

A KONFLIKTUSKEZELÉS KULTURÁLIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

CONFLICT MANAGEMENT IN A CROSS-CULTURAL COMPARISON

A munkaerő-vándorlás az elmúlt évtizedekben egyre erősödő jelenséggé vált. A pandémia hosszú távú hatásai még nehezen megítélhetők, de a trend várhatóan folytatódik. Az eddig kialakult heterogén munkahelyek indokoltá teszik a kulturális különbségek elemzését. A munka célja három konfliktuskezeléshez kapcsolódó elmélet kultúránként eltérő megjelenésének, értelmezésének és az arra adott reakcióknak a feltérképezése. Az adatgyűjtés több ország munkavállalóját érintő nyitott kérdésekkel, mélyinterjúzással, az adatelemzés a grounded theory módszerével történt. A megkérdezések eredményei alapján a szerzők kategorizálták a konfliktuskezelési stratégiákon túl, az azokat övező érzéseket, okokat, kultúránként eltérő értelmezéseket. A lehetséges kimeneteleket, továbbá egyéb kontextuális faktorok jelentőségét is feltárták a munka során, de azok súlya és befolyása térségenként és népcsoportonként eltérő képet mutatott. A hagyományos nyugat-kelet ellentétnél jóval összetettebb képet kaptak, sajátos attitűdük és tapasztalatok jellemezték a Közel-Keletet, Afrikát, illetve a mediterrán és a kelet-európai országokat, emellett a legmarkánsabb különbség a távol-keleti és az angol-szász kultúrkör között mutatkozott.

Kulcsszavak: kultúra, konfliktuskezelés, interjú, grounded theory

Migration has become a phenomenon that has risen in recent decades. The durable effects of the pandemic are hardly assessable, but the tendency is expected to continue. Diverse workplaces prompt us to address cultural differences. This work thus aims to analyse the various manifestations, interpretations and reactions of three theories associated with conflict management. Data was collected using in-depth interviews with open-ended questions and analysed by grounded theory methodology. As a result, the different conflict management strategies, related emotions, reasons and interpretations were categorised. Besides the potential outcomes, the authors also revealed relevant contextual factors; however, their weights varied across cultures. They separated several conflict management and understanding mechanisms and typified the categories that emerged. Beyond the traditional west-east opposition, the authors received a highly complex picture. Interviewees from the Middle East, Mediterranean region, Africa and Eastern-Europe possessed distinctive attitudes, but the most straightforward difference was identifiable between the Far-Eastern and the Anglo-Saxon cultures.

Keywords: culture, conflict management, interview, grounded theory

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-0-4-I-SZE-84 és ÚNKP-20-2-I-SZE-6 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Present study was supported by the ÚNKP-20-0-4-I-SZE-84 and ÚNKP-20-2-I-SZE-6, New National Excellence Program of the Ministry for Innovation and Technology from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerzők/Authors:

Gálos Krisztina^a (galos.krisztina@sze.hu) front office asszisztens; Dr. Vinkóczi Tamás^b (vinkoczi.tamas@sze.hu) egyetemi adjunktus

^aGlobal Sport Event Qatar 2022 (Qatar); ^bSzéchenyi István Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 07. 26-án, javítva: 2021. 12. 10-én, 2022. 03. 02-án és 2022. 12. 08-án, elfogadva: 2023. 01. 06-án. The article was received: 26. 07. 2021, revised: 10. 12. 2021, 02. 03. 2022, and 08. 12. 2022, accepted: 06. 01. 2023.

A munkaerő-vándorlás – intenzitásának ideiglenes csökkenése ellenére – folytatódni fog, mivel az ezt előidéző tényezők jelentősen nem változtak (Bite, Konczos Szombathelyi & Vasa, 2020).

A gazdasági különbségek, a csökkenő adminisztratív terhek egyes térségekben (pl. Schengen), a csökkenő

utazási költségek és a munkaerőhiány mind fontos elemei az általunk is vizsgált tématerületnek, azonban a teljes spektrum lefedésére jelen tanulmányban nincs lehetőségünk. A migrációs folyamatok mellett az akkumulálódó külföldi népesség aránya, például az Európai Unióban, szintén indokoltá teszi a kulturális különbségek és azok

mindennapi életben való megjelenésének vizsgálatát. Ahhoz, hogy a piaci szereplők az újonnan megérkező munkaerő potenciálját, tudását, informális tőkét hasznosítani tudják és pótolják az távozókét, szükséges mind a szervezeti, mind a nemzeti kultúrák vizsgálata. A hazai nemzetgazdaság versenyelőnyének megtartása szempontjából ez konstans stratégiai feladat (Sólyom & Fenyvesi, 2021).

A másik alapállás, ami alátámasztja a címben megjelölt téma vizsgálatát az, hogy cselekedeteink, így a konfliktusok kezelése is, normarendszerek függvénye. A konfliktusok megítélése az eltérő kultúrák szemszögéből hatással van egy közösség, munkahely belső dinamizmusaira és kapcsolattrendszerére. Vilmányi, Hetesi és Tarján (2020) hosszan érvel a társadalmi beágyazottság és a történeti múlt szerepének fontosságáról a paraszolvencia intézményén keresztül, ami egy archaikus struktúrával működő közegben egy logikus megközelítés. Viszont a versenyszférát jellemző kulturálisan diverz munkahelyek miatt a konfliktusok vizsgálatát úgy véljük, hogy új alapokra kell helyezni.

Jelen kutatás célja, hogy hozzájáruljon a konfliktuskezelés tudásanyagához, figyelembe véve, hogy a kulturális jellemzők milyen szerepet játszanak e tekintetben, például a maszkulinitás mértéke (Kun & Ujhelyi, 2018). Milassin (2019) érvelése szerint, a kognitív értelmezésen (értékalapú kultúrakutatások) túl, a viselkedési mintázatok (cselekvésméletei kultúrakutatások) felderítése is fontos feladat, és hangsúlyozza a környezet (munkahelyi hierarchia és normarendszer) befolyásoló hatását.

Az ismertetett tényezőket figyelembe véve a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

1. A nemzetek sajátos és ezáltal eltérő normarendszerei által megkülönböztethetők konfliktuskezelési módok?
2. Miként élük meg, illetve kezelik konfliktusaikat különböző nemzetek képviselői munkahelyi környezetben?

A konfliktusokat egyéni, illetve munkahelyi szinten elemeztük. A fókusz leszűkítése érdekében három kapcsolódó elméletet adaptálva vizsgáldtunk, amiket a következő fejezetben mutatunk be részletesen. E három elmélet a Milassin (2019) által vizsgált munkahelyi környezet aspektusaival foglalkoznak (pl. függelmi viszonyok) és ezek megjelenését teszteltük. Mivel nem nemzeti, hanem egyéni és munkahelyi szinten vizsgálódunk, a pozitivist, kvantitatív megközelítés helyett egy kvalitatív, szubjektív módszert alkalmaztunk, ami az egyéni tapasztalatok és érzelmek felderítéséhez megfelelőbb.

Három különböző „research gap”-et azonosítottunk, egy a témát, kettő pedig a módszertant illeti. Egyrészt a szakirodalmi áttekintés alapján azt tapasztaltuk, hogy a három elmélet tesztelése, megjelenése során korábbi kutatások csak elvétve vették számításba a kulturális különbségeket, mint befolyásoló tényezőket. Mindez azzal magyarázható, hogy Magyarországon nincsen hosszú történelme a nemzetközi együttműködésnek, kulturális diverzitásnak, integrációnak, ellentétben Nyugat-Európával. A témával foglalkozni kell, látva a migrációs tenden-

ciákat és az országunk érintettségét: a nemzetköziesítés központi kérdéssé vált (Kéri, 2019). Másrészt kiemelendő, hogy a kvalitatív módszereken alapuló kutatások ritkábbak, mivel „azokról azt gondolták, hogy mellőzik a tudományos” szigorúságot (Mitev, 2012, p. 17). Harmadrészt, vizsgálatunk elősegíti a szervezetkutatások funkcionalista dominanciájának ellenpontozását is (Gelei, 2006).

Elméleti háttér

Interpretivizmus

Az interkulturális menedzsment vagy nemzetközi emberforrás-menedzsment tudományai három alapvető iskola filozófiáján keresztül értelmezhetők (Primecz, 2020). Az 1980-as évek előtt szinte csak a Hofstede-hez, Hallhoz és későbbiekben House-hoz kötött pozitivist irány létezett. A következő évtizedekben teret nyert a szubjektív, interpretivist vonal is, ami már kvalitatív módszerekkel vizsgálta a kulturális különbségeket, jelen kutatás is ezt a módszertant alkalmazza. A harmadik irányzat a kritikai vagy „radikális” iskola meglehetősen alulreprezentált és kiforratlan a szakirodalomban (Primecz, Romani & Sackmann, 2009). A következőkben a kutatás módszertani elemeit (kvalitatív elemzés, grounded theory, mélyinterjú) figyelembe véve az interpretivist iskola bemutatására szorítkozunk.

Geleivel (2006) egyetértve, mindenekelőtt fontos leszögezni, hogy egyik paradigma sem eredendően „jobb” a másinál, hanem pusztán egy, ideális esetben, tudatosan választott szemléletmód. A paradigmát szubjektív megközelítés jellemzi, miszerint a valóság a szereplők interakcióin és azok jelentéstartalmán keresztül nyilvánul meg, tehát azok a kutatás objektumai. Az értelmezés során a kutató előismeretei meghatározhatják a magyarázatot. Ebben az értelemben a tiszta objektivitás és értéksemlegesség nem létezhet, mert két ponton korlátozva van a kutatási eredmény: a kutató azt tudja vizsgálni, amit (1) adott helyen és időben – lokálisan – érzékel és azt (2) saját tudása, attitűdjei, kulturális háttere stb. alapján értelmezi.

