



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Milassin Anda Nóra

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Primecz Henriett, Ph.D
egyetemi docens

Budapest, 2018

**Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Milassin Anda Nóra

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Primecz Henriett, Ph.D
egyetemi docens

© Milassin Anda Nóra

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
Táblázatok és ábrák jegyzéke	3
1. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	4
1.1 A téma relevanciája.....	4
1.2 Az elméleti háttér áttekintése és a kutatási kérdések	5
2. Felhasznált módszerek	9
2.1 A vizsgált populáció és az adatgyűjtés.....	9
3. Az értekezés eredményei	12
3.1 A kutatás kontextusa	12
4. Főbb hivatkozások	20
5. A témakörrel kapcsolatos saját (illetve társszerzős) publikációk jegyzéke	24

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. táblázat: A kutatás részterületei, a kutatás céljai és a hozzájuk tartozó kutatási kérdések	8
1. ábra: A kutatás fő- és alkódjainak ábrázolása, Coggle alkalmazás segítségével	11

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

1.1 A téma relevanciája

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 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.

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 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 szembe állítva 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 Az elméleti háttér áttekintése és a kutatási kérdések

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 összetetalakozása 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 hozzátétőlegesen változatlan formában van jelen az adott kultúra tagjaiban. A statikus megközelítést alkalmazó kultúrakutatások a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra határaival teszik egyenlővé (Chevrier, 2009), tehát a kutatásomban a dél-koreai országhatár lesz a kutatás határa.

Az idegen kultúrába való beilleszkedést vizsgáló szakirodalom 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 foghatjuk 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 valósítanak meg. 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).

A kritikai realizmust választottam gondolkodási keretemnek, 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 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 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 részterületeit, a kutatási célokat és a kutatási kérdéseket a 1. táblázat tartalmazza.

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 tagokkal 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?

1. táblázat: A kutatás részterületei, a kutatás céljai és a hozzájuk tartozó kutatási kérdések

2. Felhasznált módszerek

2.1 A vizsgált populáció és az adatgyűjtés

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 felállítása 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.

2.2 Az adatelemzés

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 (Krippendorff, 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 főkéódokat egy-egy koreai közmondással tettem érthetővé. A beazonosított hét gyűjtő főkéódok alatt több alkód is olvasható. Az elemzést interjúrészletekkel gazdagítottam. A kutatás fő- és alkódjainak vizuális ábrázolását a 1. ábra mutatja.

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

3. Az értekezés eredményei

3.1 A kutatás kontextusa

A földrajzi közelségnek köszönhetően a kínai kultúra erőteljes hatással volt a koreai félsziget kialakuló kultúrájára, mind nyelvben, szokásokban, gondolkodásmódban. A Koreában kialakuló társadalmi és gazdasági folyamatok szervező elve és a mindenki számára elérhető szellemi forrás a kínai eredetű konfucianizmus lett (Keum, 2000). A koreai nép a konfuciánus nézetet úgy tudta magáévá tenni, hogy közben saját nemzeti szükségleteivel egészítette ki, így ez magas etikai, társadalmi szabályozó rendszer mélyen meghatározza a koreai emberek gondolkodását (de Bary, 1988). A kultúrák által hordozott világnézet sajátosságok meghatározzák a kultúra értékeit. A család, az iskola, a vallási csoportok mind közrejátszanak az adott kultúrára jellemző világnézetének továbbörökítésében (Park, 1999). A konfucianizmust, mint szellemi irányzat alapítója Konfuciusz szerint, ahogyan a világegyetemben, úgy az emberi társadalomban is mindennek megvan a maga helyes rendje. A társadalmi rend és ezen a 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 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. Az (1) úr – szolga közötti kapcsolatban az uralkodó kötelessége, hogy igazságos, jóságos, erkölcsös viselkedésével példát állítson alattvalóinak, melyért cserébe a szolga hűséggel tartozik. Az (2) apa-fiú kapcsolatban a szülő iránti tisztelet és engedelmisség 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 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, engedelmisséggel 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 (Park, 1999). A modernizáció korai szakaszában a konfucianizmust 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. 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).

3.2 A kutatási metaforák

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 kívánatosnak 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 fiatalként halmozottan hátrányos helyzetben vannak, akár egy mindennapi ügyintézésnél is, mint például a boltban vagy a bankban is. „*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.*” A nők a konfucionista hagyomány szerint, életük során három férfinak tartoznak engedelmességgel: gyermekkoruktól házasságukig édesapjuknak, a házasságban férjüknek, özvegyként pedig fiúknak (Park, 1999). 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. „*Ahogy 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.” 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 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** főködnak neveztem el.

