műtétek és egyéb kozmetikai beavatkozások száma. A koreaiaknál általában a szemhéjműtét, az orrnagyobbító műtét és az arckeskenyítés a népszerű műtétek.

„Mindenhol plasztikai beavatkozásról látsz hirdetések. A legtöbb fiatal érettségire vagy diplomára ezt kapja ajándékba.” (L interjúalany)

„A kedvencem az anya-lánya közös plasztikai műtét, mint közös program, kedvezményel. Elképzelem, ahogy Anyámnak mondanám, hogy Anya, gyere már egy szombati programra velem.” (K interjúalany)

A magyarok rendszeresen találkoztak azzal, hogy megdicsérték európai kinézetüket, nagy szemüket és a nagy orrukat.

„Amikor először közölték velem, hogy de szép nagy orrod van, akkor hirtelen nem tudtam mit mondani. De most már tudom, hogy ez nem bántás, hanem bók.” (F interjúalany)

Ahogy korábban láthattuk a koreaiak kerülnek a konfrontációt, illetve a beszélgetőpartner megszégyenítését. A magyarok számára furcsa volt, hogy ami itthon természetes a kinézetükben, azért ott nyílt dicséreteket hallottak. Látnunk kell, hogy ezt a koreaiak valóban őszinte bókként használják, nem szándékuk vele a másik megsértése.

„Imádják azt, ahogy kinéznek a nyugatiak. Nekik nagyon tetszik, ahogy mi kinézünk, a mi arcfelépítésünk.” (I interjúalany)

A kinézet mellett a ruházkodás, minőségi és márkás ruhadarabok viselése is jellemző a koreaiakra a magyarok szerint.

„Abból, ahogy öltözködnek, vagy kinéznek, nem könnyű ezt megmondani, hogy ki melyik társadalmi réteghez tartozik. Mindenki úgy akar öltözködni, ahogy a legfelső réteg, és ezért vesz drága luxus táskát, karórát, ékszereket.” (G interjúalany)

„A divat nagyon fontos, látszik, hogy mindenki jólöltözött. Mindenféle nagy világmárka az előfordul, a vásárlás az elképesztő módon működik itt. Akkora bevásárlóközpontok vannak, mint mondjuk nyolcszor a Westend pláza. Egymás mellett van négy-öt ilyen bevásárlóközpont, a föld alatt, föld felett, reggel ötig lehet vásárolni, és mindenki folyamatosan vásárolja a ruhákat, a legolcsóbbtól a legdrágábbig.” (M interjúalany)

A külső és a látszat fontosságáról szóló főködnek A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne nevet adtam.

3.4 A FELTÁRT KULTURÁLIS ELTÉRÉSEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A disszertáció alapját adó kutatás során arra törekedtem, hogy a kutatás folyamatában megszerzett adatokból levonható következtetések segítségével (Krippendorff, 2003) választ adjak a kutatási kérdésekre. A kutatás általános célja volt a dél-koreai kultúra és a magyar kultúra találkozásának folyamatait vizsgálni. A magyar kultúra tagjainak gondolkodásmódjában, értelmezési sémáiban kulturális eredetűnek vélt különbségeket feltárni, a dél-koreai kultúra tagjaival megtörtént interakciók alapján.

Feltételeztem a kutatás során, hogy létezik egy objektív valóság, és ebben a valóságban megfigyelhető tények alapján megismerhetővé válnak azok a mechanizmusok, amelyek a világ működését befolyásolják. A kutatás fő célja tehát az volt, hogy a látható cselekvések alapján magyarázza a két kultúra közötti eltérések láthatatlan mechanizmusait, illetve azt, hogy milyen erők irányítják a tényleges szinthez tartozó eseményeket (Lawson, 1989 idézi Primecz, 1999). A kutatás során továbbá elfogadtam, hogy a kutatási eredményeket mindig befolyásolja a kutatói szubjektivitásom.

A kutatási mintába kerüléshez feltételként jelent meg, hogy az alanyok a kutatott kultúrában éljenek és dolgozzanak, valamint legyen személyes érintkezési lehetőségük a

helyi kultúra tagjaival (Romani et al. 2004). A mintába így olyan alanyok kerültek be, akiknek az idegen kultúrában volt az állandó lakhelyük, illetve az interjúalany, bár a saját kultúrájában él, de folyamatosan az idegen kultúra képviselőivel dolgozik együtt (Topcu, 2005). A mintában 13 nő és 5 férfi szerepelt, akik közül 9 fő Magyarországon, 9 fő Dél-Koreában lakott az interjú felvételének időpontjában. A mintavétel során körülbelül 16 óra felvett hanganyag és körülbelül 350 oldal legépelt interjúátírat keletkezett.

Az interjúk hanganyagának leírt szövegváltozata már alkalmas a kódolásra (Miles és Huberman, 1994). A kvalitatív tartalomelemzés módszere egy szisztematikus kódolási rendszer segítségével a szöveges adatok tartalmának elemzésére szolgál, és lehetővé teszi a szövegben rejlő témák azonosítását is (Hsieh és Shannon, 2005 idézi Kovács, 2017). Segítségével megismételhető módon lehet érvényes következtetéseket levonni adott szövegekből. A kódolási séma tehát lehetővé teszi a kutató számára, hogy elemezhető rendszerbe rendezze az adatokat (Krippendorff, 1989). A kutatásban a kódok elsősorban bekezdésekhez, másodsorban mondatokhoz lettek rendelve. A kódolási folyamatban nagy segítségemre volt a kvalitatív kutatásokhoz használható NVivo szoftver. Ezen adatelemző szoftver segítséget nyújt az adatok kódolásához, információk értelmezéséhez, elméletek azonosításához, feltárásához, és az eredmények vizuális megjelenítéséhez.

A megfigyelt jelenségekkel a cél a mélystruktúra megértése volt, azaz hogy milyen mechanizmusok irányítják a valóság tényleges szintjét. Az érvelés metaforákra épült, lehetőleg olyanokra, amelyek az olvasók számára ismerősek (Peters, 1997 idézi Primecz, 1999), így az elemzés során a feltárt főkéódokat egy-egy koreai közmondással tettem érthetővé. Egy beazonosított gyűjtő főkéód alatt több alkód is olvasható. Az alkódok nem kaptak külön elnevezéseket, de a bemutatásukkor interjúrészletekkel támasztom alá a hozzájuk kapcsolódó magyarázatot.

A kutatás fő- és alkódjainak vizuális ábrázolása a Függelékben található.

A kutatás célja az volt, hogy feltárjam a dél-koreaiakkal folytatott interakcióik során a megkérdezett magyarok milyen típusú (kulturális eredetűnek vélt) eltéréseket tapasztaltak (első kutatási kérdés), és a kutatás résztvevői ezeket a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza (második kutatási kérdés). A koreai közmondásokkal elnevezett főkéódok beazonosításával hét kulturálisnak vélt eltérés különült el.

1. Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend.
2. A koreai ember dolgos hangya.
3. Bármit mond a főnök, mind úgy igaz.
4. Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják.
5. Szégyen végigkísér az életen.
6. Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg.
7. A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne.

1. Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend.

A magyar interjúalanyok legtöbbször említett élményei a koreai társadalomban felfedezhető és jelenlévő hierarchiához kapcsolódtak. Az interjúalanyok szerint a koreaiak mindig az egymáshoz való viszonyukat keresik a kommunikációban és a mindennapi helyzetekben. A konfucionista értékeket követve a koreai kultúrában az alá-fölérendeltségi viszony helyezi keretbe az emberek közötti kapcsolatokat. A konfuciánus kultúrákban a társadalmi egyenlőtlenségeket nem csak elvárják, hanem egyenesen kíváncsúnak tartják. Az ázsiai társadalmak stabilitását az adja, hogy a fiatalok tisztelik az idősebbeket, és az idősebbek kötelessége a fiataloknak való tanácsadás (Hofstede és Bond, 1988). Az interjúalanyok elmondása szerint nőként és fiatakként halmozottan hátrányos helyzetben vannak. A hierarchia a családi kapcsolatokban is erőteljesen megjelenik. Itt a kor mellett a családtagok egymáshoz való viszonya lesz a viselkedés és a tisztelet alakulásának meghatározója. A szülők gondoskodnak a gyermekek felneveléséről, akik majd ellátják és támogatják idős korukban a szüleiket. A szülők mindent megtesznek gyermekeik ellátásáért, a gyermek kötelességeihez a szófogadás mellett a jó tanulmányi eredmény és az iskolában való helytállás is szorosan hozzátartozik. Dél-Koreában olyan fontos társadalmi státusz, hogy a végzettség, érvényesülési lehetőségek is előtérbe kerülnek a párválasztás során. Fontos a jól megválasztott párkapcsolat és házasság is a koreaiak számára, hiszen a család jövőjének jobbítója lehet anyagi szempontból, de a társadalomban elfoglalt hely szempontjából is. A társadalom és a szervezet tagjai között meglévő erős hierarchia jelenségét, amely megjelent a társadalmi státuszban, az idős-fiatal, a női-férfi, a feleség-férj és az anyós-

meny viszonyban, az Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend főként neveztem el.

2. A koreai ember dolgos hangya.

Az interjúban megkérdezett magyarok a koreai szervezetek részéről elvárt munkahelyi teljesítményről és az elvárt munkavállalói viselkedésről is beszéltek. A hétköznapi munkában eltöltött akár napi 14-15 óra mellett a túlórázás és a hétvégenkénti munkavégzés természetessége meglepte az interjúalanyokat. „A kimerülésig való kemény munka szükséges ahhoz, hogy az ember a kiszámíthatatlan világ kockázatait ki tudja védeni” (Kim, 1969) idézet is mutatja, hogy a sok munka a koreai kultúrában a bizonytalan elkerülését is célozza. Az interjúalanyok szerint a koreai szervezet részéről nemcsak a munkával eltöltött munkaórák számítanak, de a munkavállalók odaadása, a cég érdekeit szem előtt tartó magatartás is erősen kívánatos. A megkérdezett magyarok eltérő véleményeket fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy ez a sok munkaóra valóban hatékonyságot jelent-e a valóságban. Az interjúalanyok számára a sok munkaidő nem jelentette egyből azt, hogy valóban folyamatos munkával telik ez az idő. A dél-koreai munkavállalókon tapasztalt lendületet és a szervezetért meghozott egyéni áldozatokat furcsának tartották a megkérdezett magyarok. A koreai munkavállalók a saját pihenőidejüket, a családjukkal eltölthető idejüket áldozzák fel a koreai cégük építésére. A koreaiak nem pihennek, hanem „továbbnyüzsögnek”, mintha valaki számon kérné rajtuk, hogy hasznosan töltötték-e az idejüket. Az egyik legnehezebben elfogadható eltérés a magyarok számára tehát a munkahelyen töltött munkaórák száma volt, amelyek nem minden esetben a hatékonyságról és a produktivitásról szólnak, hanem a napi rutinhoz való ragaszkodásról, és a társadalmilag és szervezetenként elvárt viselkedésről. A magyartól erősen eltérő dél-koreai munkamorált összefoglalóan A koreai ember dolgos hangya főként neveztem el.

3. Bármit mond a főnök, mind úgy igaz.

A koreai kultúrában meghatározóak a hierarchikus viszonyok, és fontos a hűség a család iránt. A szervezeti életben is hasonló jelenség figyelhető meg, amikor a munkavállalóktól teljes lojalitást és hűséget várnak el feljebbvalóik. A szervezeti vezető kéréseinek, utasításainak esetében is elvárt, hogy ellenállás nélkül kövessék azt a munkavállalók. A távol-keleti kultúrában a vezetőnek jó nevelőnek, jóindulatúnak, kedvesnek, szimpatikusnak kell lenni, akivel szemben a beosztottak elkötelezettek,

odaadóak és szolgálatkészek (Pye, 1985). A vezető szavát követik a munkavállalók, de cserébe a vezető is felügyeli és ellátja a beosztottakat. A legtöbb interjúalany számára az okozott frusztráltságot a vezetőkkel kapcsolatban, hogy a koreai vezetők a döntéseket és feladatokat indoklás nélkül adták ki. A vezető által kiadott feladatok kapcsán nem lehetett ellent mondani, sőt még visszakérdezni sem. Az interjúalanyok arra a következtetésre jutottak, hogy feltétel nélkül el kell fogadni, amit a főnök mond. A magyar interjúalanyok tapasztalatai alapján az lenne az elvárt és kívánatos a koreai szervezeti életben, ha a munkavállalók minden további kérdés nélkül, a felettesüktől kapott feladatot a megadott határidőn belül elvégeznék, és igyekeznének a legjobbat kihozni belőle. Ha kell, munkaidőn kívül és saját megoldásokat felhasználva befejezni a munkát a szervezet és a vezető érdekében. Bármit mond a főnök, mind úgy igaz főködnak neveztem el összefoglalóan a magyar interjúalanyok által megtapasztalt szervezeti incidenseket.

4. Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják.

Az interjúalanyokat kellemesen érintette a koreai kultúrával való találkozáskor, hogy a koreaiak nagyon társaságkedvelőnek tűntek. Legtöbbször együtt étkeznek, csoportosan mozdulnak ki programot csinálni. Úgy tűnt, nem hagyják az embert magányosnak lenni. Az interjúalanyok számára a csoportszervező elvek nem mindig voltak tiszták, és az sem, hogy a csoport tagjától milyen viselkedést vár el maga a csoport, és milyen költsége van a csoporthoz tartozásnak. Az interjúalanyok furcsa és kellemetlen helyzeteken keresztül ismerték meg a csoporttagság előnyeit és hátrányait a koreai kultúrában. A konfucionista szemlélet az embert, mint közösség tagját, nem pedig mint különálló egyént fogja fel (Osváth, 2003). Erkölcsi kapcsolat fűzi a többi emberi lényhez: a másik emberhez fűződő kapcsolatai határozzák meg (Hahm, 1997). A kollektivisták kultúrákban az egyéni célokat a csoportcélok alá rendelik, míg az individualista kultúrákban az egyéni célokra fektetnek nagy hangsúlyt. A közösség, a csoportok előtérbe helyezése a kollektivisták társadalmak jellemző sajátossága. Ez egy kölcsönös függőségi rendszert feltételez az egyén és a csoport között: az egyén lojalitásaért cserébe a csoport életre szóló védelmet nyújt (Koh, 1986). A legtöbb interjúalany az étkezést említette példaként, amikor az egyéni igényekről le kellett mondania a csoport békéjéért. A koreai munkahelyi élethez is szorosan hozzátartozik a hivatalos munkaidő utáni munkatársakkal és a vezetőkkel való együttlét. Az összejövetelek célja a csoport összekovácsolása, a csapatszellem erősítése, a családi érzet erősítése. Ez általában közös étkezésről, és leginkább közös italozásról szól. A vezető a többiekkel való gondoskodást mutatja azzal,

hogy megvendégeli a többieket, a beosztott pedig a hűségét és csapatjátékos szerepét reprezentálja ezzel. Ha a vezető munkaidő után meginvitálja ilyen alkalomra a beosztottakat, akkor nem lehet visszautasítani. A magyarok szerint sok időbeli telik amíg a koreaiak maguk közé engednek valakit, mert a koreaiak szerint csak az a legjobb, ami Koreában készült, illetve ami a koreai kultúrához kötődik. Nehezen engednek be idegeneket, hogy belásson a belső dolgaikba. A tipikus koreai azonosul a csoporttal, ahová tartozik, és annak elvárásai irányítják minden lépését. A koreai rendkívül szituációfüggő nép (Gudykunst-Kim, 1997). A csoporton belüli és kívüli viselkedést bemutató főkódot Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják névvel illetem.