Burrell és Morgan (1979) másik dimenziója szerint, az interpretivist hisz egy társadalmi rendben, ami abból ered, hogy létrejöhet egyetértés, konszenzus az aktorok (társadalomban, cégben, közösségben) között, akik egy közösen elfogadott célért dolgoznak (ami esetlegesen egy reform is lehet (Gelei, 2006)).

Az interpretatív tudós interakciókat, osztott célokat, személyes érzelmeket elemez, tehát a lokális jelentéshorizontot, a kérdése pedig a következő: mi, mit jelent és kinek? Nem egy univerzális igazságot kutat (hiszen ilyen objektív dolog e filozófia szerint nem létezik), hanem a helyben létező, egyének által létrehozott és elfogadott valóságkonstrukciót. Ez a valóság nem kívülről származik, hanem egy helyben létrehozott konstrukció, avagy kontextus. Ilyen konstrukcióként értelmezhető a szervezeti kultúra is (Spilák & Kosztyán, 2019). Gelei (2006) a következő példával egyértelműsíti a különbséget: amikor egy ember történetét megismerjük, nem a szavai szótári jelentésére összpontosítunk, hanem arra a tartalomra, amit az adott illető illesztett hozzá.

Gelei (2006) értelmezésében a nemzeti kulturális sajátosságok is külső és általános elemek, azok személyes értelmezése és viselkedésbefolyásoló hatása, ami valóban releváns. A szervezeti kultúra lehet egy kulturálisan heterogén közösség eredménye, ahol a nemzeti sajátosságok elegyednek, így hozva azt létre (angolul „enact”, azaz elrendel, kialakít vagy törvényesít) (Weick, 1979, p. 164).

Ez a paradigma nem alkalmazható globális vagy országos szinten, mivel az interakciók és azok kontextusai a vizsgálatának tárgyai, illetve a lokálisan érzékelt jellemzők (pl. vállalati protokollok) is befolyásolják a végeredményt. Mindezek tudatában úgy véljük, hogy egyedi módszertannal érdemes vizsgálni, jellemzően kvalitatívan, mely módszer a hazai szakirodalomban alulreprezentált (Radácsi, 2003). Gelei (2006) konkrétan a grounded theory alkalmazása mellett hoz érveket. (1) A helyi jelentéstartalmak kialakulásában a létező „nagy elméletek” is szerepet játszanak (pl. nemzeti kultúra, történelmi háttér, menedzsmentpraktikák). Az interpretivista kutató tulajdonképpen megvizsgálja, hogy ezen (2) nagy elméletek mi módon manifesztálódnak helyileg és a vizsgálata alapján (3) gyarapíthatja az alapelmélet tudásanyagát. Jelen tanulmányban mi is erre törekedtünk három elmélet (konformitás álcája, önkategorizálás, nyitottság és megoldás kockázata) tesztelésének a segítségével.

Kutatásunk elméleti alapjai és a korábban ismertetett kutatási kérdéseink a következő kontextusban kezelendők: a nagy elméletek (nemzeti kulturális sajátosságok és a három alábbi modell) miként jelennek meg az egyén cselekvésében és kognitíve milyen jelentést kapnak.

A konformitás álcája

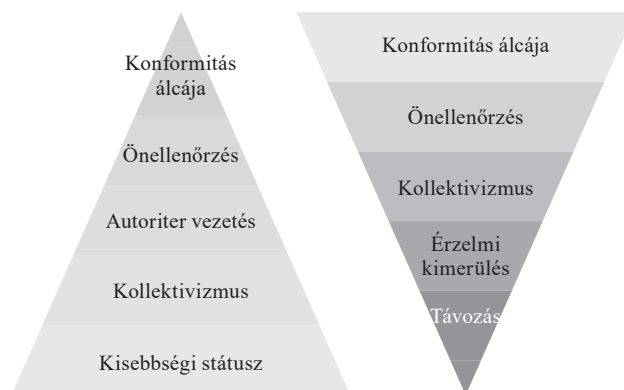
A szervezet belső jelentésrendszerének formálásában a nagyobb hatalommal rendelkezők nagyobb befolyással bírnak, míg a gyengébbek kevesebb, vagy csak elfogadni tudják azt, konformálódnak hozzá (Gelei, 2006). A félreértések elkerülése végett ez nem azt jelenti, hogy ők el vannak nyomva, pusztán azt, hogy a közös megegyezés alapján betöltött pozíciójukkal kisebb hatalom jár.

A konformitás álcájának elmélete *facades of conformity* néven Hewlin (2003) nevéhez köthető, definíció szerint: a munkavállalók értékrendjének hamis reprezentációi, akik úgy tesznek, mintha azonosulnának a szervezeti értékekkel és annak céljaival. Az elgondolás alapján az alkalmazottak elnyomják személyes értékeiket és természetes viselkedésüket – abban a hitben, hogy azok ellentétben állnak a munkahelyük által képviselt, vagy az ott elvárt értékekkel és viselkedésmintákkal –, sőt expliciten kifejezik támogatásukat, hogy könnyebben boldogulhassanak az adott környezetben. Hewlin (2009) és később Bakacsi (2019) is kimutatta, hogy az autoriter vezetés, a kisebbségi státusz és a kollektívizmus egyenes arányban áll a jelenség kialakulásának az esélyével. Ennek következményeként jellemzővé válik a szervezetben az emocionális kimerülés, illetve a felmondások számának jelentős növekedése. Pszichológiai értelemben, ha az egyén figyelme és korlátozza önmagát, nem nyilvánulhat meg őszintén, az kellemetlen és káros rá nézve, így a munkamorálja és a teljesítménye is romlik. Szabó-Szentgróti, Gelencsér,

Szabó-Szentgróti és Berke (2019) ezt destruktív konfliktusként értelmezi, kiemelve, hogy a fiatal generáció (Z) a hatalomkultúrával nem tud azonosulni. A vélemények visszatartása (az azonosulás egyik formája), illetve a karizmatikus vezetés növeli az azonosulás – konformitás esélyét (Bakacsi, 2019) (1. ábra).

1. ábra

A konformitás álcájának okai és következményei



Forrás: saját szerkesztés Hewlin, (2003) alapján.

A kényszerített azonosulás látványos esete, amikor valaki meg akar felelni a munkahelye vagy pozíciója dress code-jának (öltönyt visel, a saját ízlését félretéve). Kutatási eredmények alátámasztják (Shore, Randel, Chung & Dean, 2011) az azonosulás pozitív (összetartozás érzése) és negatív hatásait (meghasonlás) is, de hogy melyek vannak többségben, kompenzálják-e az előnyök a hátrányokat, ennek a tisztázása még további vizsgálatot kíván.

Egyértelműbb és látványosabb az azonosulás problémája, ha a munkahelyi elvárásokat a családi élet kontextusában vizsgáljuk (Liang, 2019). A munka-család konfliktus azt jelenti, hogy a munkahelyi követelmények (pl. túlóra) hátráltatják, sőt, szélsőséges esetben ellehetetlenítik a családról való megfelelő gondoskodást. Greenhouse és Beutell (1985) a köztes szerepek konfliktusaként és inkompatibilitásaként értelmezik a jelenséget. A szerepek közötti ellentétek e formái egyértelműen károsak érzelmileg és hozzájárulnak a motiváció csökkenéséhez (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Kutatási kérdéseinkben említett eltérő kultúrák és normarendszerek fontosságára Liang (2019) is felhívta a figyelmet, azt állítva, hogy a kollektivistákultúrákban a leírt munkahelyi nyomás könnyebben eszkalálódik. Ennek relativizálására viszont individualistább, partícipatívabb, femininebb (Kun & Ujhelyi, 2018) kultúrákat is elemezni kell – pl. USA, Németország.

Önkategorizálás

A kategorizálásnak valóságteremtő és korlátozó hatása van. Lehet, hogy objektíve nincsenek ilyen besorolások (ez általában így van), de, ha az egyén „szerint van”, akkor „számára van” és aszerint is cselekszik (objektíve: „hiszem, ha látom”; szubjektíve: „látom, mert hiszem” (Gelei, 2006, p. 81)). Az önkategorizálás elmélete (Turner, 2010, p. 6) a társadalmi identitás teóriájából (Tajfel

& Turner, 1979, p. 1) lett tovább fejlesztve. Az elméletek arra utalnak, hogy az egyén koncepciót alakít ki magáról, miután csatlakozott egy közösséghez, ami egy komplex kognitív folyamat. A koncepció magába foglalhat számos karakterisztikát a személyiségjegyeitől kezdve, a megjelenésen keresztül, a tudásig és szakmai tapasztalatig. Az, hogy mely tulajdonságok válnak hangsúlyosabbá, attól függ, hogy az adott csoport minnek tulajdonít jelentőséget – pl. bőrszín vagy tudás. Az alapkarakterisztikák megválasztását követően az egyén ezek mentén sztereotipizálja önmagát (pl. mennyire tapasztalt a többiekhez képest). Miután az egyén rangsorolta önmagát tudat alatt, az elfoglalt helye alapján kezd viselkedni. A meglévő kategorizálás beidegződik és a későbbiekben nehezen módosul, ami azt jelenti, hogy a leírt mintázat tartós. Mindezzel párhuzamosan a munkatársak kategorizálása is megtörténik.

Az önkategorizálás folyamatát a kutatások inkább destruktívnak ítélik meg, mint sem egészségesnek az egyénre nézve, így egy vegyes képet prezentál ilyen szempontból az Ellemers & Barreto szerzőpáros (2006). A csoporthoz való tartozás érzését erősíti, de az egyediség érzését gyengíti (Turner, 2010, p. 7). Ez az ellentét a külső szemlélő számára a sztereotipizálás alapja, ami az individualistább (énközpontúbb) és nyitottabb kultúrák esetén kevésbé elfogadható, ha a kapcsolt csoporttal való azonosítás nem jár többtartalommal vagy haszonnal (Berács & Malota, 2000).