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 a 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.*” 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 látszat, ami igazán számít. A dél-koreai munkavállalókon tapasztalt lendület 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 munka az első, nem a család. Azért rúgtak 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.*”

A sok munka melletti kevés szabadidőben a koreai munkavállalók hasonlóan viselkednek a magyarok megítélése szerint, mint a munkában. A koreaiak nem pihennek, hanem „továbbnyüzsögnek”, 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 ájtott 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.*” 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 ragaszkodáshoz, és a társadalmilag és szervezetenként elvárt viselkedésről. A pihenőidő is a magyartól erősen eltérő dél-koreai munkamorált összefoglalóan **A koreai ember dolgos hangya** főként neveztem el.

Ahogy a korábbi interjú részletekből 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. A távol-keleti kultúrában, a vezetőnek jó nevelőnek, jóindulatúnak, kedvesnek, szimpatikusnak kell lenni, akivel szemben a beosztottak elkötelezettek, odaadók 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 vezetővel kapcsolatban, hogy a koreai vezető a döntéseket és feladatokat indoklás nélkül adta 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. *„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.”* 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** főként neveztem el összefoglalóan a magyar interjúalanyok által megtapasztalt szervezeti incidenseket.

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. *„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. Az hogy te ki vagy, mi vagy, a csoport határozza meg.”* 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 kollektivista 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 kollektivista 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. Az éttermi rendelés esetén az asztaltársaság mindig közösen rendeli az ételeket, és azt közös tálból fogyasszák 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 adat valamit. Azok az arcok.... Aztán a barátom mondta halkan, hogy ilyen ne csináljak, mert milyen önző vagyok, hogy itt külön tálból akarok enni.*” 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 család érzet erősítése. Ez általában közös étkezésről, és leginkább közös italozásról szól. A vezető a többiekéről való gondoskodást mutatja, 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 este valamilyen alkalom lesz. „*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.*”

Az interjúalanyok kettős viselkedést láttak a koreaiaktól, ha nem koreaival találkoznak, hanem idegen kultúra tagjával. A koreaiak az idegeneket (a kifejezés abban az értelemben használatos a koreai nyelvben, hogy valaki földönkívüli) nem szívesen engedik be maguk közé, de mégis végtelenül kedvesek, és odaadóak tudnak lenni a kívülállókka 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. 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. A tipikus koreai azonosul a csoporttal, ahová tartozik, és annak elvárásai irányítják minden lépését. A koreai rendkívül szituáció-függő nép (Gudykunst-Kim, 1997). A csoporton belüli és kívüli viselkedést bemutató főkédot **Még a papírlap is könnyebb, ha ketten tartják névvel illetem.**

A koreaiak számára fontos a társadalmi megbecsülés, amely társadalmi rang 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 szociális státusz és morális karakter egyben, a nyugati nyelvhasználat leginkább a "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 bölcsebb 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 hierarchia szinten alatta van, és előtt megszégyenülhetne. *„Nem vallják be, kerülnek 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 tőrní kell.”* 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 hozzá szokva, akkor elég furcsa lehet először, hogy most ennyire mérges a főnököm, vagy ennyire rosszul csináltam valamit.”* Az ezzel ellentétes konfliktuskezelő magatartásában 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 értelmezted, akkor tudod belőle, hogy valószínűleg bajban vagy. De, ha ezeket a jeleket nem tudod jól olvasni, akkor nagyon kellemetlen helyzetekbe tudsz kerülni.”* A magyarok véleménye szerint tehát a koreaiak erőteljesen kerülnek az olyan szituációkat, amelyben esetleg nyíltan megszégyenülnének, vagy a hibáik felfedezésre kerülnek. Adódnak azonban olyan szituációk, amikor az egyén mégis csak megszégyenül, az ázsiai országokban használatos kifejezéssel élve, elveszíti az arcát mások előtt. A korábban bemutatott csoport összetartozás miatt ebből a szégyenből nemcsak az egyén, hanem a család, egy adott csoport

is vállalja részesül, vállalják a felelősséget a szégyenben is. Érzékelhető talán, hogy ez hatalmas elvárás és nyomás a koreaiak viselkedésére. A magyar interjúalanyok is utaltak a napi szinten megjelenő újság cikkeire az öngyilkosságokról. A legtöbb fiatal vizsgák 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 világranglista 10. helyére került. A koreai kultúra ezen jellegzetességét a **Szégyen végigkísér az életen** elnevezésű főkód nevet kapta.

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.”* Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrára, mint a koreaira a magas stressz szint mellett, merev formális szabályok és a megszokottól eltérőtől való félelem a jellemző (Gudykunst-Kim, 1997). Hofstede úgy összegzi az erősen bizonytalanság kerülő kultúrák felfogását, hogy „ami szokatlan, az veszélyes”. A koreai kultúra tagjai úgy próbálják csökkenteni a bizonytalanság érzetüket, hogy belenyugszanak és alkalmazkodnak a természet és a társadalom fennálló rendjéhez. Éppen ezért általában kerülik a verbális konfrontációt, és a konfliktusokat azokkal, akikkel függő viszonyban vannak. A bizonytalan helyzeteket elkerülő és a szabályok és a szertartásokat követendő viselkedést leíró főkódnak **Ha tudod az utat, akkor is kérdezd meg** elnevezést adtam.