5. A szégyen végigkísér az életen.

A koreaiak számára fontos a társadalmi megbecsülés, amely társadalmi rangot ad, és hosszú távon biztosíthatja akár az egész család jövőjét. Éppen ezért tartanak attól a koreaiak, ha esetleg ez a társadalmi rang és a mások által megítélt pozíció veszélybe kerülne. Az ázsiai értelemben használt „arc” kifejezés szociális státusz és morális karakter egyben, a nyugati nyelvhasználat leginkább az "alázat", "státusz", "hírnév", "szociális elfogadottság" fogalmakkal tudná lefedni (Carr, 1993). Choi és Kim (2000) szerint a kifejezés mögött két alapvető tényező húzódik meg: az önmegvalósítás és a vágy a társadalmi sikerekre és elfogadásra. A koreai emberek az arc elvesztésén azt értik, hogy nem felelnek meg a társadalom elvárásainak, s ezáltal kevésbé lesznek kíváncsiak a társadalomban (Kim-Yang, 2013). Az arc megőrzése tehát egyszerre szól a társadalmi ranglétrán elfoglalt helyről, a hírnévről, a befolyásról, a méltóságról és a becsületről. A koreaiak számára fontos a társadalomban róluk kialakított kép, amit nagyon gondosan őriznek, és nehezen viselik, ha ezt a képet, az arcot bármiféle negatív hatás éri, kifejezetten érzékenyek a nyilvános megszégyenítésre (Lias, 2015). A hierarchia szinten feljebb lévő nem akarja magát kellemetlen helyzetbe hozni, hogy esetleg nem tud valamit, vagy rosszul tudja. Ahogyan korábban is utaltam rá, az idősebb a bölcsőbb is a koreai kultúrában, aki a tudás birtokában van, és ő tanítja a fiatalabbakat. A távol-keleti ember a vezetőjétől más tulajdonságokat, képességeket, magatartást vár el, mint a nyugati ember. Nem állhat elő az a helyzet, hogy valaki, aki a hierarchiaszinten alatta van, és előtt megszégyenülhetne. A magyarok véleménye szerint tehát a koreaiak erőteljesen kerülnek az olyan szituációkat, amelyben esetleg nyíltan megszégyenülnének, vagy a hibáik felfedésre kerülnek. Adódnak azonban olyan szituációk, amikor az egyén mégiscsak megszégyenül, az ázsiai országokban használatos kifejezéssel élve, elveszíti az arcát

mások előtt. A korábban bemutatott csoportösszetartozás miatt ebből a szégyenből nemcsak az egyén, hanem a család, egy adott csoport is részesül, vállalják a felelősséget a szégyenben is. Érzékelhető talán, hogy ez hatalmas elvárás és nyomás a koreaiak viselkedésére. A koreai kultúra ezen jellegzetessége a Szégyen végigkísér az életen főként nevet kapta.

6. Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg.

Az interjúalanyok beszámolója szerint a koreai kultúra tagjai nem szeretnek eltérni a bevett és megszokott dolgoktól. Egyenesen zavarba jönnek, sőt frusztráltak lesznek minden olyan helyzetben, ami nem volt előre tervezhető, és a megszokottól eltérő megoldást kell adni a kialakult szituációra. A megkérdezett magyarok többsége átélt olyan helyzetet, ahol nem magyarázzák el neki valamilyen feladat esetében a munkahelyen vagy iskolában a kíváncsi megoldási módot. Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákra, mint a koreaira a stressz mellett merev formális szabályok és a megszokottól eltérőtől való félelem a jellemző (Gudykunst-Kim, 1997). Hofstede úgy összegzi az erősen bizonytalanságkerülő kultúrák felfogását, hogy „ami szokatlan, az veszélyes”. A koreai kultúra tagjai úgy próbálják csökkenteni a bizonytalanságérzetüket, hogy belenyugszanak és alkalmazkodnak a természet és a társadalom fennálló rendjéhez. Éppen ezért a verbális konfrontációt, konfliktust kerülik. A bizonytalan helyzeteket elkerülő és a szabályokat és a szertartásokat a követendő viselkedést leíró főkéntnek a Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg elnevezést adtam.

7. A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne.

A megkérdezett magyarok észlelései és magyarázatai alapján bemutatott történetekben is jól látszódott, hogy a koreai kultúra tagjai számára mennyire fontos a látszat. Számít a róluk kialakított kép, mások véleménye fontosabb, mint az egyéné. Ez nemcsak a külső szépség iránti vágyból fakad, hanem a jó öltözködésű, szép, szégyenmentes emberek sikeresebbek lehetnek, akár munkakeresésről, vagy házasságról legyen szó. A társadalmi rangért folytatott versenyben tehát fontos összetevő a külső, amely a kinézete mellett, a mások által kialakított véleményről is szól. „A koreaiakat sokkal jobban foglalkoztatja, hogy mások mit gondolnak róluk, mint hogy ők hogyan látják saját magukat” (Sohn, 1986). A külső és a látszat fontosságáról szóló főkéntnek A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne nevet adtam.

A feltárt értékeket összehasonlítva Kim (2000) dél-koreaiak körében végzett gyűjtésével sikerült azonosítani több értéket a kutatásomban.

- ✓ Harmonikus családi élet.
- ✓ A nők engedelmessége, alázatossága, a nők házasság előtti nemi életének elvetése.
- ✓ Az ősök tisztelete, a családi vérvonal fenntartása, fiú utód nemzése, a családnévre való büszkeség.
- ✓ A gyermekek oktatása, neveltetése.
- ✓ Személyes kapcsolatok (szociális háló) ápolása.
- ✓ Kollektivizmus, az individualizmus egoista magatartásával való azonosítása.
- ✓ Erős hazafiság.
- ✓ Teljesítmény orientáció, személyes előremenetel a közösség szolgálatában.
- ✓ Ízletes ételek nagyra értékelése.
- ✓ Szabadidős tevékenységek élvezete.
- ✓ Humor.
- ✓ Esztétika, a természet szépségének tisztelete.

A kutatás harmadik célja az volt, hogy feltárja, az interjúalanyok a dél-koreai interakciókból mit tanultak saját értelmezésük szerint az interakciók átgondolásából, hogyan változik a magyar kultúra tagjainak értelmezési kerete a dél-koreai kultúrában megtapasztaltak alapján. A kutatás tapasztalatai alapján a magyar kultúra résztvevőiben átértékelődött a tisztelet kifejezése az idősebbek felé mind a dél-koreai, mind a magyar kultúra tagjai iránt. Az interjúalanyok erőteljesebben élték meg a csoporthoz tartozás érzését, és ezt nem szívesen kockáztatják már. Nem szívesen vállalják már fel véleményüket, tartózkodnak az egyéni véleménynyilvánítástól. A dél-koreai kultúrában megszerzett helyüket szívesen erősítik meg sok munkával, és kerülik az arcvesztés, a megszégyenülést.

A kutatás negyedik kutatási kérdése az volt, hogy a feltárt kulturális eltéréseket hogyan lehet a gyakorlati szervezeti életben alkalmazni, különös tekintettel arra, hogy a megismert különbségek hogyan javíthatják a két kultúra munkavállalói közötti hatékonyabb együttműködést. Ezen kutatási kérdésre született eredményeket a 3.5.2 fejezetben tárgyalom.



9. ábra: A magyar kultúra mit adaptálhatna a dél-koreai kultúrából, saját szerkesztésű szófelhő

3.5 A KUTATÁS ILLESZKEDÉSE AZ ELMÉLETHEZ ÉS A GYAKORLATHOZ

A kutatás elméleti és gyakorlati téren is hozzáadott értékkel bír. A kutatás elméleti eredményei hiánypótlóak, hiszen nem álltak korábban rendelkezésre olyan adatok, amelyek közelebbi ismeretet adhattak volna a dél-koreai és a magyar kultúra közvetlen, magyar szempontú eltéréseiről. A dél-koreai gazdaság fejlődését és menedzsment rendszerét eddig csupán ketten elemezték átfogóan Magyarországon (Mayer, 1994, Marosi, 1995). Az eddig kultúrakutatói eredmények a két kultúra eltéréseiről az elméleti részben bemutatott kultúradimenziós modellek eredményeiből származtak. A következőkben ezen eredményeket vetem össze a disszertáció kereteiben lefolytatott kutatás eredményeivel. Ezen összevetés előkészíti a rákövetkező fejezetet is, amely a szervezeti életben való felhasználhatóságát mutatja be ezen ismereteknek. A disszertáció kutatását felhasználva tehát új elméleti eredményekkel gazdagodott a szakirodalom és a gyakorlati szervezeti élet is a két kultúra vonatkozásában.

3.5.1 A kutatás eredményeinek összevetése a kultúradimenziós kutatásokkal

Az étikus és énikus kutatásokkal való összehasonlítás nem lehet teljes körű, hiszen a módszertani és szemléletbeli különbségek miatt egy-egy kialakított főkódot nem lehet megfeleltetni a dimenzióknak. Azonban a kutatásban megkapott főkódok létjogosultságát megerősíthetik a korábbi étikus kutatások eredményei.

A kutatás eredményeit összevetve a Hofstede és a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatások által publikált eredményekkel Dél-Korea hatalmi távolság indexe magas (60 és 5,61), ami egy hierarchikus társadalmi felépítésre utal. Magyarország ebben a dimenzióban alacsony (46) és közepes értéket (5,56) vett fel, ami azt jelenti, hogy a koreai kultúrában a magyarnál jelentősen nagyobbak a hatalmi távolságok. Így ezen eredmények és a kutatásom alapján is beigazolódott, hogy a magyar kultúra tagjainak a koreai kultúrában fennálló hierarchikus viszonyok kezelésére készülniük kell.

Hofstede kutatás dimenziói	Dél-Korea	Magyarország
Hatalmi távolság	60	46
Individualizmus	18	80
Maszkulinitás	39	88
Bizonytalanságkerülés	85	82
Hosszú távú orientáció	75	58
Indulgence	29	31

10. táblázat: A dél-koreai és a magyar adatok összevetése a hofstede-i kultúra kutatás adatai alapján (Hofstede, 2008)

A koreai kultúra az individualizmus – kollektívizmus dimenzióban alacsony értéket, 18-at vesz fel, ami egy erősen kollektivistá társadalmat jelent. A kollektivistá kultúrákban az egyének elkötelezettek a csoporttagság iránt. A magyar kultúra (11-es értéket mutat) szintén kollektivistá társadalomnak számít. Az interjúalanyok ebben a dimenzióban nagyobb eltérést jeleztek a hofstedei dimenziónál. A GLOBE dimenziókban a csoportkollektívizmus Magyarországon mért értéke megközelíti a koreait (5,54 és 5,25), az intézményi kollektívizmus azonban elmarad a dél-koreai értékektől (5,2 és 3,56). A kutatás azt erősítette meg, hogy nemcsak a csoportkollektívizmus szintjén, de az intézményi szintjen is eltéréseket tapasztaltak a megkérdezett magyarok. Az intézményi

normák és gyakorlatok a magyar interjúalanyok számára megerősítőek voltak mint például a kollektív létet erősítő, kötelező szervezeti események.

A hofstedei értékek szerint a dél-koreai kultúra erősen maszkulin kultúrának számít. Magyarország, Varga értékei alapján feminin kultúrának számít, 17-es értékével. A GLOBE értékei is erős eltérést mutatnak a nemi egyenlőség dimenzióban. Dél-Korea alacsony (2,5), míg a magyarok (4,08) közepes értéket értek el. Dél-Koreában tehát nem minimalizálják a nemi szerepek közötti különbségeket, a magyar kultúrára inkább jellemző, hogy elősegíti a nemek közötti egyenlőséget. A kutatásom megerősítette, hogy a magyar interjúalanyok a dél-koreai kultúrát versengő viselkedése miatt erősen maszkulin kultúrának tartják.

A bizonytalanságkerülés hofstedei dimenziójában Dél-Korea az egyik legmagasabb értéket, 85-öt vesz fel, amely szabályok meglétét és ezek erőteljes követését jelenti. Magyarország 83-as értéke szintén magas, így a magyar kultúra is a bizonytalanságkerülő kultúrák közé tartozik. A GLOBE dimenzió adatai nagyobb különbséget mutatnak az előzőekhez képest (3,55 és 3,12), de a kutatásomban az interjúalanyokat kifejezetten zavarta a koreai kultúra tagjainak túlzott szabálykövetése és normához alkalmazkodása.

A hosszú távú orientáció indexe nagyon magas a koreai kultúrának (78), ami a konfucianus értékek, hagyományok alapján alakult így. Az üzleti életben is a lassú, de biztos növekedés előrébbvaló számukra, mint a gyors profitszerzés. A magyar kultúra tagjainak gyakorlatiasabb szemlélete (58-as értékkel) a hagyományokhoz való ragaszkodás elé helyezi a körülményekre való gyorsabb reagálást. A GLOBE kutatás adatai a Jövőorientáció dimenzióban (3,97 és 3,21) már kisebb eltérést mutatnak. Az interjúalanyok a különbséget erőteljesen visszaigazolták.

A koreai kultúra tagjait korlátozzák a társadalmi normák viselkedésükben, amit az alacsony, 29-es eredmény is mutat az Indulgence dimenzióban. Magyarországra szintén alacsony érték, 31 a jellemző. A magyar interjúalanyok sokat említették ezt a témakört, így nagyobb különbségről számoltak be a normák adta viselkedés terén.