A kategorizálás funkciója hasonlatos a sztereotipizáláshoz: erőforrás-tartalékolás és bizonytalanságcsökkenés, habár Berács és Malota (2000) kutatásukban a jelentéskeresést, mint elsődleges funkciót vetik fel. Utóbbiból kifolyólag arra következtethetünk, hogy azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanságkerülés szintje magas (Hofstede, 1997), jellemzőbb a kategorizálás, erősebben érződnek annak következményei. Hall (1976) kutatása és három további kulturális dimenziója – Hofstede öt alapidimenziójához képest – azt bizonyítja, hogy eltérő kultúrákban más értékek, viselkedési formák, tulajdonságok, normák és célok a hangsúlyosak, tehát a kategorizálási alapok is szignifikánsan eltérhetnek egymástól, így a kialakuló kategóriák is.

A társadalmi identitás (Tajfel & Turner, 1979) státusz-tulajdonságok (Turner & Stets, 2006) és az azokon alapuló önkategorizálás (Turner, 2010, p. 4) elméletei is egy-egy sorrendet, hierarchiát állítanak fel bizonyos közösségek (csoportok) tagjai között; ez a státuszhierarchia (Berger, Cohen & Zelditch, 1972). A szakirodalomban számos bizonyíték utal arra, hogy a hierarchiák (re)konstruálódhatnak konfliktusokon keresztül, hiszen azok a meglévő szervezeti rendszereket, gyakorlatot megkérdőjelezik, viszont azok megerősítését is eredményezhetik, ha létrejön egy egységes szemléletmód (Bokor, 2003). A munkahely, a feladat (pl. termékfejlesztés (Bokor, 2003)) és a verseny azonban csak keretet (helyszínt) biztosít ezeknek a konfliktusoknak. Minden ember a saját státuszának emeléséért dolgozik – több hatalomért és legitimitásért – ennek ad teret a verseny, vita, a konfliktus, ahol végül a megalapozottabb és okosabb vélemény kellene, hogy győzzön. Ez azt is jelenti, hogy a konfliktusok kvázi kí-

vánatos megmértetések, illetve másik oldalról felveti a kérdéseket: miért nem kerülendők vagy kerülhetők el a konfliktusok, miért nem érdekelt senki a konszenzusban és kompromisszumban?

Kényszerként a konfliktusok zéróösszegű játékok, azaz valaki nyer, valaki veszít. Bendersky és Hays (2010) érvelése szerint minden csoportban állandó mennyiségű státusz van, ami újra elosztásra kerül a konfliktusokon keresztül, amik után az egyének egymáshoz képest magasabb vagy alacsonyabb szintre sorolódnak be. A konfliktusokból való kihátrálás így státuszvesztésként könyvelhető el. Eredményeink alapján azonban úgy véljük, hogy nem azonosítható a munkahelyi konfliktusok egyértelműen pozitív vagy negatív hatása, azonban Bendersky és Hays (2010) azon meglátásával egyetértünk, miszerint a státuszok újraelosztásához biztosan hozzájárulnak ezek a konfrontációk.

A konfliktuskeresés, kompromisszumkészség, önkategorizálás, vertikális viszonyrendszerek – hierarchiák – kialakítására való hajlam és az azokhoz való ragaszkodás kulturálisan nem semleges jelenségek, így azok figyelembevételével optimalizálhatók a tévesen általánosított konklúziók. Hofstede (1997) maskulinitás és kollektívizmus dimenziói mindenképpen, de esetleg egyéb kulturális, vallási, pszichológiai vagy egyéb jellemzők is szerepet játszhatnak abban, hogy a világ mely térségein hogyan jelennek meg az ismertetett elemek.

A nyitottság és megoldás kockázata

Munkahelyi környezetben jellemzőek azok a konfliktusok, melyek feltételezett inkompetenciából vagy egyszerűen véleménykülönbségekből származnak. A körülmények függvényében a konfliktusoknak lehet pozitív és/vagy negatív kimenetele. Bizonyos kutatások (pl. Szabó-Szentgróti et al., 2019) bizonyították, hogy egyes konfliktusok javítják a stratégiai tervezés és döntéshozatal hatékonyságát, mások (pl. Shore et al., 2011) arról számoltak be, hogy az egyetértés hiánya rontja az kommunikációt, csökkenti a produktivitást. A megoldási kísérletek kimeneteléről szintén nincs konszenzus a kutatók eredményei között. A szakirodalomban jellemzően a megoldás szükségessége mellett érvelnek (pl. Szabó-Szentgróti et al., 2019), ezért a ritkábban tárgyalt álláspontot, a konfliktuskerülést ismeretjük részletesebben.

Az ellentétek elemzése során kimutatták (pl. Jehn, 1995), hogy a konfliktusok feszültsége az, ami a zavar, félelem és frusztráció okozója. A konfliktus helyett a feszültségnek tulajdonított averziók arra engednek következtetni, hogy a problémák megbeszélését is – ami szintén feszült helyzetekkel és súrlódásokkal jár – inkább elkerülik az érintettek. A megbeszélés során ütköztetik a véleményeket, amit tudat alatt egyfajta személyes támadásként élhet meg az ember. Az ebből származó harag és fenyegetettség érzése rontja a kommunikáció és kooperáció minőségét.

Az ellentétek feloldása, kibeszélése idő- és energiaigényes amellet, hogy feszültséggel terhelt folyamat, így ez már önmagában csökkenti a csapat produktivitását. Emiatt erre nem minden munkakörnyezetben van lehetőség

(pl. nagy munkatempó, terhelés, ideiglenes megbízatás, nines tér magánbeszélgetésre). Ha egy csapat feladatköre bizonytalan, sok változót tartalmaz és nagy információ-igénye van egy-egy döntésnek, akkor az ellentétek előnyök lehetnek, hiszen sok érv, információ ütközik és szinergia jön létre. A béke ezért Szabó-Szentgróti et al. (2019) megítélése alapján a konszenzust és a nyugalmat támogatja és nem az innovációt és a kreativitást. Az ellentétek tehát bátorítónak hatnak a fejlesztésre (bizonyos mértékig (Szabó-Szentgróti et al., 2019)).

A konfliktusok szervezeti és kulturális megközelítései szintén befolyásolják az összeképet. A felszólalásra és a különbségek elfogadására való nyitottság toleranciára ösztönzi a kollégákat. Ellenben a hallgatás és konstans egyetértés a munkatársak részéről nem hat bátorítónak az új belépőkre és túlzott magabiztosságot kölcsönöz másoknak (Jehn, 1995). Ez a magatartásminta elkerülendőnek és károsnak tekintí a nyitott kommunikációt és a proaktivitást.

Jehn (1995) rávilágított, hogy egyrészt a munkahelyi kontextus (pl. korkülönbségek, eltérő szakmai vélemények, munkában eddig együtt töltött idő, tekintély, hierarchia) dönti el, hogy a konfliktusok kedvező vagy kedvezőtlen kimenetekhez vezetnek-e a teljesítmény és a munkavállalói elégedettség szempontjából. Ezek a normák részben kulturális jellemzőkből származnak és az egyének személyiségjevei is befolyásolják, hogy valaki kerüli a konfliktusokat vagy vállalja őket. Jehn (1995) kutatásának hipotézise, miszerint a személyközi konfliktus rontja a produktivitást, elvetésre került, mivel az ellentéteket ignorálták a felek, így fenntartva az optimális teljesítményt.

A nyitottság és elfogadás kultúrája kedvezően hat a teljesítményre és a feladatmegoldás hatékonyságára, de kedvezőtlenül hat a munkavállalók személyes kapcsolataira, tehát szociális és pszichológiai szempontból káros, míg gazdaságilag előnyös. A konfliktusok megítélésének másik iránya, ami konfliktuskerülő és inkább a stabilitásra és alázatra ösztönöz, fordítva hat (Jehn, 1995). Viszont, ez utóbbinak ellentéte is nyert már bizonyítást korábban, miszerint a konfliktusok elkerülése nem vezet feltétlenül valós nyugalomhoz. A meg nem oldott konfliktusokat Pathak (2010) munkája alapján „munkahelyi számítógépvírus” is hasonlíthatjuk, melyek eredményként romló produktivitást feltételez. A stabilitás vagy bizonytalanságkerülés a keleti, míg ellentéte a nyugati kultúrákra jellemző. Murnighan és Conlon (1991) eredményei Jehn (1995) meglátásaival összhangban azt bizonyítják, hogy a konfliktusokra történő befelé fókuszálás (angolul: „inward focus”) csak elmérgesíti a kollégák közötti viszonyt, míg a feladatra, kifelé (tanulmányukban a közönségre) irányuló figyelem megoldást jelent.

Hall (1976) alacsony és magas kontextusra vonatkozó kulturális dimenziója szerint, az amerikai és német ajkú népek nyitottabbak és mindennaposnak tarják a hevesebb konfliktusokat akár személyes, akár munkahelyi környezetben. Ebből kifolyólag, azok megoldásában is nagyobb gyakorlatuk van. Ahogy korábban utaltunk rá, ezzel ellentétes megállapítások tehetők az ázsiai társadalomra. Ezzel összhangban vannak Hofstede (1997) femininitásra és maszkulinitásra vonatkozó eredményei is: feminin értékek

a megértés, a kompromisszumra törekvés, az empátia, míg maszkulin értékek az erő, a dominancia, a saját akaratunk érvényesítése még a másik elnyomásán keresztül is. Mind ez determinálhatja, hogy hogyan viszonyulnak az adott kultúra képviselői a konfliktusokhoz (Milassin, 2019).