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 kit gondolnak róluk, minthogy ők hogyan látják saját magukat”* (Sohn,1986). 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 kivetnivalót nem láttak, csak azt jegyezték meg, hogy a koreai drámákban látott világ, és amit a koreai pop sugall életérzés, azért a mindennapokban 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.*” 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.*” A külső és a látszat fontosságáról szóló főködnak **A jó ruha olyan, mintha szárnyad nőne** nevet adtam.

3.3 A kutatási eredmények elméleti és gyakorlati felhasználhatósága

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 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 kollektivistá, 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 célországra jellemző kulturális viszonyokból fakadó eltérő magatartásformákra. Ez a típusú tréning nagy segítséget nyújthat az expatrióták kulturális érzékenységének fejlesztése érdekében (Harzing – Ruysseveldt, 1995).

4. Főbb hivatkozások

- Allaire, Y. & Firsirotu, M., [1984]: Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, pp. 193-226.
- 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.
- Azevado, G. (2011): Intercultural integration in Sino-Brazilian joint ventures. In: Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings Edward Elgar Publishing Limited
- Bakacsi, Gy. [2010]: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó Kft, Budapest
- 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.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. [1992]: Cross-Cultural Psychology: Research and Applications, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bruner J. [2001] A gondolkodás két formája. In: László J., Thomka B.(szerk) Narratív Pszichológia (15-27). Narratívák 5. Kijárat Kiadó, Budapest
- 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
- Craig, J. [1979]: Culture Shock! Singapore: Times Books International
- Csoma, M. [2008]: Korea, Egy nemzet, két ország. Napvilág Kiadó, Budapest

- Eunhee, Kim Yi [2001]: Mothers and Sons in Modern Korea. Korea Journal, 41 (4): 5-27
- 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.
- 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.
- Gudykunst-Kim [1997]: Communicating with Strangers. McGraw Hill: Boston.
- Hall, E. T. [1960]: The Silent Language of Overseas Business, Harvard Business Review, Vol.
- 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
- Hofstede. G. & Hofstede, G. J. [2008]: Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Kft., Pécs
- 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
- 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, 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.
- Kluckhohn F. R. & Strodtbeck F. L. [1961]: Variations in Culture Orientations, Elmsfort, New York

- 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.
- 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
- Kvale, S. [2005]: Az Interjú, Budapest, József Műhely Kiadó
- Lee, Kwang-kyu [1997]: Korean family and kinship. Seoul: Jipmoondang Publishing Company
- 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.
- Marosi M. [1995]: A japán és a koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Mason, J. [2002]: Qualitative researching. Second edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mayer L. [1994]: A Koreai Köztársaság gazdasága és gazdaságpolitikája. Szeged
- 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
- Osváth G. [2001]: A koreai verbális és nem-verbális kommunikáció néhány sajátossága. Majoros Pál (szerk.): BGF Tudományos Évkönyv. Budapesti Gazdasági Főiskola: Budapest. 298-307
- Park, Myung-seok [1999]: Communication Styles in Two Different Cultures: Korean and American. Hanshin Publishing Co. Seoul
- Primecz H. [2006]: Étikai és élelmiszer kultúrák kutatásai; Vezetéstudomány különszám, 37. évfolyam, p. 4-13.

- Primecz, H. [1999]: A szervezeti tudás születése. A szervezetelméletek pozitivista, kritikai realista és posztmodern megközelítése, Vezetéstudomány, 1999/6.
- Steers, R. M. -Yoo Keun Shin- Gerardo R. Ungson [1989]: The chaebol, Korea's New Industrial Might, Ballinger Publishing Company, United States of America
- Schein, E. H. [2010]. Organizational culture and leadership (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Statisztikai tükör [2018]: Gender wage gap in South Korea (<https://infogram.com/gender-wage-gap-in-south-korea-1g4qpzdozydom1y>)
- Topcu K. [2005]: A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze; Vezetéstudomány, 36. évf., 10. szám, p. 2-16.
- von Glasenapp, Helmuth [1975]: Az öt világvallás. Gondolat: Budapest

5. A témakörrel kapcsolatos saját (illetve társszerzős) publikációk jegyzéke

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 kultúrakutatás magyar szemmel; A svéd- és a magyar mese-világban fellelhető kulturális elemek, amelyek beazonosíthatók, mint viselkedést befolyásoló tényezők a szervezeti életben. Corvinus Gazdálkodástudományi Doktori Iskola kutatási fórum

Milassin Anda (2012): Svéd kultúrakutatás magyar szemmel; A svéd- és a magyar mese-világban 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)