A GLOBE kutatás teljesítményorientáció dimenziót vizsgálva a koreaiak mutatnak fel magasabb valós értéket, azaz ott jobban értékelik a teljesítményt és a sikert, mint a magyar kultúra tagjai (4,55 és 3,43). Ezt a kutatás is visszaigazolta. Viszonylag magas asszertivitás jellemző Dél-Koreára (4,7) és Magyarországra (4,79) is. A két értéket a kutatás eredményei is alátámasztják. A humánorientáció valós értéke közepesnek

mondható mindkét kultúrában (3,81 és 3,35), és valóban a koreai kultúrában talán jobban bátorítják és jutalmaznak az igazságot, a méltányosságot, önzetlenséget, nagylelkűséget a társadalom többi tagjával. Érdekesség, hogy a koreai korrupciós index erőteljesen mást mutat, így valószínű a kollektivista dimenzió miatt erős ennyire ez az érték

GLOBE kutatás dimenziói	Dél-Korea		Magyarország	
	As is	Rangsor	As is	Rangsor
Rámenősség	4,4	18	4,79	3
Jövőorientáció	3,97	23	3,21	58
Humánorientáció	3,81	44	3,35	58
Csoportkollektívizmus	5,54	23	5,25	37
Hatalmi távolság	5,61	7	5,56	12
Intézményi kollektívizmus	5,2	2	3,53	60
Bizonytalanságkerülés	3,55	54	3,12	60
Nemi egyenlőség	2,5	61	4,08	1
Teljesítmény orientáció	4,55	9	3,43	58

11. táblázat: A dél-koreai és a magyar adatok összevetése a GLOBE kutatás adatai alapján (House et al, 2004)

3.5.2 A kutatás felhasználhatósága a szervezeti életben

A koreai nemzeti kultúra értékei a koreai szervezeti életben is visszaköszönnek. Steers-Shin-Ungson (1989) a koreai szervezeteket vizsgálva hét, a munkakörnyezetet meghatározó jellemzőt azonosítottak. Ezek (1) a koreai munkamorál, a (2) csoportharmónia és társadalmi kapcsolatok, a (3) karrier alapjai, az (4) alá-főlérendeltségi viszony, a (5) személyes kapcsolatok fontossága, a (6) döntéshozási mechanizmus és a (7) nők szerepe a munkahelyeken. A disszertáció kutatása feltárta az erősen kollektivista, nagy hatalmi távolsággal jellemezhető, maszkulin jellegzetességeket magán hordozó koreai szervezeti kultúra jellegzetességei mögötti mozgatórugókat, a szervezeti szereplők hatékonyabb együttműködésének céljából.

A kutatás rávilágított arra, hogy a koreai vezetők és a koreai munkavállalók szívesen tartják a nagy hatalmi távolságot, így a magyar vezetőknek és a magyar munkavállalóknak is számítaniuk kell erre a jelenségre. Nem ritka a magyarázat nélküli utasítás a munkavállalók részére, amely teljesítésében a vezető nem nyújt segítséget.

Éppen ezért a magyar munkavállalóknak érdemes proaktívan és kreatívan dolgozni, hogy a koreai vezető által kért munkát el tudják végezni.

A kutatás alapján tehát érdekes ellentét, hogy a koreai vezetők egyértelmű utasításokat adnak, hiszen, mint a szervezet apa-figurája ez az elvárás velük szemben. Mégis sok esetben a megszégyenüléstől való félelem miatt elmaradnak az egyértelmű magyarázatok.

A koreai vezetők kerülnek a konfliktusokat, és nem vonják be a munkavállalókat a döntéshozatalba. Így a magyar munkavállalók véleménynyilvánítása korlátozott a koreai szervezetekben. A vezetők kerülnek az arcvesztést, amelyben sérülhet tekintélyük, így ilyen szituációkban haragosan és intenzíven ellenállhatnak. A koreai szervezetek egy nagy családra hasonlítanak, ahol a munkavállalóktól hűséget várnak, míg a vezető, mint apafigura védelmezi őket és utasításokat ad nekik. Így a magyar munkavállalók számára ajánlatos a kulturális nyitottság és az erős elkötelezettség a szervezet irányában.

A koreai szervezet megbecsüli a bevált és a bizalmat kiérdemelt munkatársait. Így a hosszútávon elkötelezett munkavállalókat támogatja a koreai szervezet.

A kutatás eredményei átdolgozás után alkalmasak, egy interkulturális tréning elméleti alapjának. A tréningen igyekeznek megismertetni a résztvevőkkel a célszagra jellemző kulturális viszonyokból fakadó eltérő magatartásformákat. Ez a típusú tréning nagy segítséget nyújthat az expatrióták kulturális érzékenységének fejlesztése érdekében (Harzing – Ruysseveldt, 1995).

3.5.3 Tovább lépési lehetőségek, a jövőbeli kutatási irányok kijelölése

A kutatás számos tovább lépési lehetőséget rejt magában. A kutatás segítségével feltérképezett magyar és dél-koreai kultúra eltérésekkel kapcsolatban feltárt új megállapítások olyan, a kultúrakutatásokkal kapcsolatos kutatási probléma körök, és kutatási kérdések megalkotását teszik lehetővé, amelyeket nagyobb mintán, más kutatási módszerekkel, illetve más kutatási paradigmában lehetne tesztelni.

A kutatás korlátai c. fejezetben megfogalmazott gondolatok mentén érdemes lehet felülvizsgálni a korlátokat, és az általánosíthatóság további finomítása érdekében vizsgálni ezen tényezők mentén.

Érdemes lehet az interjúalanyok narratívájának érzelmi aspektusait vizsgálni. Hogyan próbálják feldolgozni a mindennapi élményeiket az új kultúrában, mik a megküzdési stratégiájuk.

Az interjúalanyok narratíváit kulturális pszichológia segítségével érdemes lehet vizsgálni, mennyiben tér el, vagy hasonlít más távol-keleti országok kulturális élményeitől.

Izgalmas, és egyedülálló kutatás lehetne a megkapott dél-koreai adatok összehasonlítása egy esetleges észak-koreai kultúrakutatással.

4 ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom összefoglaló részében bemutatom a dolgozat gondolati ívét, az elmélet, és a módszertani kérdéseket, illetve az empirikus kutatás értelmezéséhez meghozott kutatói döntéseimet és a kutatás eredményeit is.

A nemzetközi (gazdasági) tevékenység kultúrákon, határokon átívelővé vált napjainkra. Az egyének, a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúra tagjaival online térben vagy személyesen. Két kultúra tagjainak találkozásakor esetleges nézetkülönbségek, értékkülönbségek, konfliktushelyzetek, kommunikációs problémák léphetnek fel. Azevedo (2011) kutatásai alapján tudjuk, a hatalmas kulturális különbségek ellenére az együttműködés zökkenőmentes lehet két kultúra tagjai között, de két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre.

A magyar és dél-koreai kultúra eltéréseinek szakirodalmi és empirikus vizsgálata időszerű kutatási cél, és a kutatás eredmények hiánypótlóak. A dél-koreai gazdaság fejlődését és menedzsment rendszerét eddig csupán ketten elemezték átfogóan Magyarországon (Mayer, 1994, Marosi, 1995). A szakirodalomban legtöbbször a koreai kultúra a nyugati kultúrával van szembeállítva a hiányos koreai-magyar vizsgálati adatokat nélkülözve.

A disszertációm négy fő részre tagolódik. Az első, Bevezető fejezetben, bemutatásra kerül a kutatás jelentősége és a kutatás célja. A második fejezetben az Elméleti áttekintést tárgyalom, amely felvonultatja a disszertáció empirikus részének jobb megértését szolgáló szakirodalmi elméleteket. A fejezetben a Kultúra és a Kultúrák találkozásának folyamatát részletezem. A Kultúra részben bemutatásra kerül a kultúra meghatározására adott válaszok, a kultúra elemei és szintjei, a kultúra értelmezésének lehetőségei és a főbb kultúrakutatási (érték-alapú és cselekvésalapú) elméletek. A

Kultúrák találkozásának folyamata c. fejezetben két nagy részre tagoltam. Az idegen kultúrába való beilleszkedés nehézségei c. fejezetben a kultúraközi kommunikációt, a beilleszkedést gátló tényezőket, az idegen kultúrával való találkozáskor felmerülő stresszt és a kulturális sokk jelenségét tárgyalom. Az idegen kultúrába való beilleszkedést elősegítő tényezők c. fejezet a két kultúra találkozását elősegítő tényezők szakirodalmi háttérét mutatja be.

Dolgozatom harmadik része (Empirikus kutatás c. fejezet) három fázisra bontva mutatja be az empirikus kutatást: a kutatástervezés, az adatgyűjtés és az előzetes adatelemzés és az eredményalkotás, a kutatás eredményei c. fejezetekben.

A kutatástervezési szakaszban bemutatásra került a kutatói alapállásom, azaz a kutatás választott episztemológiai beállítottsága, valamint a kutatási kérdések (és részkérdések) bemutatása. Szintén itt mutattam be a kutatásban jelentkező lehetséges torzításokat is.

Az adatgyűjtési és előzetes adatelemzés fázisában, elsőként az adatgyűjtés folyamatát részleteztem. Ismertettem az adatgyűjtés módszertanának háttér-ismereteit, és az adatelemzés módszertanának megválasztásának folyamatát. Utána a megfigyelési egységek azonosítási folyamatának bemutatása történt meg, illetve a mintavételi eljárás leírása, majd a vizsgált minta alapadatainak ismertetése után, az adatok összegyűjtési és rögzítési módjának részletezése következett. Végül az előzetes adatelemzés részleteit mutattam be és a kutatás hitelességével kapcsolatos összefoglalóm.

Az eredményalkotás szakasza tartalmazza a végleges adatelemzést, az eredményalkotás folyamatát, és a feltárt kulturális eltérések összefoglalását.

A kutatás illeszkedése az elmélethez és a gyakorlathoz c. fejezet bemutatta az eddigi kultúrakutatások eredményeit, összehasonlítva az új kutatási eredményekkel. A kutatás felhasználhatósága a szervezeti életben c. fejezet pedig a kutatás gyakorlati alkalmazhatóságot részletezte.

A magyar és a koreai kultúra tagjainak találkozásakor felmerülő eltérések értelmezéséhez feltétlen szükséges volt a kultúra értelmezésének kereteit vizsgálnom. A kutatás során feltételeztem, hogy „a kultúra azon továbbadott értékminták, eszmék és más szimbólumrendszerek összessége, melyek hatást gyakorolnak a viselkedésre” (Kluckhohn, 1951), illetve a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. Ezen viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló

személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik (Hall, 1960). A kultúra tehát „... egy általános jelenség. Minden ember egy sajátos kultúrában él és azt fejleszti tovább. A kultúra egy társadalomra, szervezetre vagy csoportra jellemző egyetemes orientációs rendszer, amelyet olyan specifikus szimbólumok hoztak létre, amelyek a társadalomra, csoportra vagy szervezetre nagyon jellemzőek és generációról generációra öröklődnek...” (Thomas, 1996, 2005). Az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 2005 idézi Topcu, 2005). Allaire és Firsirotu (1984) kultúra értelmezése szerint a kultúra a társadalmi rendszer része, ami az emberi viselkedésben, életmódban és a viselkedés termékeiben jelenik meg. A kultúra tehát egy bizonyos időben és helyen történő vizsgálatát vallja, és olyan alapfeltevések és hiedelmek után kutatnak a kultúra jellegzetességei között, amelyek a tudatalattiból befolyásolják az adott kultúra képviselőit (Schein, 1985). A kultúra, tehát az én értelmezésem szerint Allaire és Firsirotu (1984) nyomán, egy olyan statikus jelenség, ami időben hozzávetőlegesen változatlan formában van jelen az adott kultúra tagjaiban. A statikus megközelítést alkalmazó kultúrakutatások a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra határaival teszik egyenlővé, tehát a kutatásomban a dél-koreai országhatár lesz a kutatás határa.

Az idegen kultúrába való beilleszkedést vizsgáló szakirodalmak hasonlóságot mutatnak abban, hogy a legfontosabbnak azt tartják, hogy az idegen környezetben lévő munkavállaló rendelkezzen olyan tulajdonságokkal és kompetenciákkal, amelyek segítenek neki az új környezetbe való beilleszkedésben, ezáltal garantálják a hatékonyságot az új közegben (is). Fülöp és Sebestyén (2011) összegyűjtötték, hogy milyen akadályokkal és kihívásokkal kell szembenézniük az idegen kultúrában hosszútávon tartózkodó egyéneknek: (1) a változásoktól adódó általános túlterheltség, amely abból adódik, hogy minden egyszerre változik, azt az érzetet keltve, hogy kihúzták a talajt a lábuk alól (Hess-Linderman, 2002), (2) nyelvi és kommunikációs nehézségek (Ward-Kennedy, 1996), (3) ismeretlen szokások és normák (Church, 1982), (4) esetleges anyagi nehézségek (Oppen et al., 1990), (5) észlelt és tényleges faji diszkrimináció (Church, 1982), (6) eltérő éghajlat (McLachlan-Justice, 2009). Tung (1987) az idegen kultúrában lévő munkavállalók vizsgálata során hét tényezőt azonosított, melyek a sikertelenség okai lehetnek: (1) a munkatárs nem képes alkalmazkodni az új környezethez

(földrajzi, éghajlati, kulturális különbségek miatt), (2) a kiküldött személyiség, vagy érzelmi éretlensége, (3) nem tud megbirkózni az új munkakörrel járó felelősséggel, (4) technikai kompetenciái hiányosak, (5) motivációhiányban szenved, (6) házastársa nem képes alkalmazkodni az új környezethez, (7) egyéb családdal kapcsolatos problémája van. Black és Gregersen (1999) szerint a sikertelen kiküldetés oka legritkább esetben a szakmai hiányosság, sokkal inkább a pszichológiai tényezők, mint például a stresszel teli szituációk kezelésére való alkalmatlanság, az eltérő kultúrájú emberekkel való kommunikáció és a család új környezethez való alkalmazkodó képességének alacsony szintje. Flynn (1995) kutatásaiban a kiküldött munkatársak sikeréhez szükséges kulcsfontosságú tényezőket elemezve arra a megállapításra jutott, hogy három fontos tényező határozza meg a munkavállalók sikerét: (1) az interkulturális alkalmazkodási képessége, (2) a szakmai, technikai és vezetői képességeik, készségeik, és a (3) családjaik stabilitása, adaptációs képessége.