A kulturális különbségekre összpontosító, összehasonlító, kvalitatív kutatások alulreprezentáltak, különösen a magyar menedzsmenttudomány szakirodalmában (Radácsi, 2003), hiszen még kulturálisan homogén környezetben is ellentmondásos eredményeket találhatunk a vonatkozó kutatásokban (pl. ellentétes nyilatkozatok egy tisztán magyar szervezeten belül Toarniczky, Imre, Jenei, Losonci & Primecz (2012) kutatásában). Emiatt indokoltnak tekintjük kutatási kérdéseinket, illetve úgy véljük, hogy hozzájárulunk az egymással ellentmondó konklúziók tisztázásához.

Módszertan

Kvalitatív kutatás

A szakirodalom áttekintése során azt tapasztaltuk más szerzőkkel együtt (pl. Kéri, 2019), hogy az általunk is vizsgált tématerületen a kvalitatív elemzések alkalmazási gyakorisága elenyésző, annak ellenére, hogy arányaiban sokkal gyakrabban hivatkozzák őket tudományos kutatásokban (pl. elmélet-, modell- vagy hipotézisvizsgálás). A gyakorlatban is széles körben támaszkodnak kvalitatív munkákra, modellekre és elméletekre, mivel induktív módon sokkal nagyobb mértékben tudnak hozzájárulni egy jelenség megértéséhez (Kéri, 2019; Mitev, 2012).

A kvalitatív kutatások nyitottságából fakadó (pl. félig strukturált interjúk és nyílt végű kérdések) bizonytalanság ellensúlyozására Khan (2014) összegyűjtött néhány szabályt, melyeket munkánk során figyelembe vettünk. Megítélésük szerint kérdezőskor a kérdés értelmezését a megkérdezettre kell hagyni. Egy félig strukturált interjú hossza átlagosan 60-90 perc közé esik, mivel egy szellemileg kimerítő folyamatról van szó mindkét résztvevő számára: a konstans asszociációk, magyarázatok, jó helyen, jó időben feltett mellék- vagy tisztázó kérdések, illetve a válaszadó nonverbális kommunikációja egyaránt fontos az interjúkat készítő kutatók számára. Khan (2014) azon meglátása, mely szerint a mélyinterjúk során megengedett a kérdező részéről az improvizáció, a grounded theory módszertanába is beilleszthető (rugalmasság, szabadság biztosítása a vizsgált jelenség megértése érdekében).

Az interjúk hosszával kapcsolatban Khan (2014) nézőpontjától eltérően jártunk el (jelentősen hosszabb mélyinterjúkat készítettünk). Az interjúk során a témától nem tértünk el, azonban kérdésenként néha egy-egy óráig is eltartott egy beszélgetés. A válaszadók (1. táblázat) álláspontjaikat komplex módon ismertették, mivel tudatában voltak a nyelvi nehézségekből adódó esetleges félreértéseknek.

Grounded theory

A grounded theory alapító okiratának Glaser & Strauss 1967-ben megjelent, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* című könyvét tekint-

jük. A módszer, ahogy Charmaz és Thornberg (2021, p. 2) értelmezi, „egy innovatív és szisztematikus stratégiája a párhuzamosan történő adatgyűjtésnek és elemzésnek.” Az összegyűjtött adatok folyamatos felülvizsgálata következtében, munkája előrehaladása során a kutató egyre több tapasztalatot szerez az interjúk megfelelő lebonyolításához. Manapság a grounded theory alkalmazói kizárólag interjúkkal szereznek adatot (Charmaz & Thornberg, 2021) és általános kérdéseket tesznek fel (Csedő, Zavarkó & Sára, 2019). Strauss és Corbin (1997) *Grounded Theory in Practice* című könyvét alapul véve megállapítható, hogy a módszer jellemzően humán tudományokban (pl. molekuláris biológia, orvostudomány és pszichológia) alkalmazzák, habár az ilyen kutatások száma nem túl magas (Kéri, 2019).

A kérdésekre adhatnak az alanyok hasonló válaszokat, lehetnek részben egyező tapasztalataik. Ezek az egyedi elemek mintázatokat alkothatnak, amiket összehasonlítva felfedhetők, hogy milyen kontextuális elemek játszhathatnak szerepet az egyes válaszadók válaszaiban (Csedő et al., 2019). Az adatokat természetesen a kutató előismereteinek tudatában, ezek alkalmazásával értelmezik. Az új ismeretek alapján a korábbi kutatási eredmények, elméletek és modellek összehasonlíthatóvá válnak az új eredményekkel (modellekkel; Mitev, 2012). Úgy véljük tehát, hogy az elmélet gyakorlati alkalmazhatósága a különböző kontextuális elemek függvénye. A grounded theory alkalmazása során tehát nagyon fontosak a szabad asszociációk (adatgyűjtés és eredmények kapcsán), illetve a rugalmasság (kommunikáció gördülékenyége miatt).

A módszer egyik legélesebb bírálója, Annells (1996) állítása szerint, az ily módon született eredmény nem több annál, minthogy a kutató szubjektíven értelmezi a bizonytalan módon összegyűjtött adatokat. A megalkotott elmélet ezért, megítélése szerint, csak egy képe a valóságnak. Elgondolása alapján ez a kép csupán belső, a kutató tudásbázisa által korlátozott és csak egy nézőpontot képvisel. Ezt a megállapítást el is kell, hogy fogadjuk, azonban kiemelendő, hogy hasznossága és validitása egy széles körben alkalmazott módszerré teszi a grounded theoryt a humán tudományokban. Azt gondoljuk továbbá, hogy a humán tudományok esetében ez a módszer különösen hasznos, ha valami precedens nélküli esemény vagy folyamat hatásait szeretnénk vizsgálni, mivel ilyen esetekben a más körülmények között született megállapítások fenntartásokkal kezelendők.

Adatgyűjtés

Módszertanunk (grounded theory, félig strukturált mélyinterjú) alkalmazásához interjúalanyaink kijelölése volt a legfontosabb lépés. Kutatási témánkhoz igazodva különböző nemzetiségű, nem csak az országunkban élő válaszadók bevonása mellett döntöttünk annak érdekében, hogy általánosabb érvényű eredményeket tárhassunk fel és ne csak a Magyarországon dolgozó, különböző nemzetiségű munkavállalók válaszait vegyük figyelembe. A kiválasztás során már meglévő nemzetközi kapcsolati hálózatainkat használtuk fel, azonban ezek eredményeinket befolyásoló hatását minimalizáltuk azáltal, hogy – nem saját ismeretségi körünk, hanem – Magyarországon és külföldön élő kollégáink ajánlásai alapján vontuk be

interjúalanyainkat. Fontosnak tartottuk, hogy származás tekintetében minél szélesebb körű (több kontinenst érintő) felmérést végezzünk – az összehasonlíthatóság miatt – legalább 15 fő megkérdezésével, annak érdekében, hogy ne csak a magyar munkavállalók nemzetközi közegben észlelt tapasztalataira hagyatkozzunk elemzésünk során. Mintavételünk az ajánlások következtében véletlenszerűnek tekinthető, azonban a válaszadók kiválasztása során alapvető kritérium volt számunkra, hogy jelenlegi/korábbi munkavégzésük (pl. iskolai projekt, külföldi megbízatás) során már tapasztalatot szereztek más kultúrájú emberekkel való együttműködésben. Az egyeztetéseket követően az interjúkat munkavégzés helye szerint a következő megoszlásban valósítottuk meg:

- Magyarországon élők és dolgozók: 14 fő (78%),
- külföldön élők és dolgozók: 4 fő – 1 fő Amerika és 3 fő Ázsia (22%).

Az interjúalanyok származását és beosztását (1. táblázat) is fontosnak tartjuk módszertanunk ismertetésével összefüggésben. A megkérdezettek életkora 22 és 43 év közé esett, kvalifikációjukat tekintve pedig mindegyikük felsőfokú végzettséggel rendelkezett.

1. táblázat

A minta összetétele

Származás		Beosztás	
Európa	7 fő	Ügyvezető	2 fő
Ázsia	6 fő	Irodavezető	2 fő
Amerika	3 fő	Csoportvezető	1 fő
Afrika	2 fő	Beosztott	13 fő
Összesen: 18 fő			

Forrás: a mélyinterjúk alapján, saját szerkesztés

Az interjúkban résztvevők kérésére neveiket és munkahelyeiket nem közöljük tanulmányunkban. A beszélgetések online vagy offline formában zajlottak le. A grounded theory módszertanának megfelelően (Charmaz & Thornberg, 2021; Csedő, Zavarkó & Sára, 2019) rugalmasan kezeltük az interjúkat (szükség esetén pontosítottunk, segítettünk a kérdések megértésében), illetve tapasztalatainkat az újabb és újabb interjúk során folyamatosan felhasználtuk. Az interjúkészítések következtében szerzett ismereteink alapján – végső formájában – a következő felépítésben valósítottuk meg a félig strukturált mélyinterjúkat angolul:

1. interjú megkezdése (bemutatkozás),
2. kutatás céljának rövid ismertetése,
3. háttérelméletek bemutatása (2. táblázat),
4. interjúkérdések ismertetése (múltbéli élmények), válaszok feljegyzése (2. táblázat),
5. válaszadói tapasztalat hiányában szituáció felvázolása a fókusz megtartása mellett,
6. szabad beszélgetés a témával kapcsolatosan (további információgyűjtés),
7. interjú lezárása.

Az interjúanyagok folyamatos feldolgozása közben azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók egy része személyes megítélés helyett általánosítva (nemzetiségére vonatkoztatva) ismertette álláspontját. Kutatásunk személyes/munkahelyi szintre koncentrálni jellegéből adódóan ekkor vált indokolttá vizsgáltunk céljainak, témájának és módszerének interjúnk első két fázisában történő bemutatása. Az általunk alkalmazott módszertanra jellemző rugalmasságot kihasználva kiegészítő és pontosító kérdésekkel is készültünk, melyek a személyes érintettségek és tapasztalatok feltárását segítették elő.