A kultúrák megismerhetőségéről való gondolkodás különbözősége jól mutatja, hogy mennyire nem egységes a kultúrák megismerésére irányuló kutatási problémafelvetések. Ahogyan a kultúrakutatások kutatási kérdéseikben, kutatási céljaikban és módszereikben is különbözhetnek. A szervezetelméleti kutatások legelterjedtebb gondolati keretrendszere a paradigmában gondolkodó kutatások. Ennek alapját a Kuhn (1970, 1984, 2002) szerinti paradigma fogalom adja, amelyet olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodási keretként értelmezhetjük, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti valóság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetről, valamint a jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (Gelei, 2002). A kultúrák megismerhetőségére irányuló kutatások tehát eltérő paradigmában gondolkodnak, így eltérő kutatási kérdéseket tehetnek fel a kutatók, amelyeket eltérő kutatási módszertanokkal valósítanak meg. A kritikai menedzsment elméletek (Clegg, 2005, Reed, 2009, Scherer, 2009, Thompson – O’Doherty, 2009) hasonló vonásai, hogy mindegyik társadalomkritikát fogalmaz meg, a denaturalizáció elvét vallják, a teljesítményelv-ellenességet, reflexivitás és a hatalom, mint központi téma jelenik meg bennük (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014, Hidegh, 2015). A kritikai realizmust választottam gondolkodási keretemmek, amely társadalomfilozófiai elméleti gyökerekre épít, és egyfajta köztes pozíciót foglal el a paradigma alapú konstruktivista és a pozitivista tradíció között (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014). A kritikai realizmus központi gondolata a látens oksági láncok feltárása azon rejtett, nem megfigyelhető mechanizmusoké,

amelyek a világ működését generálják. A kritikai realizmus ontológia objektivizmusa tehát feltételezi a háttérben meghúzódó rejtett struktúrák és kapcsolatok oksági erejének és felszíni jelenségeket alakító potenciáljának létezését (Reed, 2009 idézi Hidegh, 2015). A tárgyi és a társadalmi világ tehát megismerhető, és ez az ismeretkeresés a kutatók feladata (Primecz, 1999). A kritikai realizmus álláspontja szerint, a pozitivista paradigmától eltérően, a kutatási eredményeket mindig befolyásolja a kutató szubjektivitása, amely a kutatótól függetlenül létező társas valóság számos eltérő változatát hozza létre (Reed, 2009 idézi Hidegh, 2015). A kritikai realisták tehát azt feltételezik, hogy a kutatás tárgya a kutatótól függetlenül cselekszik, a társadalmi valóság struktúrái objektíve adottak és hatással vannak az identitására, magatartására, de a társadalmi-gazdasági rendszerek egy társas konstrukciós folyamatban jönnek létre (Duberley – Johnson, 2009 idézi Hidegh, 2015). A mélyben meghúzódó irányító erők ismerete nélkül a megfigyelések félrevezetőek lennének, ezért a kutatásnak ennek megismerésére kell fókuszálnia.

Ezen kutatás célja, hogy az előzetesen a kutató által feltett kutatási kérdésekre választ adjon. A kutatás minden részterületéhez tartozik egy-egy kutatási kérdés, amely az adott részterület feltárását segíti. A kérdések a kutatási célok konkrét leképezései (Miles & Huberman, 1994). A kutatás során megszerzett adatokból levonható következtetések segítségével adható válasz a kutatási kérdésekre (Krippendorff, 2003). Ezen kutatás kvalitatív módszerű feltáró jellegű kutatás, amelynek célja a kultúrák közötti eltérések feltárása és megértése. A kutatás általános célja a dél-koreai kultúra és a magyar kultúra találkozásának folyamatait vizsgálni. A magyar kultúra tagjainak gondolkodásmódjában, értelmezési sémáiban kulturális eredetűnek vélt különbségeket feltárni a dél-koreai kultúra tagjaival megtörtént interakciók alapján. A kutatás az individuum szintjén történik, tehát a helyi észlelt valóságot kutatja, de a következtetések szintje eltávolodik az egyéntől. A kutatás émikus megközelítést alkalmaz, a helyi fogalmak mentén igyekszik megmagyarázni az általánost, tehát nemzeti szinten (a dél-koreai és a magyar kultúrára) fogalmaz meg következtetéseket, mert elfogadja, hogy a kultúra tagjai a nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelmezéseiket (Chevrier, 2009). A kutatás feltárni és magyarázni kívánja a magyar szempontú kulturális eltéréseket, amelyek a dél-koreai kultúra tagjainak cselekedetein keresztül válik láthatóvá, mindezt a két kultúra együttműködésének hatékonyság javítása érdekében.

A kutatási kérdések és a kutatási célok kijelölik a leendő megfigyelési egységeket, amelyekből a kutatás során a mintavétel megtörténik. A megfigyelési egységek

azonosítása az a folyamat, amelynek keretében megtörténik az elemzési egységek, az esetek lehatárolása (Krippendorff, 1989). A kutatásba olyan magyar kultúra tagok (Magyarországon született és nevelkedett alanyok) kerültek bele, akik napi szinten érintkeznek a dél-koreai kultúra tagjaival. A napi szintű érintkezést (munkahelyi szervezet, egyetem) és a minimális idejű kapcsolatot elengedhetetlennek tartottam, így biztosítva a kutatás számára, hogy a magyar kultúra tagjai ne csak felszínes tudással rendelkezzenek a dél-koreai kultúráról. Tehát feltételként jelent meg, hogy az alanyok a kutatott kultúrában éljenek és dolgozzanak, valamint legyen személyes érintkezési lehetőségük a helyi kultúra tagjaival (Romani et al. 2004). A mintavétel során meghatározott időkorlát alsó határát a kulturális illeszkedés görbéje alapján állítottam fel (Oberg, 1960). Az időkeretek felállításával mellett földrajzi szempontból is kereteket kellett szabni a mintavételnek. A mintába olyan alanyok kerültek be, akik az idegen kultúrában volt az állandó lakhelyük, illetve az interjúalany, bár a saját kultúrájában él, de folyamatosan idegen kultúra képviselőivel dolgozik együtt (Topcu, 2005). Az interjúk felvétele 2015. március 31. és december 17. között történt, 10 esetben Skype-on keresztül tudtam beszélgetni az interjúalanyokkal, 8 esetben személyesen készítettem interjút. A mintában 13 nő, és 5 férfi szerepelt, akik közül 9 fő Magyarországon, 9 fő Dél-Koreában lakott az interjú felvételének időpontjában. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a különböző élethelyzetben lévő interjúalanyok más és más szituációkon keresztül ismerték meg a koreai kultúrát, így a kutatási anyagot gazdagíthatja, ha heterogén jellemzőkkel bíró interjúalanyokat kérdezek meg élményeikről. A mintavétel során körülbelül 16 óra felvett hanganyag és körülbelül 350 oldal legépelt interjú átirat keletkezett.

A kutatásom elemzéséhez a tartalomelemzést választottam, amely mennyiségi elemzések alapján vizsgálja az interjúalanyok által elmondott narratívákat. A kvalitatív tartalomelemzés módszere egy szisztematikus kódolási rendszer segítségével a szöveges adatok tartalmának elemzésére szolgál, és lehetővé teszi a szövegben rejlő témák azonosítását is (Hsieh és Shannon, 2005). A kódolási séma tehát lehetővé teszi a kutató számára, hogy elemezhető rendszerbe rendezze az adatokat (Krippendorff, 1989). A kutatásban a kódok elsősorban bekezdésekhez, másodsorban mondatokhoz lettek rendelve. A kódolási folyamatban nagy segítségemre volt a kvalitatív kutatásokhoz használható Nvivo szoftver. Ezen adatelemző szoftver segítséget nyújt az adatok kódolásához, információk értelmezéséhez, elméletek azonosításához, feltárásához, és az eredmények vizuális megjelenítéséhez. A kvalitatív tartalomelemzés legfontosabb fázisa a következtetések levonása azzal kapcsolatban, hogy a megállapított kódok miként

kapcsolódnak a kutatott jelenséghez (Krippendorf, 1989). A megfigyelt jelenségekkel a cél a mélystruktúra megértése, azaz hogy milyen mechanizmusok irányítják a valóság tényleges szintjét, tehát a dél-koreaiakkal folytatott interakcióik során a megkérdezett magyarok milyen típusú (kulturális eredetűnek vélt) eltéréseket tapasztaltak, és a kutatás résztvevői ezeket a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza. Az érvelés metaforákra épül, lehetőleg olyanokra, amelyek a hallgatóság (vagy olvasók) számára ismerősek (Peters, 1997 idézi Primecz, 1999), így az elemzés során a feltárt főkédeket egy-egy koreai közmondással tettem érthetővé. A beazonosított hét gyűjtő főkédek alatt több alkód is olvasható. Az elemzést interjúrészletekkel gazdagítottam.

- ✓ Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend.
- ✓ A koreai ember dolgos hangya.
- ✓ Bármit mond a főnök, mind úgy igaz.
- ✓ Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják.
- ✓ Szégyen végigkísér az életen.
- ✓ Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg.
- ✓ A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne.

Hall (1960) szerint a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától érthetődőnek tekintenek. A kultúra legmélyebb, belső, implicit rétege rejti azon alapfeltevéseket, amelyek egy kultúra létezéséhez elengedhetetlenek, és a környezeti kihívások leghatékonyabb kezelésének módjait tartalmazzák (Trompenaars-Hampden-Turner, 1997). A kultúrák által hordozott világnézeti sajátosságok meghatározzák a kultúra értékeit. A család, az iskola, a vallási csoportok mind közrejátszanak az adott kultúrára jellemző világnézet továbbörökítésében (Park, 1999). A kutatás kontextusát adta a távol-keleti kultúrák meghatározó gondolati világa a konfucianizmus. Eszerint, ahogyan a világegyetemben, úgy az emberi társadalomban is mindennek megvan a maga helyes rendje. A társadalmi rend és ezen rendezettségben a béke és a harmónia úgy érhető el, ha minden egyén ismeri a maga helyét a társadalomban és vállalja az azzal járó felelősséget. A társadalmi szerepeket kialakító és a társadalmat mélyen átszövő hálót az „öt kapcsolat”-nak nevezték el, amely

kölcsönösséget és felelősségtudatot tükröz. A konfuciánus eszme szerint az alapvető társadalmi irányelvek a nemek szerinti elkülönítés, a kor szerinti hierarchia, a család egysége, a leszármazás folytonossága és az őstisztelet voltak. A konfuciánus tanítások szerint a családi kapcsolatok jelentik az alapot a társadalmi kapcsolatokban és a családi értékek a társadalom értékei is egyben (Kim, 1969). Konfuciusz nagy fontosságot tulajdonított a hagyományok megtartásának is, azaz a szertartások elvégzésének. Ezen szellemi magatartás tiszteletből, udvariasságból, önuralomból, a műveletlen viselkedés elkerüléséből állt, másrészt a meghatározott, az erkölcs által kialakított udvariassági formák, szertartások és szokások megtartásából (Park, 1999).

A feltárt főkérdésekben is láthatóvá váltak azon értékek és hiedelmek, amelyeknek alapját a keleti konfucionista világnézeti sajátosságok adták. Megjelent a társadalomban, a szervezetben és a családon belül is kíváncsi hierarchia és nemek közötti egyenlőtlenség az Egy családban egy tigris legyen - akkor lesz rend és a Bármit mond a főnök, mind úgy igaz főkérdésekben. A folytonos tanulási vágy, és a család és a nemzet előrevitelét segítő magas teljesítmény és az ebből következő verseny értéke A koreai ember dolgoz hangya kódokban jelent meg. Az összetartozás megerősítését és az egyén háttérbe szorítását a Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják főkérdésben tudtam azonosítani. A bizonytalan helyzetek elkerülése, a felállított szabályok, előre meghatározott rendszerek követése, mint jellemző érték a dél-koreai kultúrában a Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg kódokban jelenik meg. A társadalmi rangsorban való előkelőbb helyezés adja a koreai kultúrában fellelhető verseny motivációját. Így az elfoglalt pozíció esetleges elvesztésétől vagy meggyengülésétől való félelem adja A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne főkérdés alapját, amely a látszat fontosságát tárta fel. A Szégyen végigkísér az életben kód a társadalmi rang esetleges elvesztésétől való félelemre utaló reakciókat mutatja.

A kutatás elméleti eredményei hiánypótlóak, hiszen nem álltak korábban rendelkezésre olyan adatok, amelyek közelebbi ismeretet adhattak volna a dél-koreai és a magyar kultúra közvetlen, magyar szempontú eltéréseiről. A szakirodalomban eddig a kultúradimenziós modellek eredményeiből származtak információk a dél-koreai és magyar kultúráról, illetve egyoldalúan a koreai vagy a magyar kultúra jellegzetességeiről voltak kutatási eredmények. A kutatás célja az volt, hogy feltárja és értelmezze, hogy az interjúalanyok által átélt interakciós szituációkban a kulturális eltéréseket hogyan interpretálják, milyen tényezőkre, értékekre vezetik vissza a másik kultúrában. Ezzel a kutatással egy mélyebb megértést kaphatunk a két kultúra eltéréseiről, magyar szempontból. A disszertáció kutatását felhasználva tehát új elméleti eredményekkel gazdagodott a szakirodalom a két kultúra vonatkozásában.

A koreai nemzeti kultúra értékei a koreai szervezeti életben is visszaköszönnek. Steers-Shin-Ungson (1989) a koreai szervezeteket vizsgálva hét, a munkakörnyezetet meghatározó jellemzőt azonosítottak. Ezek (1) a koreai munkamorál, a (2) csoportharmónia és társadalmi kapcsolatok, a (3) karrier alapjai, az (4) alá-fölérendeltségi viszony, a (5) személyes kapcsolatok fontossága, a (6) döntéshozási mechanizmus és a (7) nők szerepe a munkahelyeken. A disszertáció kutatása feltárta, az erősen kollektivisták, nagy hatalmi távolsággal jellemezhető, maszkulin jellegzetességeket magán hordozó koreai szervezeti kultúra jellegzetességei mögötti mozgatórugókat, a szervezeti szereplők hatékonyabb együttműködésének céljából. A kutatás eredményei alkalmasak, átdolgozás után, egy interkulturális tréning elméleti alapjának. A tréningen, a kulturális különbségeket igyekeznek megismertetni a résztvevőkkel a célszóra jellemző kulturális viszonyokból fakadó eltérő magatartásformákra. Ez a típusú tréning nagy segítséget nyújthat az expatrióták kulturális érzékenységének fejlesztése érdekében (Harzing – Ruysseveldt, 1995).

A kutatás elméleti és gyakorlati téren is hozzáadott értékkel bír. A disszertáció kutatását felhasználva új elméleti eredményekkel gazdagodott a szakirodalom és a gyakorlati szervezeti élet is a két kultúra vonatkozásában.

FÜGGELÉK

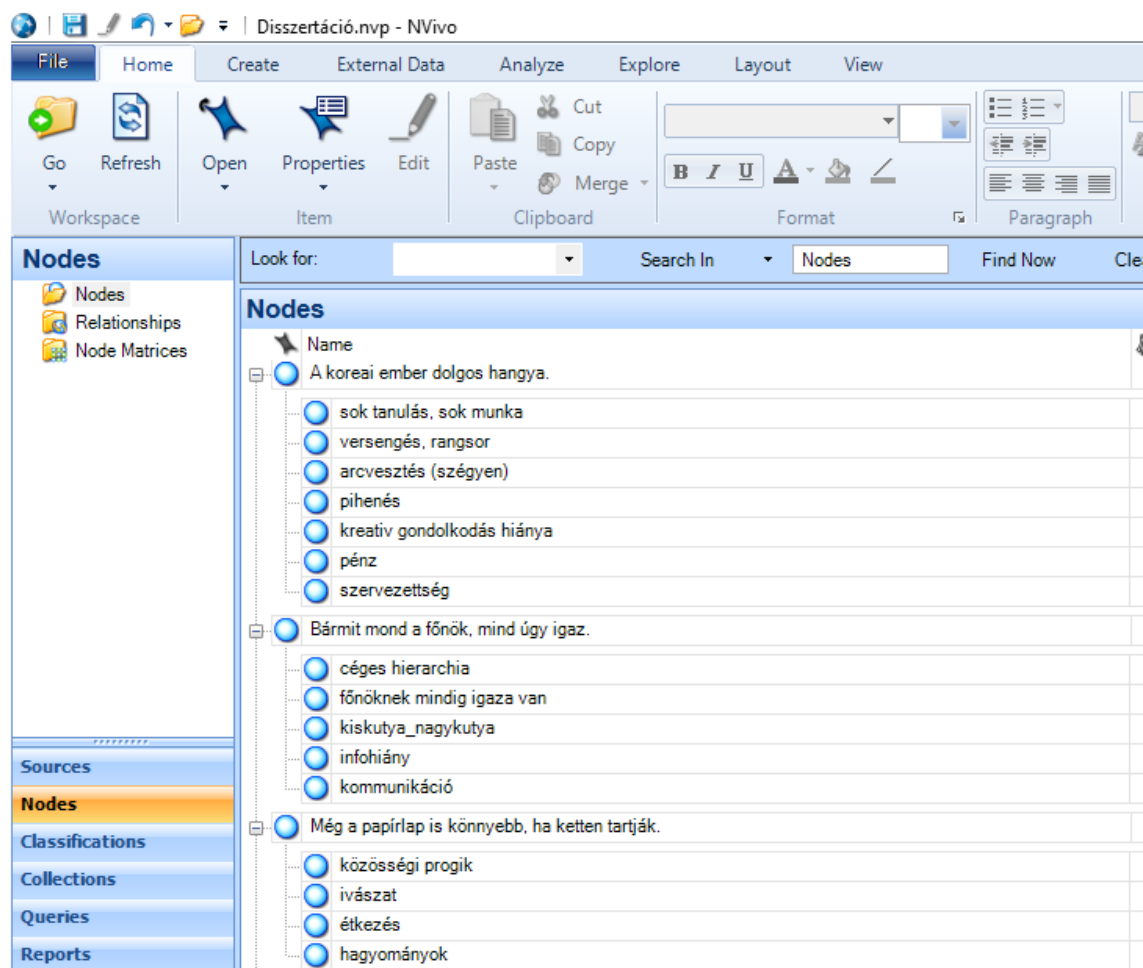
Függelék 1

A mintafelvételhez használt interjúvázlat.

1. Bemutatkozás: életkor, beosztás, családi státusz, végzettség(ek), nyelvtudás, jelenlegi élethelyzet, lakhely, munkahely)
2. Milyen pozitív/negatív/furcsa élmény/emlék jut eszedbe a dél-koreai kultúrával való találkozáskor?
3. Mondj három szót, ami számodra a legjobban jellemezné a dél-koreai kultúrát!
4. Mit adaptálhatna a magyar kultúra a dél-koreai kultúrától?
5. A dél-koreai szervezethez köthető élmények, tapasztalatok
6. Milyen személyiségű magyar munkavállaló lehet sikeres a dél-koreai szervezeti környezetben?
7. Melyik kultúrában tervezed az életedet a jövőben?

Függelék 2

A fő- és alkódok felépítése az Nvivo szoftverben.



Disszertáció.nvp - NVivo

File Home Create External Data Analyze Explore Layout View

Go Refresh Open Properties Edit Paste Copy Merge Format Paragraph

Workspace Item Clipboard

Nodes

Look for: Search In Nodes Find Now

Nodes

- hagyományok
- Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg.
 - legjobb korea
 - viselkedés a külföldiekkel
- Egy családban egy tigris legyen-akkor lesz rend.
 - társadalmi hierarchia
 - idős-fiatal
 - nő-férfi
 - család
 - házasság, párkapcsolat
 - anyós-meny
 - szülők-gyerek
- Változás

Sources

Nodes

Disszertáció.nvp - NVivo

File Home Create External Data Analyze Explore Layout View

Go Refresh Open Properties Edit Paste Copy Merge Format Paragraph

Workspace Item Clipboard

Nodes

Look for: Search In Nodes Find Now

Nodes

- Változás
- További infók
 - alkalmazkodási technikák
 - hogyan állt a kultúrához
 - mit lehet adaptálni
 - 3 szó
 - feldolgozása a kultúrának
 - interjúalanyokról
 - kultúra jobb megismerése
 - jövőbeli tervek
 - magyar alkalmas munkavállaló
 - általános jelzők koreára
- A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne.
- A szégyen végigkísér az életen.

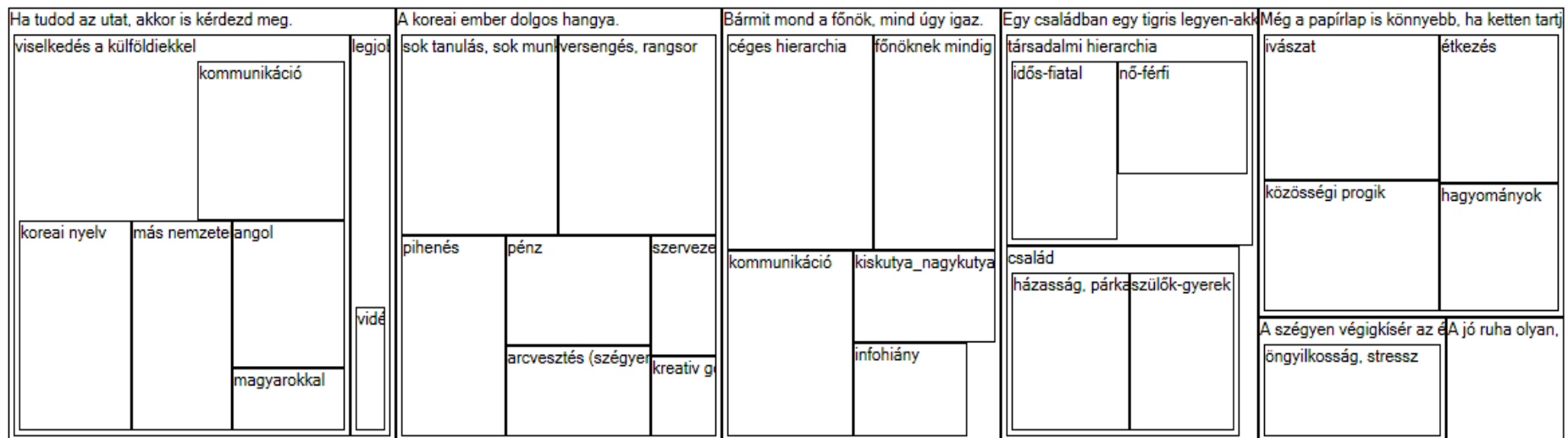
Sources

Nodes

Függelék 3

Az alkódok mennyiségi megjelenítése a főkédekon belül. Az Nvivo szoftverben készített ábra.

Nodes compared by number of items coded



Függelék 4



10. ábra: A kutatás fő- és alkódjainak ábrázolása, Coggle alkalmazás segítségével

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- Ahn, Toh-Kyeong [2003]: Foundations of social capital. Edward Elgar Publishing Limited.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M., [1984]: Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, pp. 193-226.
- A Három Amulett – Ázsiai mesék [1984] Móra Ferenc Könyvkiadó, Budapest (A bűvös erszény 248 o.; A tigris sírja 237 o.)
- Almond, G. – Sidney, V. [1965] The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Little Brown, Boston
- Adler N. J. [1991]: International Dimensions of Organizational Behavior. Boston/MA, Kent Publishing Company.
- Adler, N. J. [2002]: International Dimensions of Organizational Behavior. SouthWestern College Publishing, Cincinnati.
- Alvesson M., [2000]: The Local and the Grandiose - Method, Micro and Macro in Comparative Studies of culture and Organizations. Megjelent: Tzeng R. & Uzzi B. (szerk.): Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy, New York, Peter Lang Publishing, pp. 11-46.
- Ang, S., Dyne, L.V. and Begley, T.M. [2003]: The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, pp. 561–583.
- Atkinson&Hilgard, [2005]: Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- Azevado, G. [2011]: Intercultural integration in Sino-Brazilian joint ventures. In: Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings Edward Elgar Publishing Limited
- Avruch, K. [1998]: Culture & Conflict Resolution, US Institute of Peace Press, Washington

Bakacsi, Gy. [2006]: Kultúra és Gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozóinak összefüggései, Vezetéstudomány, 37. évf. 2006/ Decembéri különszám, 35-45.

Bakacsi, Gy. [2010]: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó Kft, Budapest

Bakó, T. [2002]: Verem mélyén. Budapest, Psycho Art Kiadó

Barinaga E. [1998]: Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity' Revised. Megjelent: Brusati L. G. (szerk.): Managing Across Borders: Cross-Cultural Issues in Management Studies, Proceedings of the Third AIDEA Giovanni International Conference, Lugano / Milano, CUEM.

Barthes R. [1977]: Image, music, text. Hill and Wang, New York In: László J., (2009). Narratív Pszichológia In: Bagdy, E., Demetrovics, Zs., Pilling J., (szerk) Polihistória Köszöntők és tanulmányok Buda Béla 70. születésnapja alkalmából[141-148]Akadémia Kiadó, Budapest

Bem, D. [1970]: Beliefs, Attitudes, and Human Affairs. Brook-Cole Publishing, Belmont, California.

Bennett, M. [1998]: Overcoming the golden rule: Sympathy and empathy. In: Bennett, M. (ed): Basic Concepts of Intercultural Communication. Intercultural Press, Yarmouth

Bennett, M. [1998]: Transition Shock: Putting Culture Shock in Perspective. In: Bennett, M. (ed): Basic Concepts of Intercultural Communication. Intercultural Press, Yarmouth

Bennett, R., Aston, A. and Colquhoun, T. [2000]: Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments, Human Resource Management; Summer/Fall Vol. 39, [2,3) pp. 239-250.

Berry J. W., [1993]: An Ecological Approach to Understanding Cognition Across Cultures. Megjelent: Altarriba J. (szerk.): Cognition and Culture: A Cross-Cultural Approach to Psychology, Amsterdam, North Holland.

Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. [1992]: Cross-Cultural Psychology: Research and Applications, Cambridge, Cambridge University Press.

Bíró B., Serfőző M. [2003]: Szervezetek és kultúra. In Hunyadi Gy., Székely M. (szerk.): Gazdaságpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest.

Black, J. S., and Gregersen, H. B. [1999]: The right way to manage expats. Harvard

Black, J. S., and Mendenhall, M. [1991]. The U-Curve adjustment proposition revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (2), pp. 225-247.

Black, J. S. [1992]: Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure and role innovation, *Group & Organization management*, 17 (2), 171 – 192 old;

Bochner, S. [1986]: Coping with unfamiliar cultures: adjustment or culture learning? *Australian Journal of Psychology*, Vol. 38 (3), pp. 347-358.

Bokor -Szóts-Kovács és társaik [2009]: Emberi Erőforrás Menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.

Bokor, A. [1999]: Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Ph.D disszertáció, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Bokor, A. [2000]: Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, PhD értekezés, Kézirat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest;

Bokor, A. [2003]: A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára, *Vezetéstudomány*, 10. szám, 37 – 56 old.

Boesch, E. E. [1991] *Symbolic action theory and cultural psychology*. Heiderberg/New York Springer.

Borgulya, I. [1996]: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában, Pécs, JPTE Kiadó.

Brannen, M.Y. [1992]: Cross-Cultural Materialism: Commodifying Culture in Japan. In *Meaning, Measure, and Morality of Materialism*, eds. Floyd W. Rudmin and Marsha Richins, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 167-180.

Brett, J.N. – Stroh, L.K. – Reilly, A.H. [1992]: Job transfer in C.L. In: Cooper and I.T. Roninson (eds): International Review of Industrial and Organisational Psychology. Chichester: Wiley, pp. 93-138

Brewer, M., B. [1991]: The social self: On being the same and different at the same time, Personality and Social Psychology Bulletin, 475 – 482 old.

Brinkerhoff, D.A. -White L.K [1988]: Sociology. West Publishing Company

Bruner J. [2001] A gondolkodás két formája. In: László J., Thomka B.(szerk) Narratív Pszichológia (15-27). Narratívák 5. Kijárat Kiadó, Budapest

Bruner, J. [1986]: Actual Minds, Possible Worlds. Cambridge, Harvard University Press.

Bruner, J. [1987]: Life as Narrative. Social Research 54, 11–32.

Burell, G. - Morgan, G. [1979]: Sociological paradigms and organizational analysis, Heinemann, London;

Byung S. M [2006]: Trade and Foreign Direct Investment Patterns in the Republic of Korea in the Aftermath of the 1997 Asian Financial Crisis; Asia-Pacific Trade and Investment Review, Vol 2/1

Chevrier, S. [2009]. Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? The Case of Switzerland. International Journal of Cross Cultural Management, 9, 169.

Choi, S. & Kim, K. [2000]: The Internal Structure of Korean Social Chemyeon. Korean Journal of Social and Personality Psychology 14. szám, 185-202. oldal

Chung Chai-Sik [2001]: Korea, Religious Tradition and Globalization. Institute for Modern Korean Studies, Yonse University

Church, A. [1982]: Sojourner adjustment. Psychological Bulletin, 91, 540–572.