Eredmények

1. *A szervezeti értékek elfogadása és a felsőbb utasítások követése együtt járhat-e a személyes meggyőződések elnyomásával? Mennyire zavaró ez?*

A mélyinterjúk eredményeként két fő dimenzió különült el a válaszokban. Egyrészt, hogy milyen mértékig természetes és elvárható az engedelmisség egy munkahelyen, másrészt pedig, hogy a személyes meggyőződéseknek és a mentalitásnak van-e jelentősége a munkahelyi környezetben. Az interjúk feldolgozása során három jelen-

2. táblázat

A kutatás háttérelméletei és kérdéssora

Kérdés száma	Kérdés háttérelmélete		Háttérelmélet megalkotója/ elemzője	Konfliktusok területe/ érintettjei	Kapcsolódó interjúkérdés
	eredeti nyelven	saját fordításban			
1.	Facades of Conformity	Konformitás álcája/ csapdája	Hewlin (2003, 2009)	Szervezet és egyén	A szervezeti értékek elfogadás és felsőbb utasítások követése együtt járhat-e személyes meggyőződések elnyomásával? Mennyire zavaró ez?
2.	Self-categorization	Önkategorizálás	Turner et al. (2010)	Szervezeti hierarchia következtében személyközi konfliktusok	Ha egy nagyon megbecsült és tisztelt kolléga meglátásával ütközik a sajátja, megosztja-e a véleményét vagy inkább hallgat ebben az esetben?
3.	Openness makes relationships vicious	A nyitottság szélsőséggé teszi az emberi kapcsolatokat	Jehn (1995); Nishii(2013)	Személyközi konfliktusok	Ha egy kollégával konfliktusba kerül, akkor megpróbálja kibeszélni és megoldani azt, vagy ignorálja és folytatja a munkát?

Forrás: saját szerkesztés.

A háttérelméletek véleményünk szerint a grounded theory módszerrel megfelelően vizsgálhatók, így az interjúkérdéseket ezekre alapozva alkottuk meg. Kérdéseink a konformitás álcája (közösséggel való azonosulás hiányának eltitkolása a közösség előtt), az önkategorizálás (saját beakategorizálás iránti személyes igény léte), illetve a nyitottság és emberi kapcsolatok (nyitottság vagy ignorálás a konfliktusok kezelésekor) témakörökre irányultak. A vizsgálat elméleti alapját adó háttérelméletek ismeretében belátható, hogy kutatási területünk valóban kvalitatív módszerek alkalmazását igényli. Kvantitatív megközelítések (kérdőívzés) is találni példákat (pl. Pénz, 2015; Hüse, Gurály & Péntes, 2011; Túri, 2010, p. 11), ezeket azonban a Strauss & Corbin (1997) könyvében is olvasható meglátások (pl. Lambert: The Line in the Sand) figyelembevételével a kvalitatív (módszertan megfelelő alkalmazása elvárás) elemzéseknél kevésbé eredményesnek tartjuk.

Azonban ismét felhívjuk a figyelmet arra, hogy mind a módszertan, mind a téma kiforratlan a magyar nyelvű szakirodalomban, más országokban, más mintákból levont következtetések pedig az interpretativizmus alapállásából kifolyólag nem vonatkoztathatók Magyarországra. A jelenség hazai felderítése ezért időszerű vállalkozásnak tekinthető.

tősen eltérő csoportot tudunk kialakítani első interjúkérdésünk alapján, mindegyiket egy-egy idézettel támasztottuk alá saját fordításunkban.

A válaszadók több mint fele nyíltan szembeszáll és felszólal olyan felsővezetői utasításokkal szemben, amikkel nem ért egyet, de mindenesetre szóvá teszi nemtetszését, artikulálja a különvéleményét (Egyesült Államok, Brazília, Németország, Skandinávia, Portugália). Az egyet nem értésnek számtalan oka lehet, említették a káros-

Brazil válaszadó: „Amikor azt az utasítást kaptam, hogy (...) azonnal ellenkeztem (...) indoklatlan volt (a főnöke), elővettem a telefonomat (diktafon) és azt mondtam rögzítsük, hogy ezt Ő kéri és én mosom kezimet.”

nak vélelmezett döntéseket (Ghána), a meg nem alapozott kéréseket (Izrael), illetve az udvariatiannak, fellengzősnek érzett hangnemet (Brazília). Az eredményekből arra következtettünk, hogy e válaszadók esetében egyértelműen különválnak egymástól a főnök személye és a vállalat érdeke, ezt példázza a helytelennek gondolt eljárások, feladatok, parancsok elleni lázadás, mert ebben az esetben a felső utasítást nem akarták végrehajtani a beosztottak, mert azt a

cég szempontjából károsnak tartották.

Árnyalt kép rajzolódott ki némely közel-keleti és latin-amerikai (Mexikó) interjúalany válaszai alapján. A muszlim kultúrájú résztvevők (katari, palesztin, egyiptomi) kihangsúlyozták a helyszín fontosságát, mivel idegen környezetben, vendégként sokkal jobban igényeznek megfelelni az elvárásoknak.

Vallási előírásai szigorú betartását is hajlandók félretenni, ami jelentős áldozathozatal számukra, habár ezt nem minden esetben teljesítik. A rájuk bízott feladat, munkakör fontossága, sürgőssége szintén hatással van arra, hogy milyen döntést hoznak ilyen téren, mennyire alkalmazkodók.

A válaszok alapján alkalmazkodó magatartáshoz vezet a félelem vagy a negatív tapasztalat (Ukrajna, Mexikó, Dubai). A félelemnek egy releváns oka a kedvezőtlen munkaerőpiaci helyzet (munkahiány, elbocsátástól való félelem), mivel egy ellenvélemény kinyilvánítása akár munkahelyi meetingekről, vagy tájékoztatókról való kizárással, tehát kirekesztéssel is járhat.

A harmadik, szignifikánsan eltérő véleményt a távol-keleti válaszadóktól hallottuk (Kína, Japán). Ezek a munkavállalók eredményeink alapján a konformitás jelenségét nem a munkahelyük nyomásának, elvárásának tulajdonítják, hanem egy magától értetődő, így helyénvaló magatartásformának. Véleményük szerint, a közösség (család, munkahely stb.) szolgálata az elsődleges cél, mely attitűd a kollektívizmusból származik. A két identitás összefonódásából az is adódik, hogy szimpla kollegialitásnál szorosabb köteleket alakítanak ki a dolgozók egymás között, illetve a főnök szerepköre, felelőssége is túlmutat egy tisztán szakmai vezetőjén (ügylet beosztottjai jóllétére).

2. *Ha egy nagyon megbecsült és tisztelt kolléga meglátásával ütközik a saját álláspontja, megosztja-e a véleményét vagy inkább hallgat ebben az esetben?*

Ezen kérdés kapcsán öt eltérő csoportot határoztunk meg. A két legszélsőségesebbnek mondható kategóriában a szervezeti felépítés nagy szerepet játszott.

A nyugati térség (Amerika, Németország, Skandináv-félsziget) esetében az első kérdés eredményeivel összhangban voltak a második kérdésre adott válaszok abban a tekintetben, hogy az ellenvéleményeket, mint új, eltérő meglátásokat, ötleteket is ismertetni kell. Érdemes

Palesztin válaszadó: *„Igyekezem minden valósági előírásomat megtartani, akkor is, ha külföldön vagyok. De tisztában vagyok azzal, hogy a munkaköröm ezt nem engedi meg (műtét közben). A felelősség miatt természetesen alkalmazkodom, de csak a helyi szokások kedvéért nem.”*

Egy kínai kiküldetésen részt vett magyar válaszadó: *„A Távol-Keleten ez evidencia. Náluk nincs ilyen, hogy vállalati meg személyes értéktrend, ott csak értéktrend van.”*

kiemelni, hogy ezt az álláspontot képviselte az összes vezető beosztású interjúalany. A vélemény-visszatartást nem tartják célszerűnek, mert gátolja a produktivitást, innovációt és az ötletek ütköztetését. Nyugaton a horizontális kapcsolatrendszerek és struktúrák a jellemzőek, így közvetlen a kapcsolat a munkatársak között, illetve beosztott-felső vezető relációban is. Az interjúkból kiderült, hogy sok esetben olyan hangnemet vagy szavakat is használnak a munkavállalók meetingek alatt, amik egyértelműen udvariatlanok, tiszteletlennek tűnnek más kultúrák esetén, de ilyen kontextusban normálisak, sőt elvártak.

A másik szélsőséges kategória a távol-keleti kultúrákhoz köthető (Kína, Japán). Ebben a térségben még az egyetértés kifejezése sem jellemző. Az alkalmazottak úgy érzik, hogy eredendően nincs joguk felszólalni egy döntés kapcsán sem, illetve, ha meg is kérdezik őket, ez inkább formalitás, és nem a valódi vélemény kikérése. Ki nem mondott törvény, hogy a kritizálás, főleg több ember előtt, tilos. A személy és annak szakmai súlya nem válik el egymástól, ahogy arra az előző kérdés kapcsán kitértünk. Ezt az arc (kínaiul: mianzi) koncepciója magyarázza, ami sokkal markánsabban érvényesül keleten, mint nyugaton (Hofstede, 1997). Ez azt jelenti, hogy bírálni valakinek a mondandóját, egyet jelent az érintett tudásának és így személyes integritásának, presztízsének a megkérdőjelezésével, tehát a vállalati hierarchiában betöltött pozíciójának helyénvalóságával. Habár ez a fogalom – szó szerint – nem merült fel az interjúk alatt, de a beszélgetések alátámasztják a koncepció létezését és jelentőségét.