Clegg, S. [2005]: Managing Organization Futures in a Changing World of Power/Knowledge. in: Haridimos Tsoukas – Christian Knudsen (eds.): Oxford Handbook of Organization Theory. New York: Oxford University Press: p. 536-568.

- Clegg, S. R., & Hardy, C. [1996]. Organizations, organization and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organization studies (pp. 1-28]. Thousand Oaks: Sage.
- Cooper, C.L.- Williams, S. [1996]:Occupational Stress Indicator Version 2.0. Windsor, UK
- Craig, J. [1979]: Culture Shock! Singapore: Times Books International
- Csath M. [2008]: Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Csikszentmihályi, M. [1997]: Finding flow. The psychology of engagment with everyday life. Basic Books, New York.
- Csite, A. – Luksander, A. – Mike, K. [2012]: Az európai vállalkozók karaktere. Vezetéstudomány, XLIII. ÉVF. 2012. különszám
- Csoma, M. [2008]: Korea, Egy nemzet, két ország. Napvilág Kiadó, Budapest
- Czarniawska, B. [1998]: Who is afraid of incommensurability? Organization, Vol. 5(2), pp. 273-275.
- De Bary, W.T [1988]: East Asian civilizations: a dialogue in five stages. Harvard University Press.
- Dessewffy, T. [2005]: Bevezetés a jelenbe, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Daft, R.L. [1992]: Organizational Theory and Design. West Publishing Co., New York, 4.ed.
- Deetz, S. [1996]: Describing differences in approaches to organizational science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy; Organization Science, 7: 191-207. old.
- Demorgon J. & Molz M., [1996]: Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktion. Megjelent: Thomas A. (szerk.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Hofrege
- Denzin, N. K. - Lincoln, Y. S. [1994]: eds. Handbook of Qualitative Research, SAGE Publication, London.

Dessler, G. [2014]: Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education Limited, Harlow.

Dowling, P. J. – Welch, D. E. – Schuler, R. S. [1999]: International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. South-Western College Publishing, Cincinnati.

Ehmann, B., [2002]: A szöveg mélyén. Pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum, Budapest

Eunhee Kim Yi [2001]: Mothers and Sons in Modern Korea. Korea Journal, 41 (4): 5-27

EY and Moscow School of Management [2012]: Rapid-growth markets soft power index (https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapid-growth_markets:_Soft_power_index/%24FILE/Rapid-growth_markets-Soft_Power_Index-Spring_2012.pdf)

Fukuyama, F. [2007] Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Európa Könyvkiadó, Budapest

Falkné B. K. [2001]: Kultúraközi kommunikáció - Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Budapest, Püski.

Fallding, H. [1965]: A Proposal for the Empirical Study of Values, American Sociological Review. Vol. 30. No. 2. pp. 223-233. DOI: 10.2307/2091566.

Faludi, P. [1998]: Korea története I. Az ókortól 1945-ig Külkereskedelmi Főiskola, Budapest

Firth, R.[1953]: The Study of Values by Social Anthropologists. Man. October. pp. 146-153.

Flynn, G. [1995]. Expatriate success is no longer just a question of job skills. Personnel Journal, Vol. 74 (6), pp. 29-34.

Fogarasy, B. [2010]: A munkahelyi boldogság feltárása a British American Tobacco-nál. Az élményértékelő mintavételi eljárás és a szubjektív jóllét felmérés gyakorlati alkalmazása. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Forman, J. & Darmschroder, L. [2008]: Qualitative Content Analysis. In Jacoby, L. & Siminoff, L. A. (eds.): Empirical Methods for Bioethics. Advances in Bioethics, Vol. 11. JAI Press, Oxford. pp. 39-62. DOI: 10.1016/S1479-3709(07)11003-7.

Földes, Cs. [2007]: Interkulturális kommunikáció: koncepciók, módszerek, kérdőjelek. Fordítástudomány, 2007. 1. sz. 14-39 p.

Fülöp, M., Sebestyén, N. [2011]. Kulturális sokk? Kulturális különbségek Budapesten tanuló egyetemisták szemével. (Cultural shock? Cultural differences from the American students' perspective) Pszichológia (Psychology), 30 (2), 81-106.

Furnham, A. [1993]: Communicating in foreign lands: the cause, consequences, and cures of culture shock. Language, Culture and Curriculum, Vol. 6 [1], pp. 91-109.

Gannon, M. J. [2001]: Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 23 Countries, Second edition. Sage Publications, London

Gannon, M. J. – Audia, P. [2000]: The Cultural Metaphor: A Grounded Method For Understanding National Cultural Differences, in: Earley, C. P., Singh, H. (eds): Innovations in International and Cross-Cultural Management, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, pp. 91-106.

Gannon, M.J.-Pillai, K. [2012]: Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Clusters of Clusters of Nations, Continents, and Diversity. SAGE Publications.

Geertz, C. [2001] Az értelmezés hatalma: antropológiai írások. Osiris, Budapest

Geertz, C. [2001]: Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez, in Az értelmezés hatalma, Osiris Kiadó, Budapest (eredeti: The interpretation of cultures, 1973, Basic Books, New York);

Geertz, C. [1994]: A vallás, mint kulturális rendszer. In: Az értelmezés hatalma. Budapest, Századvég

Gelei, A. [2002]: A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése, a szervezetfejlesztés esete, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Gelles, R.J.-Levine, A.-Bassis, M.S [1995]: Sociology: an introduction. McGraw-Hill

Gergen, K. J. [1991]: The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life. New York: Basic Books.

Gilgen, A. R., & Cho, J. H. [1979]: Questionnaire to measure Eastern and Western thought. Psychological Reports, 44(3, Pt 1), 835-841. DOI <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3.835>

Giddens, A. [2002]: The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press. 2nd edition

Gioia, D. A., Pitre, E. [1990]: Multiparadigm Perspectives in Theory Building, Vol. 15, No. 4., pp. 584-602.

Guanipa, C. [1998]: Culture Shock (<http://edweb.sdsu.edu/people/CGuanipa/cultshok.htm>)

Guba, G. L., Lincoln, Y. S. [2005]: Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, in: The Sage Handbook of Qualitative Research 3rd ed., eds: Denzin, N. K. and Lincoln Y. S., SAGE Publication, London.

Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. [1963]. An extension of the U-curve hypothesis. Journal of Social Issues, 19(3), 33-47 pp

Gudykunst-Kim [1997]: Communicating with Strangers. McGraw Hill: Boston.

Herman. J. [2003]: Trauma és gyógyulás. Budapest, Háttér-Kávész-NANE.

Hahm, Chaibong [1997]: The Confucian Political Discourse. Korea Journal. Seoul, Winter.

Hall E. T. & Hall M. R. [1989]: Understanding Cultural Differences. Yarmouth/ME, Intercultural Press.

Hall, E. T. [1966]: Rejtett dimenziók. Háttér Kiadó, Budapest.

Hall, E. T. [1960]: The Silent Language of Overseas Business, Harvard Business Review, Vol. 38., May-June.

Hampden-Turner C. M. & Trompenaars F. [1994]: The Seven Cultures of Capitalism. London, Piatkus.

Hampden-Turner C. M. & Trompenaars F., [2000]: Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values. New Haven & London, Yale University Press.

Hampden-Turner, C.[1992]: Creating Corporate Culture: from Discord To Harmony. Addison – Wesley Publishing

Hárdi, I. [1992]: A lélek egészségvédelme. Springer Hungarica Kiadó Kft., Budapest

Hardy, B. [1968]. Towards a Poetics of Fiction: An Approach through Narrative. *Novel* 1, 5–14

Hassard, J. - Kelemen, M. [2002]: Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the ‘Paradigm Debate’, *Organization*, Vol 9(2): 331-355.

Hassard, J. - Cox, J. W.[2013]: Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-Paradigm Times. *Organization Studies*, Vol 34, Issue 11.

Hatch, M. J. - Yanow, D. [2003]: Organization Theory as an Interpretive Science, in: Tsoukas, H, Knudsen, Ch.(eds.): *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, pp. 63-87.

Heidrich B. [1997]: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, *Vezetéstudomány*, 4. szám, pp 9-17.

Heidrich B. [2001]: Szervezeti Kultúra és Interkulturális Menedzsment. Human Telex Consulting, Budapest

Hidasi J. [1998]: Szavak, jelek, szokások. A nemzetközi kommunikáció könyve. Windsor Kiadó, Bp.

Hidasi, J. [2008]: Culture change and its impact on business ethics in Japan. In Zsolnai, L. (ed.): *Europe-Asia Dialogue on Business Spirituality*. Garant, Antwerp. pp. 107-117.

Hidegh A. – Gelei A. – Primecz H. [2014]: Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsment elméletek – bevezetés [What is the problem with modern organizations? Critical management studies – An introduction], *Vezetéstudomány*

Hocking, J B., Brown M. & Harzing A [2004]: A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. The International Journal of Human Resource Management, Volume 15, 2004 - Issue 3 DOI <https://doi.org/10.1080/0958519042000181269>

Holahan, C. J., & Moos, R. H. [1987]. Personal and contextual determinants of coping strategies. Journal of Personality and Social Psychology, 52(5), 946-955. DOI <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.946>

Holmes, T. H. - Rahe, R. H. [1967]: The Social Readjustment Rating Scale, Psychosomatic Medicine, 11., pp. 213-218. DOI:10.1016/0022-3999(67)90010-4.

Holmes, T. H. - Masuda, M. [1974]: Life change and illness susceptibility. In: Dohrenwend, B. S. and Dohrenwend, B. P. (Eds.): Stressful Life Events: Their Nature and Effect. John Wiley, New York.

Hofstede G. [1980]: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Berly Hills, Sage Publications.

Hofstede G. [1991]: Cultures and Organizations: Software of the Mind. London, McGraw-Hill.

Hofstede, G. & Bond H. [1988]: The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics, 16, 4, pp. 4-21.

Hofstede, G. – Hofstede, G. J. [2008]: Cultures and Organizations: Software of the Mind: [Intercultural Cooperation and its Importance for Survival]. McGraw-Hill Book Company, New York.

Hofstede, G. – Hofstede, G. J. [2005]: Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York, McGraw Hill

Hofstede. G. & Hofstede, G. J. [2008]: Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Kft., Pécs

Holstein, J. - Gubrium, J. [2000]: The self we live by: narrative identity in a postmodern world, Oxford University Press, New York;

Hoopes, D.S. [1981]: Intercultural communication concepts and the psychology of intercultural experience. In M.D. Pusch (Ed.) Multicultural Education, LaGrange Park, IL: Intercultural Press

Hoshmand L.T. [2005]: Narratology, Cultural psychology and counselling research. Journal of Counseling Psychology, 52, 2, 178-186. In: László J., [2009]. Narratív Pszichológia

House R. - Wright N. & Aditya R. [1997]: Cross-Cultural Research on Organizational Leadership – A Critical Analysis and a Proposed Theory. Megjelent: Early P. C. & Erez M. (szerk.): New perspectives in industrial and organizational psychology, San Francisco, The New Lexington Press, pp. 535-625.

House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. [2004]: Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1). Thousand Oaks, CA

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. [2004]: Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1). Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Hsieh, H-F. & Shannon, S. E. [2005]: Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative Health Research. Vol. 15. No. 9. pp. 1277-1288. DOI: 10.1177/1049732305276687.

Inglehart, R. -Welzel, C. [2005] Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence, New York: Cambridge University Press

Inglehart, R. [1977]: The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics. Princeton University Press, Princeton.

Inglehart, R. [1997]: Modernization and postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton University Press, Princeton.

Ibarra, H. [2003]: Working identity: unconventional strategies for reinventing your career, Harvard Business School Press;

J. Soltész K., Szilágyi F. és társaik [1992]: Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Jae Sung Kwak [2007]: Korean OFDI: investment strategies and corporate motivations for investing abroad, Division of Production, Productivity and Management
- Jahoda, G. [1984]: Do We Need a Concept of Culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15(2):139-151, DOI: 10.1177/0022002184015002003
- Janssens, M.[1995]: Intercultural interaction: a burden on international managers? *Journal of Organisational Behaviour*, 16, 155-67.
- Jarjabka Á. [1999]: A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing and Management*, 3-4. szám.
- Juhász Á. [2007]: Az egyéni és a szervezeti fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés. Doktori disszertáció. ELTE PPK Pszichológia Doktori Iskola, Budapest.
- Jex, S., Beehr, T., és Roberts, C. [1992]: The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 623-628.
- Kahn, R. L. és Byosiére, P. [1992]: Stress in organizations. In: Dunette, M. D. and Hough, L. M. (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Vol. 3, pp. 571-650.
- Kealey, D.J. [1989]: A Study of Cross-Cultural Effectiveness: Theoretical Issues, Practical Applications. *International Journal of Intercultural Relations* 13(3):387-428. DOI 10.1016/0147-1767(89)90019-9
- Kelemen, M. és Rumens, N. [2008]: *An Introduction to Critical Management Theory*, SAGE, London
- Keller, T. [2009]: *Magyarország helye a világ értéktérképén*. Társi, Budapest.
- Keum, Jang-tae [2000]: *Confucianism and Korean Thoughts*, Korean Studies Series No. 10, Jimoodang Publishing Company, Korea
- Kim, Choong Soon [2000]: *Anthropological Studies of Korea by Westerners*. Institute for Modern Korean Studies, Yonsei University
- Kim, Doo-hyon [1969]: *A Study of Korean Family System*. Seoul: National University Press

- Kim, H. [2004]: Korea's Development Under Park Chung Hee, Rapid Industrialization, 1961-79 RoutledgeCurzon, London
- Kim, Ok-yeol [1986]: The Social Position of Women in Traditional Society: Shim Chong-supp (szerk): Introduction to Korean Studies. The National Academy of Sciences: Seoul. 751-770
- Kim, T., Y., Cable, D., M. - Kim, S., P. [2005]: Socialization tactics, employee proactivity and Person – Organization fit, Journal of Applied Psychology, 90(2), 232 – 241 old.;
- Kim, Y. & Yang, J. [2013]: Impact of Chemyeon on Koreans' Verbal Aggressiveness and Argumentativeness. Korea Journal, 53. évfolyam 3. szám, 48-77. oldal
- King, N. [1994]: The Qualitative Research Interview. In Cassell, C. & Symon, G. (eds.): Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide. Sage Publications, London. pp. 14-37.
- King, N. [2004]: Using Interviews in Qualitative Research. In Cassell, C. & Symon, G. (eds.): Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. Sage Publications, London. pp. 11-22. DOI: 10.4135/9781446280119.n2.
- Klemm, K.[1843]: In Népi kultúra, népi társadalom (1977). Akadémia Kiadó, Budapest
- Kluckhohn F. R. & Strodtbeck F. L. [1961]: Variations in Culture Orientations, Elmsfort, New York
- Kluckhohn, C. & Florence, R. & Strodtbeck, F. L. [1961]: Variations in Value Orientation. Row Peterson, Evanston, Illinois.
- Kluckhohn, C. [1951]: Values and Value Orientations in the Theory of Action. An Exploration in Definition and Classification. In. Parsons T. & Shils E. A. (eds.): Toward a General Theory of Action. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. pp: 388-433. DOI: 10.4159/harvard.9780674863507.c8.
- Kocis: Korean Overseas Culture and Information Service [1998]: A Handbook of Korea, Samsung Moonhwa Printing Co. Ltd.: Seoul
- Kondor, Zs. [2003]: A kultúra fogalmának és tartalmának változása Cicerótól Carey-ig. In: Virtuális egyetem Magyarországon. Typotex, Budapest

Korean Information Service [2002]: Facts about Korea. Korean Information Service Government Information Agency: Seoul

Kopp, M. [2008]: Magyar lelkiállapot, 2008. Semmelweis Kiadó, Bp.