A távol-keleti kultúrával részben egyező hozzáállást ismertünk meg a közel-keleti, afrikai és kelet-európai válaszadók esetében. A nyugati típusú attitűdhez a közép-, kelet-európai hasonlított a legjobban (Ukrajna, Magyarország), mivel ebben a térségben a vélemény-visszatartás ritkán realizálódik, annak ellenére – ahogy idősebb válaszadók kiemelték – ez korábban nem

Amerikai válaszadó: *„...ha azt mondd a főnököd szemébe, hogy az ötlete a legrosszabb, amit javasolni lehet, az teljesen normális. Sőt, azt látod rajta, hogy még örül is, hogy kiengedted ezt és nem magadban raktározod, mert az a „kedves” munkavállaló frusztrációjához vezetne előbb-utóbb, amiért meg Őt vennék elő.”*

Egy kínai kiküldetésen részt vett amerikai válaszadó: *„Nagyon merev a vállalati hierarchia. A cég aulájában kint van a CEO életnagyságú molinója, jelezve mindenki felé, hogy ki itt az Isten. Mint halandó, Őt meg sem szólíthatod, ne köszönj, ne mondd, hogy igaza van, semmit se.”*

Magyar válaszadó: *„Egy vezetőnek nem lehetnek fixa ideái.”*

így volt. Az utóbbi évtizedekben viszont a társadalmak strukturái megváltoztak, ami a szervezeti kultúrákban is gyökeres változásokat eredményezett. A történelmi előzmények fontosságára a negyedik kategória kapcsán érdemes részletesebben kitérni.

A negyedik térséget afrikai válaszadók képviselik (Ghána, Egyiptom). Tapasztalataik szerint az engedelmesség és a vitából való kihátrálás egy célszerű stratégia konfliktusok esetén. Ennek szintén történelmi előzményei vannak egy amerikai válaszadó szerint. A gyarmatosított vagy általában véve függési rendszerben élő vagy élt társadalmak polgáraiban rögzült egy tiszteletteljes magartásminta, aminek elhalványulásához sok időnek kell eltelni. Az amerikai interjúalany gondolatmenete alapján az Afrikába és Kelet-Európába betelepült nyugati tőke magával hozta a nyugati típusú szervezeti kultúrát és elvárásait, ezért hosszú távon ez átalakíthatja a társadalmi strukturákat és az egyéni viselkedési mintázatokat is. Az interjúk során (Ghána) ezt bizonyította az elvárások munkavállalók általi elfogadása, de a kapott feladatok végére nem hajtása (látens lázadás). A kelet-európai országok ebben a tekintetben előrehaladottabb állapotban vannak, ott nyíltabb és őszintébb a kommunikáció ilyen tekintetben (Magyarország).

Az ötödik kategória szintén nem egyértelműen behatárolható (Katar, Dubai, Palesztina, Izrael). A diszkréció és tapintatosság, illetve a nyíltabb, explicitebb kommunikáció felé való elmozdulás ebben a térségben is megfigyelhető. Itt viszont nem történelmi előzmények állnak a háttérben, hanem az egymás iránti tisztelet és udvariasság, olyan tényezők, amiket inkább a

Távol-Kelet kapcsán idéztünk. A válaszadók azonban érzik ennek a negatív gazdasági hatásait, olyan konzekvenciákat, amiket a nyugati válaszadók említettek (pl. káros a hatékonyságra az eltérő elképzelések elhallgatása). A térségben, ahogy kiemelték (Palesztina), a személyes ismeretségeknek, illetve a kialakított kapcsolatok minőségének nagy hatása van a munkahelyi viselkedésre.

3. *Ha egy kollégával konfliktusba kerül, akkor megpróbálja kibeszélni és megoldani azt, vagy ignorálja és folytatja a munkát?*

Ghánai válaszadó:
„Megmondták mit csinálnjak, bólogattam, de nem úgy végeztem a dolgomat. Megpróbáltam, de sokkal lassabb az a módszer, mint ahogy én dolgoztam, ezért mentem a saját fejem után. Ha szólnak érte, majd megindoklom mért így csinálom, addig meg legalább haladunk.”

Palesztin válaszadó:
„Mivel mindannyian emberek vagyunk, békeesség kell, hogy jól tudjunk együtt dolgozni. Viszont, a (páciens életét) nem tehetem kockára attól félve, hogy megbántok valakit, ha erősebben rászólok, ha valami nem stimmel.”

A három kérdés közül ez eredményezte a legellentmondásosabb válaszokat. Itt négy kategóriát különítünk el, amiből egy elég változatos és eltérő jellemzőkkel rendelkezik a többihez képest, ez a mediterrán térség.

A mediterrán térségből a konfliktuskezelés és vitatkozás stílusát érdemes, mint teljesen unikális elemet kiemelni. A brazil és mexikói válaszadók szerint a vehemens stílus és gesztikulációk a tisztelet jelei. A személyes ismeretség mélysége szintén hozzájárul az explicitebb vitákhoz, minél szorosabb és jobb a dolgozók közötti viszony, annál magabiztosabban nyilvánítanak véleményt vitapartnerükkel egyező és azzal ellentétes meglátásaik esetén egyaránt. A konfliktuskezelés kimenetelét tekintve viszont nem találtunk hasonlóságot a válaszadók véleményében és tapasztalataiban, ezért ez a térség mindenképpen további vizsgálatot érdemel.

A második kategória, ahol szintén összefonódtak a kollegiális és személyes kapcsolatok, a Közel-Kelethez és Kelet-Európához köthető. Az arab kultúrákban bármely vita kimenetele kritikus pont két ember viszonyában (Palesztina). Amennyiben az egyik konfliktusban érintett fél ismételt felhossa a vitás kérdést, nyit a másik felé, az a bizalom jele (Albánia). Rövid távon és bagatell témák esetén az ignorancia hasznos stratégia, de hosszú távon már nem (Egyiptom). A személyes ismeretség tehát nem csak a mediterrán, de az arab országokban is fontos szerepet kap, míg kevés jelentősége van más kultúrákban (Németország).

A két utolsó kategória ismét két végletes attitűdöt, stratégiát mutatott. Amerikai interjúalanyunk meglátása kínai kiküldetése kapcsán az, hogy Kínában semmilyen ellentétnek még az alapja sem születhet meg, hiszen olyan nagy tisztelettel és alázattal viszonyulnak egymáshoz a felek, hogy különvéleménynek nincs helye és így szakmai konfliktusok sem alakulnak ki. Megállapítása összhangban van a kollektíviz-

Mexikói válaszadó:
„Minél hangosabban kiabálunk és többet gesztikulálunk, annál nagyobb...van vagy lesz a békeesség. De a legkedvesebb és bizalmasabb kollégánkkal is egy pillanat alatt halálosan és végleg össze tudunk veszni.”

Albán válaszadó:
„Ha valaki odajön hozzám és előveszi a vitás témát, tehát kockáztat, akkor az azt jelenti, hogy bízik bennem és a pozitív kimenetelben. Ha ignorál, akkor vagy a téma vagy én nem vagyok eléggé fontos.”

Amerikai válaszadó kínai kiküldetésén:
„Olyan nagy tisztelettel vannak egymás iránt a felek, hogy ha valaki A-t mond, senki sem mond B-t. De igazából A-t sem szabad mondanod, ha nem kérdezte senki a véleményed.”

mus mértékével és a merev szervezeti hierarchiákkal is, amiket korábban ismertettünk. A távol-keleti válaszadók esetén (Kína, Japán), úgy éreztük, megpróbálták kitérni a kérdés elől vagy semleges választottak.

Negyedik csoportunkba azon válaszadók tartoznak, akik szerint a konfliktusok rendezésének egyetlen módja a nyílt és azonnali megbeszélés (Németország, Skandináv-félsziget, Egyesült Államok, Portugália). A vita vagy a diskurzus elől való kitérés viszont megrontja a munkatársak viszonyát, mert azt a megtévesztés jeleként értelmezik (Egyesült Államok). Sok esetben ez azonban a személyes benyomások, érzések ventilálásához, csak „beszédhez” és nem tartalmas beszélgetésekhez vezet (Amerika, Brazília, Palesztina), amire az első kérdés kapcsán is kitértünk.

Portugál válaszadó: „*Ha valakinek problémája van, jöjjön oda hozzám és mondja el. Ebből tudom, hogy őszinte, megbízható és indokolni is tudja a dolgot. Ha valakin csak látszik, hogy baja van, de hallgat, az felbosszant: vagy maga sem tudja mi a baja, vagy azt hiszi vak vagyok.*”

Összegzés és kitekintés

Kulturális különbségek terén a leghatározottabb különbséget a nyugati és távol-keleti országok között figyeltük meg. A távol-keleti és a nyugati kultúra unikális, jól elkü-

löníthető csoport volt vizsgált kérdéseink tekintetében, a többi térség is mutatott egyedi vonásokat, de nem minden témában. Az általunk kialakított csoportokat témakörönként a 3. táblázatban ismertetjük, feltüntetve a szakirodalom fényében legfontosabbnak vélt jelzőket, melyekkel kutatási eredményeink alapján a kategóriák röviden jellemezhetők.

Konformitás álcája

Az első kérdésünk a konformitás álcájának (facade of conformity – Hewlin, 2009) megjelenését vizsgálta. A kapcsolódó elmélet a személyiségen belüli konfliktus megéléséről szólt, hogyan reagálnak az eltérő nemzetiségű munkavállalók, ha munkahelyi elvárásoknak való megfelelés nem egyezik a saját értékrendjükkel. Az interjúk alapján három markánsan elkülöníthető mentalitást ismertünk fel.

A szubkultúrák konfliktusát elemezte Bokor (2003) is a kulturális dimenziók és a környezet milyenségének a tekintetében. Általánosságban úgy fogalmazott, hogy a megszokott mintákhoz való ragaszkodás defenzív pozíciót eredményez, ami növeli a kulturális feszültséget és a szeparációt is, ha a fennálló hatalmi struktúrák gátolják a kooperációt és nem támogatják a közös munkavégzést. Ebből arra következtethetünk, hogy a merevebb és hierarchikusabb (nagyobb hatalmi távolságú) kultúrákhoz (pl. Távol-Kelet) való konformitás nehézkes egy alacsony hatalmi távolságúból érkező ember számára. Ismertetett interjúink eredményei is ezt támasztják alá: a kisebb hatalmi távolságú kultúrák (pl. Amerika) ellenállnak, nem konformálódnak a beállt hatalmi struktúrához, tehát „az

3. táblázat

Konklúziók és kialakított földrajzi kategóriák

Kérdés száma	Kialakított kategóriák jellemzői	Jellemző földrajzi helyszín	Összefoglaló kifejezés
1.	Nincs konformitás, ellenszegülés általános, elvárt.	Amerika, Afrika, Nyugat-Európa	öntörvényűség
	Idegen országban alkalmazkodás, ellenben anyaországban nincs konformitás.	Közel-Kelet	alkalmazkodás
	Konformitás evidencia, elvárt alázat, szervezeti célok internalizálása.	Távol-Kelet	internalizálás
2.	Nincs látens kategorizálás sem, mindenki „egyenlő”.	Nyugati országok	horizontális kapcsolatok
	A beosztottak kategorizálják önmagukat, de a vezetés nem alázatosságot vár el.	Afrika	diszkrét kritizálás
	Kelet-Európában kisebb a távolság a vezetés elvárása és az alkalmazottak viselkedése között.	Kelet-Európa	demokratikus progresszió
	Udvariasságból kifolyólag nincs nyílt kritizálás, de négy szemközt igen.	Közel-Kelet	tapintatosság
	Explicit kategorizálás, merev hierarchia, hallgatás és alázat.	Távol-Kelet	hierarchikus rendszer
3.	Konfliktusok megbeszélendők, őszinteség az elvárt.	Nyugati országok	megoldásorientáció
	Változatos konfliktuskezelő technikák és reakciók.	Mediterrán országok	változatos reakciók
	Munkahelyi viselkedést befolyásolják a személyes kapcsolatok.	Kelet-Európa és arab országok	kritikus konfliktusok
	Hallgatás és konfliktusignorancia. Konfliktus eredendően kudarcot jelent.	Távol-Kelet és Afrika	konfliktusignorancia

Forrás: saját szerkesztés

eltérés észlelésekor defenzív reakció” történik (Bokor, 2003, p. 5). Ezzel szemben a kulturális integráció eredményei közé sorolhatjuk a lokálisan létrejövő és közösen osztott értékeket (pl. bizalom, autonómia, közös szokások, zsargon).

Önkategorizálás

Második és harmadik interjúkérdésünk a személyközi ellentétekkel foglalkozott. Előbbi ennek a lehetőségével, amittől tartózkodhat valaki az önkategorizálás miatt, ha önmagát egy hierarchikus rendszerben munkatársánál alacsonyabb pozícióba helyezi. Itt öt kategóriát (4. táblázat) határoztunk meg. E kérdés kapcsán két kategóriát érdemes kiemelni és javasoljuk annak további vizsgálatát, mivel a felderített jellemzőket saját és némely válaszadónk szerint is történelmi előzményekre lehet visszavezetni.

Az afrikai országokban – eredményeink alapján – a nyílt személyes konfliktust elkerülik az alkalmazottak a vezetéssel, viszont hallgatólagosan hajlamosak lázadni ellene. Fontos megemlíteni azonban, hogy a vezetést ennek ellenére sem jellemzi autoriter stílus, így nyitott lenne az új – alkalmazottak által felvetett – ötletekre. Az említett ellentét, eredményeink és mások válaszai alapján úgy véljük, hogy a gyarmatosítás társadalomra gyakorolt hatásából adódik.

Kelet-Európával kapcsolatban azt gondoljuk, hogy szintén jellemző volt a tekintélyelvűség, ehhez elég csak néhány évtizedre visszatekinteni a múltba. Ez a régió azonban előbbre tart a történelem okozta megrázkódtatások eredményezte társadalmi beidegződések halványulásában. Az itteni vezetők felismerték a magabiztos és önálló munkavállalók, a rugalmasság és többszempontúság előnyeit, így azt elvárják és értékelik is, kikérik a véleményét a beosztottaktól, bátorítva az introvertált személyiségeket is.

Poppe (2000) elemezte a rendszerváltás utáni Közép- és Kelet-Európában a külső megítélés és a megítélt kultúra tulajdonságai közötti kapcsolatot. Elemzésében nemzeti szinten vizsgálódott és igazolta az önkategorizálás valóságát. Nyugat-európai csoportok a magyarokat és bolgárokat kevésbé kompetensnek ítélték meg 1995-ben, mint korábban, amire azok befelé fordulással reagáltak, erősödő nacionalizmussal, amit Tölgyessy Péter is kiemelt egy előadásában (2018). Ezek a relációk egyéni szinten is manifesztálódnak közösségeken belüli konfliktusok for-

májában, ami már munkahelyi szinten is felléphet. Mind-ebből arra következtethetünk, hogy a negatív háttérű kategorizálás ellenállást vált ki, és nem azonosulást, ahogy mi is találtuk. Szembetűnőbbek Poppe (2000, pp. 10-11) következtetései Oroszország esetén. Az oroszok és fehéroroszk nacionalizmusa, konfliktusvállalási hajlandósága növekedett, míg moralitásuk csökkent a nyugati megítélés szerint, és a szerző által vizsgált két év alatt valóban növekedtek a két országban a nyugatellenes averziók, azonban megkérdőjelezhető, hogy erre tényleg jelentős hatással lettek volna a másik oldal ítéletei. Összességében viszont elmondható, hogy Kelet-Európában a külső megítélés érzékelése önkategorizálást váltott ki annak célpontjaiból, viszont az a gyakorlatban ellenállásként és nem visszahúzódként vagy megfelelési kényszerként jelentkezett (Poppe, 2000).

A nyitottság és megoldás kockázata

Az utolsó kérdés szintén a személyközi konfliktusokkal foglalkozott, de azok akut formájával. Jehn (1995) állítása szerint az ellentétek kibeszélése csak bonyolítja a kapcsolatokat és nem állítja vissza a harmóniát. Ennek függvényében, hogy a megbeszélésre tett kísérlet inkább előnyös, avagy hátrányos, három féle attitűdöt találtunk, illetve a mediterrán népek esetén nagyon differenciált válaszokat kaptunk.

Az előző két teóriával egyetemben, a konfliktusvállalás szintén része a szervezeti kultúrának, aminek vizsgálata indokolja a kvalitatív módszerek alkalmazását, ezt Toarniczky et al. (2012) is elismerik, annak ellenére, hogy munkájukban kvantitatív elemzést folytattak le egy magyarországi szervezeten. A grounded theory alkalmazása mellett szól, hogy meghatározó faktoroknak tartják a változatok külső és belső környezetének vizsgálatát.

Toarniczky et al. (2012) tapasztalatai szerint az alacsonyabb hierarchikus szinten lévők kerülnek a kritizálást, így a konfliktusokat is, de ez egy hierarchikus, tekintélyelvű szervezetet feltételez és nem a horizontális viszonyrendszerek dominanciáját. Ezzel szemben a hibázás beismerése általában gyakori volt az általuk vizsgált szervezetben, ezt azonban jelen kutatás eredményei nem támasztják alá Kelet- és Közép-Európa tekintetében. Azonban, mint kiderült, e mögött, az alapvetően pozitív magatartási forma mögött negatív ok állt (hallgatás esetén súlyosabb a

4. táblázat

Kutatási kérdésekre kapott válaszok összegzése

Az eredmények alapján kialakított földrajzi kategóriák és azok jellemzése	
Nyugati országok	Öntörvényűség, horizontális kapcsolatok dominanciája, egyenlőség, megoldásorientáció
Kelet-Európa	Nyugati típusú átmenet, progresszió, néhol merev hierarchiák, konfliktusok kritikus jelentőségűek
Közél-Kelet	Alkalmazkodás, udvariasság, tapintatos, de egyre nyitottabb kritizálás
Afrika	Eltérő attitűdök beosztottak (alázatosság, konfliktuskerülés) és vezetők (nyugati stílus: nyitottság, kritizálás normális) között
Távol-Kelet	Merev hierarchiák, totális alázat, munkahelyi normák internalizálása, konfliktusignorancia
Mediterránium	Változatos attitűdök és viselkedési mintázatok, merev hierarchiák, de nem jellemző a konfliktuskerülés

Forrás: saját szerkesztés

szankció) és nem fejlesztési szándék vagy empátia. Egyik válaszadójuk így fogalmazott: „...nem tudunk együttműködni, akkor elismerjük, hogy tévedtünk és attól megváltunk” (Toarniczky et al., 2012, p. 114). A konfrontálásnak a bemutatott megítélés alapján tehát akár végzetes kimenetele is lehet, amit minden érintett igyekszik elkerülni (alacsonyabb pozícióban ez még lényegesebb). Az áttekintett szakirodalmak, illetve saját eredményeink figyelembevételével úgy gondoljuk, hogy a hallgatás és elkerülés gyakorlata a merev hierarchia és az alacsony státusz függvénye, amit a lokáció (nemzetiség) is meghatároz. Megállapításunk Toarniczky et al. (2012) eredményeit is kiegészíti (alátámasztja), mivel a szervezeti hierarchia csoportokra való hatását visszaigazoltuk elemzésünkben.

Összességében a nyugat-kelet ellentétnél sokkal differenciáltabb képet kaptunk (4. táblázat), de a skála köztes eredményei további megerősítést igényelnek a jövőben. A spektrum közepének felderítése alapot adhat célozottabb kutatásoknak a levont konklúziók mentén, illetve hozzájárulhat az interkulturális menedzsment szakirodalmának frissítéséhez, hiszen a kulturális tulajdonságok és így az egyes népek viselkedés- és gondolkodásbéli mintázatai, dinamikusan változnak, újraértelmezik őket a globális gazdasági és társadalmi viszonyok tükrében (ilyen formáló erők például a migráció vagy a politikai diskurzus).