Krippendorff, K [1989]: Content Analysis. Annenberg School for Communication, Departmental Papers. University of Pennsylvania.

Krippendorff, K. [2003]: Content Analysis. An Introduction to its Methodology. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks.

Krippendorff, K. [2004]: Measuring the reliability of qualitative text analysis data. Quality and Quantity. Vol. 38. pp. 787–800. DOI: 10.1007/s11135-004-8107-7.

Kroeber, A. & Kluckhohn, C., [1952]: Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge (Mass.), Harvard University Press

Kroeber, A.L. – Kluckhohn, F. [1952]: Culture: A Critical View of Concepts and Definitions. Peabody Museum Papers. Vol. 47, no. 1, Cambridge, Mass.: Harvard University

Krohne, H. W. [2002]: Stress and Coping Theories. Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Germany. (<http://www.burnout.nl/docs/Krohne-Stress-history-overview.pdf>)

Kuhn, T. [1984]: A tudományos forradalmak szerkezete. Budapest, Gondolat.

Kultúrák@kontextusok.kommunikáció [2007] (Szerk: Dr.Hidasi Judit) Perfekt Zrt, ISBN 978 963 394 717 3

Kvale, S. [1996]: InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Kvale, S. [2005]: Az Interjú, Budapest, József Műhely Kiadó

Labov, W. and Waletzky, J. [1967]: ‘Narrative analysis: oral versions of personal experience’, in J. Helms (ed.), Essays in the Verbal and Visual Arts. Seattle: University of Washington Press, pp. 12–44.

László J. [2005]. A történetek tudománya: Bevezetés a narratív pszichológiába. Pszichológiai Horizont 3. Új mandátum, Budapest

- László J., Ehmann B., Péley B., Pólya T. [2000]: A narratív pszichológiai tartomelemzés: elméleti alapvetés és első eredmények. *Pszichológia*, 4, 367–390.
- László J. [2008]: Narratív pszichológia. In *Pszichológia* 28/, 4.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. [1984]: *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York.
- Lee, Kwang-kyu [1997]: *Korean family and kinship*. Seoul: Jipmoondang Publishing Company
- Lehota J. és munkatársai [2001]: *Marketingkutató az agrárgazdaságban*; Mezőgazda Kiadó, 2001
- Leach, B. [1978]: Geography, behaviour and marxist philosophy. In: *Antipode*, August DOI <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.1978.tb00104.x>
- Lenski, G. [1961] *The Religious Factor: A Sociological Study of Religion's Impact on Politics, Economics, and Family Life*. Garden City, New York
- Lerman, P. [1968] Individual Values, Peer Values, and Subcultural Delinquency. *American Sociological Review* 33: 219-235.
- Lipset, S. M. [1963] The Value Pattern of Democracy: A Case Study in Comparative Analysis. *American Sociological Review* 28: 515-535
- Lias, M. [2015]: South Korea's Real Culture of Shame, Korea Exposé, URL: <https://koreaexpose.com/south-koreas-real-culture-of-shame/> Letöltve: 2017. október 8.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. és Zilber, T. [1998]: *Narrative research*, Sage Publications, London;
- Lysgaard, S. [1955]: Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States, *International Social Science Bulletin*, Vol. 7, pp. 239-245.
- Le Fevre, M. és Kolt, G. S. [2010]: Occupational Stress: Are We All Talking About the Same Thing? *New Zealand Journal of Employment Relations*, June 2010, Vol. 35, Issue 2, pp. 16-27.

- Lovalló, D. [2000]: Living with uncertainty: attractiveness and resolution timing. Journal of Behavioral Decision Making. DOI [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(200004/06\)13:2<179::AID-BDM332>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(200004/06)13:2<179::AID-BDM332>3.0.CO;2-J)
- MacIntyre, A. [1999]: Az erény nyomában. Budapest, Osiris Kiadó.
- Mármárosi, A. [2002]: Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon, Vezetéstudomány, 6 szám, 2-16 old.
- Marosi M. [1995]: A japán és a koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Marosi, M [1997]: Távol-Keleti Menedzsment, Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Maróti, A [2013]: A Nélkülözhetetlen Kultúra. United Kiadó, Budapest
- Martin, S [1974]: A beszéd szintjei Japánban és Koreában. (Pap Mária, Szépe György szerk.). Társadalom és nyelv. Szociolingvisztikai írások. Gondolat: Budapest.
- Mason, J. [2002]: Qualitative researching. Second edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mayer L. [1994]: A Koreai Köztársaság gazdasága és gazdaságpolitikája. Szeged
- Márkus, Gy.[1992] A kultúra: egy fogalom keletkezése és tartalma. in: Kultúra és modernitás T-Twins, 9-41. (<http://www.filozofia.bme.hu/~zemplen/KULT/01MARKUS.htm>)
- Márkus, Gy. [2017]: Kultúra, tudomány, társadalom - A kultúra modern eszméje. Atlantisz, 2017
- McClelland, D. C. [1965]. N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, 1(4), 389-392. DOI <http://dx.doi.org/10.1037/h0021956>
- McLachlan, D. A., Justice, J. [2009]: A grounded theory of international student well-being. The Journal of Theory Construction & Testing, 13 (1), 27–33.

Mendenhall M. and Stahl, G. [2000]: Expatriate training and development: Where do we go from here? *Human Resource Management*, Summer/Fall Vol. 39. [2,3] pp. 251-261.

Mendenhall, M., and Oddou, G. [1985]: The dimensions of expatriate acculturation:

Miles, A. B. és Huberman, A. M. [1984]: *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, London;

Miles, M. B. & Huberman, A. M. [1994]: *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Mishler, E., G. [1999]: *Storylines: craft artists' narratives of identity*, Harvard University Press, Massachusetts;

Morgan, G. [1997]: *Images of Organization*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Mártonfi, F. [1972]: A tiszteletiség kifejezési formáiról a kelet- és délkelet-ázsiai nyelvekben. *Általános Nyelvészeti Tanulmányok VIII*, 159-180.

Neumann-Bódi, E – Hofmeister-Tóth, Á. – Kopp, M [2006]: Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. In: *Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Szerk.: Kopp Mária, Bp.

Neyer, A., Köllnig, M. [2003]: *Redefining culture standards. A meta-analysis of 650 narrative interviews*, 50. old, *Theory and Methods in the Study on Intercultural Knowledge and Interaction*, Vienna

Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.) [2003]: *Kultúra és pszichológia*, Budapest, Osiris.

Niblo, D. M -Jackson, M.S [2011]: Model for combining the qualitative emic approach with the quantitative derived etic approach. In: *Australian Psychologist*, February. DOI <https://doi.org/10.1080/00050060410001701843>

Niedermüller, P. [1999]: *A kultúraközi kommunikációról*. Megjelent: Béres-Horányi szerk. [2001]: *Társadalmi kommunikáció*. Osiris, Budapest, 96-113. oldal

Nye, J. S. Jr. [2013]: Hard, Soft, and Smart Power. *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, Edited by Andrew F. Cooper, Jorge Heine, and Ramesh Thakur. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199588862.013.0031

- Oak, S. [2000]: American/Korean Contrasts. Patterns and Expectations in the U.S. and Korea. Hollym Corporation: Seoul
- Oberg, K. [1955]: Cultural shock. Adjustment to new cultural environments. Practical Anthropology 7. Pp. 177-182
- Opper, S., Teichler, U., Carlson, J. [1990]: Impacts of Study Abroad Programmes on Students and Graduates. London, Jessica Kingsley Publishers.
- Osváth, G. [1995]: Koreai nyelv alapfokon I. Külkereskedelmi Főiskola: Budapest
- Osváth G. [2001]: A koreai verbális és nem-verbális kommunikáció néhány sajátossága. Majoros Pál (szerk.): BGF Tudományos Évkönyv. Budapesti Gazdasági Főiskola: Budapest. 298-307
- Osváth Gábor [2003]: A távol-keleti verbális kommunikáció néhány sajátossága. Tóth Szergej (szerk.): Nyelvek és Kultúrák találkozása. Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Tanárképző Főiskolai Kara: Szeged. 41-44.
- Osváth G.-Romhányi C. [1995]: A koreaiak önképe és nemzeti szimbólumai. Osváth Gábor (szerk.): Korea Nyelv és kultúra I. Tanulmányok a kultúraközi kommunikáció tárgyköréből. Külkereskedelmi Főiskola. Budapest. 19-28
- O'Reilly, C., A., Chatman, J. és Caldwell, D., A. [1991]: People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person – organization fit, Academy of Management Journal, 487 – 516 old.;
- Park, Myung-seok [1999]: Communication Styles in Two Different Cultures: Korean and American. Hanshin Publishing Co. Seoul
- Pászka, I. [2007]: Narratív történetformák. Belvedere Meridionale, Szeged
- Paykel, E. S. [1983]: Methodological aspects of life events research, Journal of Psychosom Research, Volume 27, Issue 5, pp. 341-352.
- Pennebaker, J. W, [1982]: The Psychology of Physical Symptoms. New York: Springer
- Pennebaker, J. W [2005]: Rejtett érzelmeink, valódi önmagunk. Az őszinte beszéd és írás gyógyító ereje. Háttér Kiadó, Budapest.

Petres-Csizmadia, G. [2013]: Az önéletírás gyónáskényszere. In Irodalmi szemle, LVI. 3.szám

Pheng, L.S. & Yuquan S. [2002]. An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40 (1), 7-16.

Pléh Cs. [1996]: A narratívumok mint a pszichológiai koherenciateremtés eszközei. *Holmi*, 8, 2, 265–282.

Popovski, V. - Popovska, M. B. – Jovcheska, S. [2014]: Factors Ranked By Expatriate Managers For Successful Implementation Of International Tasks. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, Vol. 16, Issue 3, Pages 1-12.

Porter, G. and Tansky, J. W. [1999]: Expatriate success may depend on a "learning orientation": Considerations for Selection and Training, *Human Resource Management*; Spring 1999; Vol. 38(1), pp. 47-60.

Primecz, H. & Soós Á., [2000]: Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdezés alapján. *Vezetéstudomány*, XXXI (6), pp. 35-48.

Primecz H. [1999]: Hofstede – más szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 3-4. sz., pp. 111-115.

Primecz H. [2006]: Étikusi és émiikus kultúrakutatások; *Vezetéstudomány különszám*, 37. évfolyam, p. 4-13.

Primecz, H. [1999]: A szervezeti tudás születése. A szervezetelméletek pozitivisták, kritikai realista és posztmodern megközelítése, *Vezetéstudomány*, 1999/6.

Primecz, H. [2008]: Multiparadigmikus közelítés válasza a paradigmavíttára, *Vezetéstudomány*, 4. sz., 12-23. old.

Primecz, H., Romani, L. and Topçu, K. [2015] A Multi-paradigm Analysis of Cross-cultural Encounters, in Holden, N., Michailova, S. and Tietze, S. (Eds), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*, London: Routledge, 431-440.

Primecz, H., Romani, L., Sackmann, S. (Eds) [2011] *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Northampton: Edward Elgar.

Punnet, B. J. & Shenkar, O., (szerk.) [2004]: *Handbook for International Management Research*, University of Michigan Press, pp 99-167.

Punnett, B. J. [1997] :Towards effective management of expatriate spouses, *Journal of World Business*, Vol. 32 (3), pp. 243-252.

Pólya T. [2008]: A narratív értékelés hatása a szubjektív élmény észlelt minőségére. In: Vincze O., Bigazzi S. (szerk): *Élmény, történet: A történetek élménye*. Pszichológiai Horizont 4. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó, 106–120.

Pye, L. W [1985]: *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority*. Harvard University Press.

Ragin, C. C. [1997]: *Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable-Oriented Research*. *Comparative Social Research*. Vol. 16. pp. 27-42.

Reed, M. I. [2009]: *Critical Realism in Critical Management Studies*. in: Mats Alvesson – Todd Bridgman – Hugh Willmott (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 52-75.

Riessman, C. [2008]: *Narrative methods for the Human Sciences*, Sage Publications, London;

Robbins, S. P. [1993]: *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall International.

Rokeach, M. [1960]: *The Open and Closed Mind, Investigations into the Nature of belief systems and Personality Systems*. Basic Books, New York.

Rokeach, M. [1969]: *Beliefs, Attitudes, and Values. A theory of Organization and Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Rokeach, M. [1973]: *The nature of human values*. Free Press, New York.

Rokeach, M. [1979]: *Understanding Human Values, Individual and Societal*. Free Press, New York.

Romani, L. [2007]: How we talk about culture. Overview of the field of culture and management, EGOS, Vienna,

Romani, L., Primecz, H. and Bell, R. [2014] There is nothing so practical as four good theories, in B. Gehrke and M.T. Claes (Eds) Global Leadership practices: a cross-cultural management perspective, Basingstok: Palgrave McMillan, 13-47.

Romani, L., Primecz, H., and Topçu, K. [2011]. Paradigm interplay for theory development: A methodological example with the Kulturstandard method. Organizational Research Methods, 14(3), 432-455.

Romani, L., Topcu K., Primecz H. [2007]: Kulturstandard research in two paradigms: The possible application of the method in the functionalist and interpretative paradigms, Journal of Cross Cultural Competence and Management 5, 161-202

Ross, R.-Altmaier E. [1994]: Intervention in occupational stress. Thousand Oaks, CA: Sage Pub. DOI <https://doi.org/10.1002/jts.2490100120>

Rudnák, I., [2010]: A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében, Disszertáció, Szent István Egyetem

Salavecz, Gy. [2008]: Munkahelyi stressz és egészség. In: Kopp, M. (Ed.): Magyar lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest.