Következtetések

Első kutatási kérdéseinkre (A nemzetek sajátos és ezáltal eltérő normarendszerei által megkülönböztethetők konfliktuskezelési módozatok?) *vonatkozóan a következő megállapítást tettük: a nemzetek eltérő normarendszerei nagy hatással vannak a konfliktuskezelési módozatokra.* Eredményeink alapján úgy véljük, hogy nemcsak a konfliktusok kezelésében, hanem az azokra való reagálásban is szignifikánsan eltérő magatartási mintázatok figyelhetők meg. Kulturális sajátosságokból és/vagy történelmi okokból kifolyólag egyes viselkedési formák az egyének lakó és/vagy munkahelyük függvényében helyénvalónak mondhatók, míg mások nem (pl. véleménynyilvánítás).

A nemzetek sajátos és ezáltal eltérő normarendszereinek tekintetében úgy véljük érzékelhetők (mérhetők) a különbségek, azonban az interjúválaszok lehetőséget biztosítottak számunkra a nemzetek – nem országghatárok mentén történő – csoportosítására, így egy új nézőpontot alakítottunk ki. Meglátásunk szerint egy nagyobb közösséghez, egy adott térséghez (pl. Kelet-Európa, Nyugat-Európa) tartozás jelentősen meghatározza a normarendszerek evolúcióját, hasonlóságát és elfogadottságát az együttélés következtében, ami a közösség tagjainak (országok) hasonló történelmi múltjából is fakad. Fontos eredménynek tartjuk emellett, hogy a születési helyen elsajátított normák, illetve attitűdök a munkavégzés helyének függvényében bizonyos mértékben megváltozhatnak annak érdekében, hogy a munkavállalók alkalmazkodjanak a munkavégzés helyén elfogadott szabályokhoz és integrálódni tudjanak az új közösségbe. Ennek kapcsán releváns további kutatási témának tartjuk a személyes barátságok és munkahelyi kollegialitás közötti kapcsolat összefonódásainak vizsgá-

latát több kultúra összevetésében, mely vizsgálati területre érintőlegesen harmadik interjúkérdésünk (lsd. eredmények fejezet) is kiterjedt.

Második kutatási kérdésünkkel (Miként élik meg, illetve kezelik konfliktusaitak különböző nemzetek képviselői munkahelyi környezetben?) *összefüggésben úgy véljük, hogy további vizsgálatok szükségesek, mivel konkrét szabályszerűséget nem fedtünk fel.* A munkahelyi konfliktusok tekintetében megállapítható, hogy a különböző nemzetek képviselői eltérően kezelik ezeket. Fontos megjegyezni azonban, hogy nemcsak a térségek azonos nemzetiségű munkavállalói között tapasztalható eltérés, hanem eltérő alá-fölé rendeltségi (pl. vezetőség-alkalmazottak) relációban is. Emellett az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a nemzetközi terjeszkedés következtében a vállalatok tulajdonosai és vezetői gyakran nem rendelkeznek a cég vagy telephely telepítési helyének megfelelő norma- és szabályismerettel, így kezdetben a helyi munkavállalók alkalmazása, a velük való együttműködés nehézségeket okozhat.

Kutatási korlátok

Kutatásunk megállapításai mellett fontos megemlíteni eredményeink általánosíthatóságának a korlátait is. Az általunk alkalmazott módszertan – kvalitatív jellege miatt – szubjektív véleményeket dolgozott fel, melyek pontos, objektív értelmezése nem lehetséges. Módszertanunk alkalmazása kapcsán kitűzött céljaink (legalább 15 fő bevonása, származás/munkavégzés helyének sokszínűsége) megvalósultak, azonban elemzési spektrumunk bővítésére (pl. megkérdezettek számának növelése, kvantitatív módszertan bevonása) továbbra is látunk lehetőséget. Kutatási témánk egy jelentős értékének, de egyben korlátjának is tartjuk, hogy a konfliktuskezelés megítélésének sokszínűsége, valamint kezelésének komplexitása számos izgalmas lehetőséget (pl. eltérő vállalatméretek/kultúrák/munkakörök vizsgálata) kínál a menedzsmentterület elemzői számára. Vizsgálatunk eredményei tehát óvatosan kezelendők, illetve módszertanából adódóan további, elsősorban kvantitatív kutatásokkal célszerű alátámasztani, kiegészíteni.

Fontos és tanulságos lehet a témának mélyebb és részletesebb elemzése egy olyan gazdasági integráció és együttműködés keretében, mint az Európai Unió, ideértve az azzal szorosan együttműködő országokat, mint Nagy-Britannia, Oroszország, Törökország, Kína vagy az Egyesült Államok.

Felhasznált irodalom

- Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative Health Research*, 6(3), 379-393.
<https://doi.org/10.1177/104973239600600306>
- Bakacsi, Gy. (2019). A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>

- Bendersky, C. & Hays, N. A. (2010). Status conflict in groups. *Organizational Science*, 21(2), 2-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0734>
- Berács, J. & Malota, E. (2000). Fogyasztói etnocentrizmus: etnocentrizmus és országeredet- imázs kapcsolata a termékválasztásban. *Vezetéstudomány*, 31(4), 25-38. <https://core.ac.uk/download/pdf/287744555.pdf>
- Berger, J., Cohen, B.P. & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37(3), 241-255. <https://doi.org/10.2307/2093465>
- Bite, P., Konczos Sz. M. & Vasa, L. (2020). The concept of labour migration from the perspective of Central and Eastern Europe. *Economics and Sociology*, 13(1), 197-216. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-1/13>
- Bokor, A. (2003). A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára. *Vezetéstudomány*, 34(10), 37-56. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4674/1/VT_2003n10p37.pdf
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Charmaz, K. & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2019). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 88-101. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.08>
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2006). Categorization in everyday life: The effects of positive and negative categorizations on emotions and self-views. *European Journal of Social Psychology*, 36(6), 931-942. <https://doi.org/10.1002/ejsp.333>
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1. ksz) 79-97. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.kszl.08>
- Glaser B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Greenhouse, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Press.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642. <https://doi.org/10.2307/30040752>
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727-741. <https://doi.org/10.1037/a0015228>
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization – software of the mind*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kéri, A. (2019). Nemzetközi hallgatói motivációk, elvárások, elégedettség és lojalitás – kvalitatív longitudinális kutatás a Szegedi Tudományegyetemen mesterképzést végzett hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 50(1), 41-54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.04>
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: grounded theory. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 224-233. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p224>
- Kun, A. I. & Ujhelyi, M. (2018). Cultural fit and academic performance of higher education students. *Vezetéstudomány*, 49(11), 12-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.11.02>
- Liang, H. (2019). How workplace bullying relates to facades of conformity and work-family conflict: the mediating role of psychological strain. *Psychological Reports*, 123(6), 2479-2500. <https://doi.org/10.1177/0033294119862984>
- Milassin, A. D. (2019). A szervezeti kultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, 50(10), 39-50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.04>
- Mitev, A. Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43(1), 17-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.01.02>
- Murnighan, J. K. & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186. <https://doi.org/10.2307/2393352>
- Pathak, M. (2010). Managing organizational conflict. *Oeconomics of Knowledge*, 2(4), 2-12.
- Pérez, Zs. (2015). Konfliktuskezelés. *Hadtudományi Szemle*, 8(4), 356-374. http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_04_356-374.pdf
- Poppe, E. (2000). Changes in national and ethnic stereotypes in Central and Eastern Europe. In Ter Wal, J. & Verkuyten, M. (Eds.), *Comparative Perspectives on Racism* (pp. 119-210). Farnham, UK: Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315196374-9>
- Primecz, H. (2020). Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 124-147. <https://doi.org/10.1177/2397002220909069>
- Primecz, H., Romani, L. & Sackmann, S. A. (2009). Cross-cultural Research. Contributions from various paradigms. *International journal of cross-cultural management*, 9(3), 267-274. <https://doi.org/10.1177/1470595809346603>
- Radácsi, L. (2003). „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban: Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. *Vezetéstudomány*, 34(10), 4-12. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4670/1/VT_2003n10p4.pdf

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sólyom, A. & Fenyvesi, É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány*, 52(10), 57-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Spilák, V. & Kosztyán, Zs. T. (2019). Szervezeti kultúra, vezetői szerepek, az információbiztonság és a felhő alapú megoldások kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 70-87. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.07>
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (szerk.) (1997). *Grounded theory in practice*. San José, CA: SAGE Publications, Inc.
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E. & Berke, Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G. *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole Publisher.
- Toarniczky, A., Imre, N., Jenei, I., Losonci, D. & Primecz, H. (2012). A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 43(2. ksz), 106-120. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ks2.11>
- Tölgyessy, P. (2019). *A rendszerváltozás 30 év távlatából* [presentation]. University of Public Service, Budapest, Magyarország.
- Túri, V. (2010). *A pszichés terhelés hatása különleges helyzetekben, különös tekintettel a megküzdési stratégiák nemek szerinti változataira* (Doktori értekezés). Budapest, Magyarország: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar. <https://docplayer.hu/1266399-Doktori-phd-ertekezés.html>
- Turner, J. C. (2010). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In Postmes, T. & Branscombe (Eds.), *Rediscovering social identity* (pp. 243-272). Greenwich, UK: Psychology Press.
- Turner, J. H. & Stets, J. E. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 25-52. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123130>
- Vilmányi, M., Hetesi, E. & Tarjányi, M. (2020). Társadalmi beágyazottságból eredő konfliktusok egészségügyi szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 51(12), 60-71. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.05>
- Weick, K. (1979). Enactment and organizing. In Weick K. (Eds.), *The social psychology of organizing* (pp. 147-169). Boston, MA: McGraw-Hill, Inc.