Savada, A. M. and Shaw, W. (editors) [1990]: South Korea: A Country Study. Washington: GPO for the Library of Congress.

Schwartz, S. [2003] Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. European Social Survey

Schwartz, S. [2007] Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations. In Jowell, Roberts, Fitzgerald, Eva (szerk.) Measuring Attitudes Cross-Nationally. Lessons from the European Social Survey

Schwartz, M. S. [2006]: God as a Managerial Stakeholder? Journal of Business Ethics. Vol. 66. pp. 291-306. DOI: 10.1007/s10551-005-5599-6.

Schwartz, S. H. [1999]: A Theory of Cultural values and Some Implications for Work, Applied Psychology: An International Review, Vol. 48. No. 1, p.23-47.

Schwartz, S. H. [2003]: Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? In: Kultúra és pszichológia, szerk: Nguyen Luu Lan Anh és Fülöp Márta, Osiris Kiadó, Budapest.

Schwartz, S. H. [1992]: Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In Zanna, M. (ed.): Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 25. Academic Press, Orlando. pp. 1-65. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6.

Schwartz, S. H. [1994]: Are there universal aspects in the content and structure of values? Journal of Social Issues. Vol. 50. pp. 19-45. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x.

Schwartz, S. H. [2006]: Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In Jowell, R. et al. (eds.): Measuring attitudes cross-nationally – lessons from the European Social Survey. Sage Publications, London. pp.169-203. DOI: 10.4135/9781849209458.n9.

Schwartz, S. H. [2012]: An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture. Vol. 2. Issue 1. DOI: 10.9707/2307-0919.1116.

Schwartz, S. H. et al. [2001]: Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. Journal of Cross-Cultural Psychology. Vol. 32. pp. 519-542. DOI: 10.1177/0022022101032005001.

Schwartz, S. H. et al. [2012]: Refining the theory of basic individual values. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 103. pp. 663-688. DOI: 10.1037/a0029393.

Sackmann, S. A., and Phillips, M. E. [2004]. Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. International Journal of Cross Cultural Management, 4 (3), 370–390.

Ságvári B. [2006] Gazdaság, állam, politika. Érdekérvényesítés és kapcsolatok a magyarországi multinacionális vállalatok és a kormányzat között. Kritika. 2006/4

Ságvári B. [2007] A versenyképesség európai dimenziói, Új Pedagógiai Szemle, 2007/1

Sarbin T.R. [2001]. Az elbeszélés, mint a lélektan tő-metaforája. In: László J., Thomka B.(szerk) Narratív Pszichológia (59-76). Narratívák 5. Kijarat Kiadó, Budapest

Sarbin, T. R., [1986]: Narrative psychology. The storied nature of human existence. New York, Praeger.

Schein, E. [1968]: Organizational socialization and the profession of management, *Industrial Management Review*, 1 – 16 old.;

Schein, E. [1990]: Organizational culture, *American Psychologist*, 109 – 119 old.;

Schein, E. [2004, 2010]: Organizational culture and leadership, Jossey – Bass, San – Francisco;

Scherer, A. G., & Steinmann, H. [1999]. Some remarks on the problem of incommensurability in organization studies. *Organization Studies*, 20(3), 519-544.

Schleicher, N [2007]: Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban. BKF jegyzet. Századvég, Budapest. ISBN: 963 734053 6

Schneider, S.C. - Barsoux, J-L. [2003]: Managing Across Cultures. Publisher Pearson Education

Schwandt, T. A. [1994]: Constructivist, Interpretivist Approach to Human Inquiry, in: in: *Handbook of Qualitative Research*, eds: Denzin, N. K. and Lincoln Y. S., SAGE Publication, London.

Shepherd, C.- Challenger R. [2013]: Revisiting Paradigm(s) in Management Research: A Rhetorical Analysis of the Paradigm Wars. *IJMR*, Vol 15, Issue 2. DOI <https://doi.org/10.1111/ijmr.12004>

Selye, J. [1974]: Életünk és stressz. Akadémiai Kiadó

Soderberg A-M. & Holden N. [2002]: Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1) pp. 103-121.

Sohn, Ho-min [1986]: Cross cultural patterns of honorifics and sociolinguistic sensitivity to honorific variables. *Papers in Linguistics*, 19(3), 365-401

Statisztikai tükrő [2018]: Gender wage gap in South Korea (<https://infogram.com/gender-wage-gap-in-south-korea-1g4qpzdozydom1y>)

Suh, Cheong-soo [1996]: A Cultural Perspective on Korean Language. Korea Journal. Seoul, Autumn.

Sussman, N. M. [1986]. Reentry research and training: methods and implications. International Journal of Intercultural Relations, 10, 235-254 pp

Sung-Hee Jwa [2002]: The Evolution of Large Corporations in Korea: A New Institutional Economics Perspective of the Chaebol. Edward Elgar Publishing Ltd., UK

Steers R. M. -Yoo Keun Shin- Gerardo R. Ungson [1989]: The chaebol, Korea's New Industrial Might, Ballinger Publishing Company, United States of America

Szilas, R., [2011]: Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság. Disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Szokolszky, Á. [2004]: Kutatómunka a pszichológiában: metodológia, módszerek, gyakorlat, Osiris Kiadó, Budapest;

Szondy, M. [2010]: A boldogság tudománya. Jaffa Kiadó, Budapest

Swidler, A. [1986]: Culture in Action: Symbols and Strategies. American Sociological Review, Vol. 51, No. 2 pp. 273-286

American Sociological Association. DOI: 10.2307/2095521

Taylor, R. L. [2002]: Szubkultúrák és ellenkultúrák. In Várnai J. Sz. – Kis T. (szerk.): A szlengkutatás 111 éve. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen.

Taylor, S. és Littleton, K. [2006]: Biographies in talk: a narrative discursive research approach, Qualitative Sociology Review, 2[1], 22-38 o

Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. [2004]. Target Article: "Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence". Psychological Inquiry, 15(1), 1-18. DOI http://dx.doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01

Thomas K. W. & Kilmann R. H., [1974]: The Thomas-Kilmann Mode Instrument. New York, Xicom.

Thomas A., [2004]: Intercultural Competence as a Basic Need for Harmonizing Cultural Differences. Konferencia előadás, International Academy for Intercultural Research, Taiwan.

Thomas, A., Kinast, Eva-Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia [2010]: Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application, 2nd Edition

Thomas, D. és Ely, R., J. [1996]: Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review, 74(5), 79 – 90 old.;

Thomas, J [1983]: Cross-Cultural Pragmatic Failure. Applied Linguistics, 4/2. 91-112.

Thomas, K. W -; Kilmann, R. H [1974]: Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, NY

Tienari, J., Sodeberg, A-M., Holgersson, C., Vaara, E, [2005] Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context, Gender, Work, and Organization, 12(3), 217-241.

Tong Yu [2008]: Intercultural Sensitivity and Conflict Management Styles in Cross-Cultural Organizational Situations; Intercultural Communication Studies, 17. évf., 2.szám, p. 149-161

Topcu K. [2005]: A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. Vezetéstudomány, 36. évf., 10. szám, p. 2-16.

Topcu K. [2005]: A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés, PhD-értekezés, Budapest, 2005.

Topcu K. – Romani, L. – Primecz H. [2006]: Kulturstandard research in two paradigms: The possible application of the method into the functionalist and interpretive paradigms, forthcoming 2006, Journal of Cross Cultural Competence and Management

Topcu, K., Romani, L., Primecz, H. [2007]: Kulturstandard research in two paradigms: The possible application of the method in the functionalist and interpretive paradigms, Journal of Cross Cultural Competence and Management, pp. 161-202

Topçu K. [2002]: Kultúra és döntéelmélet. Megjelent: Zoltayné-Paprika. Z. (szerk.): Döntéelmélet, Budapest, Alinea Kiadó, pp. 379-408.

Triandis H. C., [1984]: A Theoretical Framework for the More Effective Construction of Culture Assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 8, pp. 301-310.

Triandis H. C., [1994]: Major Cultural Syndromes and Emotion. Megjelent: Kitayama S. & Markus H. R. (szerk.): *Emotion and Culture*, Washington / DC, American Psychological Association, pp. 285-306.

Triandis H. C., [1994]: Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism. Megjelent: Kim U., Triandis H. C., Kagitcibasi C, Choi S. & Yoon G. (szerk.): *Individualism and Collectivism: Theory, method, and applications*, Thousand Oaks / CA, Sage Publications, pp. 41-51.

Triandis H. C. [2003]: A társas viselkedésmintázatok kulturális eltérései. Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.): *Kultúra és pszichológia*, Budapest, Osiris.

Triandis, H. C. [1989]: The Self and Social Behavior in Differing Cultural Context, *Psychological Review*, pp. 506-520.

Triandis, H. C. [1999]: *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Allyn&Bacon, New York

Trompenaars, F. [1993]: *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicolas Brealey Publishing, London.

Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. [1997]: *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Tung, R. L. [1987]: Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive*, Vol. 1 [2], pp. 117-126.

Tung, R. L. [1998]: American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, Vol. 33 [2], pp. 125-145.

Varga, K. [1982]: Szervezeti kultúránk koordinátái: szociálpszichológiai vizsgálat egy intézményen belül nemzetközi összehasonlítással, *Ergonómia*, 3. sz., 383 – 403. old;

- Varga, K. [2008]: Hofstede és a magyar szociológia. Megjelent: Hofstede, G. & Hofstede, G. J. [2008]: Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Kft., Pécs
- Vasziljev, L. Sz. [1977]: Kultuszok, vallások és hagyományok Kínában. Gondolat Kiadó, Budapest
- Ward, C. and Kennedy, A. [1996]: Crossing cultures: The relationship between psychological and sociocultural dimensions of cross-cultural adjustment. In J. Pandey, D. Sinha and D.P.S. Bhawuk (Eds.), Asian contributions to cross-cultural psychology (pp.289-306). New Delhi: Sage.
- Wengraf, T. [2001]: Qualitative Research Interviewing: Biographic Narratives and Semi-structured Methods. Sage: London.
- Williams, R [2001]: The long revolution. Boardview press, Canada
- Winkelman, M. [1994]: Cultural Shock and Adaptation. Journal of Counseling & Development, November-December. DOI <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1994.tb01723.x>
- Vörös, M. [1996]: Fogyasztás és kultúra. In Replika, 21-22. sz.
- Yin, R., K. [2003]: Case study research. Design and methods, 3. kiadás, SAGE Publications, Thousand Oaks;
- Zhou, Z. [2017]: Cross-cultural Training and Second Language Learning. Asian Education Studies, 2. évfolyam, 3. szám, 1-8. oldal
- von Glasenapp, Helmuth [1975]: Az öt világvallás. Gondolat: Budapest

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

Magyar nyelvű referált folyóirat

Primecz Henriett, Kiss Csaba, Toarniczky Andrea, Csillag Sára, Szilas Roland, Milassin Anda, Bácsi Katalin (2014): Magyarországi „Munkavállaló–Barát” (Employee Friendly) Szervezetek – Valóság Vagy Utópia (Avagy Mit Tanulhatunk Tőlük?). Vezetéstudomány XLV. 10. szám, pp. 2–16.

Milassin Anda Nóra (2014): Az eltérő kultúrával való találkozás során keletkező traumák feldolgozásának egyik eszköze, a gyógyító írás. Munkaügyi Szemle 2014/6. 2. szám, pp. 94-98

Magyar nyelvű egyéb folyóirat

Milassin Anda, Szabadi Gábor (2012): Merre tovább B33? XIII. Országos Esettanulmány Verseny esete, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Magyar nyelvű műhelytanulmány

Milassin Anda (2015): Az eltérő kultúrával való találkozás során keletkező munkavállalói feszültségek. Tavaszi Szél Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2015. április 10-12. Absztraktkötet 2015, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Publio Kiadó. (ISBN: 978-963-397-702-6)

Milassin Anda (2014): Az eltérő kultúrával való találkozás során keletkező traumák feldolgozásának egyik eszköze, a gyógyító írás In: Csiszár Imre, Kőmíves Péter Miklós (szerk.) Tavaszi Szél 2014 / Spring Wind 2014: Konferenciakötet. 602 p. Konferencia helye, ideje: Debrecen, Magyarország, 2014.03.21-2014.03.23. Debrecen: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2014. pp. 126-130. (ISBN:978-963-89560-8-8)

Milassin Anda (2012): Svéd kultúrákutató magyar szemmel; A svéd- és a magyar mesevilágban fellelhető kulturális elemek, amelyek beazonosíthatók, mint viselkedést befolyásoló tényezők a szervezeti életben. Corvinus Gazdálkodástudományi Doktori Iskola kutatási fórum

Milassin Anda (2012): Svéd kultúrákutató magyar szemmel; A svéd- és a magyar mesevilágban fellelhető kulturális elemek, amelyek beazonosíthatók, mint viselkedést befolyásoló tényezők a szervezeti életben. Corvinus Gazdálkodástudományi Doktori Iskola Műhelytanulmány

Milassin Anda (2011): Svéd kulturstandardok magyar szemmel, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola Műhely konferencia

Milassin Anda (2011): Svéd kulturstandardok magyar szemmel, BCE TÁMOP Versenyképesség alprojekt

Angol nyelvű, nemzetközi referált folyóiratok

Primecz Henriett, Toarniczky Andrea, Kiss Csaba, Csillag Sára, Szilas Roland Ferenc, Milassin Anda, Bácsi Katalin: Information and Communications Technology's Impact on Work-life Interference: Cases of 'Employee-friendly Organizations' INTERSECTIONS: EAST EUROPEAN JOURNAL OF SOCIETY AND POLITICS 2:(3) pp. 61-83. (2016)

Angol nyelvű, nemzetközi konferencia kiadványok

Employee Friendly Organizations in Hungary: what is learnt from them? Primecz Henriett, Csillag Sára, Toarnitzky Andrea, Kiss Csaba, Milassin Anda, Szilas Roland Ferenc In: Aleksy Pocztowski, Beata Buchelt (szerk.) 13 th International Human Resource Management Conference: Uncertainty in as Flattening World: Challenges for IHRM. Konferencia helye, ideje: Cracow, Lengyelország, 2014.06.24-2014.06.27. Cracow: Cracow University of Economics, Matej Bel University, 2014. pp. 169-171. (ISBN:978-83-914703-4-3)