

# A SZERVEZETIKULTÚRA-KUTATÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSÁNAK LEHETSÉGES DIMENZIÓI: SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS ÉS TIPOLÓGIA

## POSSIBLE DIMENSIONS OF CLASSIFICATION IN CROSS-CULTURAL RESEARCH: A LITERATURE REVIEW AND TYPOLOGY

A szervezetek működése napjainkra határokon és kultúrákon átívelővé vált. Az egyének, a saját és a szervezeti céljaik megvalósítása érdekében napi szinten érintkeznek más kultúrák tagjaival az online térben vagy személyesen. A kultúrakutatók segíthetnek a kultúrák találkozásakor felmerülő jelenségek értelmezésében. E terület vizsgálata a különböző kultúrák egyénekre és a szervezetekre gyakorolt hatása miatt aktuális és fontos. Két kultúra tagjainak találkozásakor esetleges nézetkülönbségek, értékkülönbözőségek, konfliktushelyzetek és kommunikációs problémák léphetnek fel. Korábbi kutatási eredmények alapján tudjuk, hogy bár az együttműködés két kultúra tagjai között jelentős kulturális különbségek ellenére is zökkenőmentes lehet, két kultúra találkozása mindig hatással van az egyénekre. E szakirodalmi áttekintés azon elméleti cikkek eredményeit szintetizálja, amelyek a kultúrák tipizálására alkalmas jellemzők bemutatására fókuszálnak. A cikk célja a kultúra fogalmának alapjaitól kiindulva bemutatni a kultúrakutatók, mindenekelőtt a szervezetikultúra-kutatók tipizálási lehetőségeit.

**Kulcsszavak:** kultúra, kultúrakutatás, kultúrák találkozása

Nowadays, the operation of organizations spans borders and cultures. To achieve personal and organizational goals, individuals regularly meet members of other cultures in person or the virtual space. Cross-cultural research helps to understand phenomena emerging at the encounter of different cultures as well as to learn how cultural differences affect individuals and organizations. Cross-cultural encounters often lead to communicational difficulties, conflicts, including clash of views and values. Previous research shows that even though cooperation between members of different cultures may prove to be smooth, cross-cultural encounters always affect and change individuals. This literature review synthesizes theoretical articles that focus on dimensions of classification in cultural and cross-cultural research. This paper suggests a possible typology of organizational cultural research based on the fundamental concept of culture itself.

**Keywords:** culture, organizational culture, cultural research, cross-cultural encounters

### Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban.

### Szerző/Author:

Milassin Anda, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (andanora.milassin@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.03.07-én, javítva: 2019.07.15-én, elfogadva: 2019.07.15-én.

This article was received: 07.03.2019, revised: 15.07.2019, accepted: 15.07.2019.

A szakirodalom-feldolgozás kezdetén azt szerettem volna jobban megérteni, hogy az egyes kultúrakutatók hogyan vélekednek a kultúrák rendszerezhetőségéről, kategorizálhatóságáról. Éppen ezért a kultúrakutatásokkal foglalkozó szakirodalmat a szerzők által vallott kultúra-definíciók vizsgálatával kezdtem. Arra a következtetésre jutottam, hogy a kultúra alapjai, tartalmi elemei és a kultúra továbbadásának módjában sem alakult ki egységes álláspont a szerzők között.

Demorgon és Molz (1996) meglátásai szerint a kultúra meghatározására irányuló kísérletek nem kerülhetik el a tény, hogy azok maguk is a kultúra produktumai. A fogalom olyan definíciója, amelyet minden terület elfogad, nem is lehetséges, mivel a kultúraértelmezést olyan tényezők befolyásolják, mint a kutatási célok és módszerek, és a kapott eredmények értelmezésének módja és formája (Demorgon & Molz, 1996; Márkus, 1992, 2017). Geertz (2001) szerint, amikor magyarázni kívánjuk a kultúrát, a bizonyosságok keresése közben hajlamosak vagyunk még több bizonytalanságot kelteni.

A kultúra-definíciókat megvizsgálva úgy találtam, hogy a szerzők egységes álláspontot képviselnek abban, hogy a kultúra normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök összessége, amely viselkedési mintát ad és segít eligazodni a kultúra tagjai számára, a kultúrában felmerülő konfliktusok és problémák megoldásában.

A kultúra tehát azon továbbadott érték-minták, eszmék és más szimbólumrendszerek összessége, amelyek hatást gyakorolnak a viselkedésre (Kluckhohn, 1951), egy embercsoport által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége (Jarjabka, 1999). A kultúra jelentések szimbólumokban megtestesült, történelmileg közvetített mintázata, szimbolikusan kifejezett megörökölt elgondolások rendszere, melynek segítségével az emberek kommunikálják, állandósítják, fejlesztik tudásukat az életről, illetve meghatározzák viselkedésüket (Geertz, 2001).

A kultúra-definíciók egy része szerint a kultúra előzőleg említett jellemzői belső eligazító, mintaadó rendszer-

ként funkcionálnak, még más kutatók szerint ez csak akkor válik/válhat láthatóvá, ha egy másik kultúra tagjával érintkeznek az egyén.

Hall (1960) szerint a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. A kultúra nem velünk született, hanem születésünktől fogva tanuljuk, majd továbbörökítjük generációkon át. A viselkedésünkre hatással van a környezet, amelyben élünk, így a hasonló vagy azonos környezetben élők általában azonos módon reagálnak a felmerült helyzetekre, amit mentális programozásnak, azaz ebben a felfogásban kultúrának nevezünk (Hofstede & Hofstede, 2008). E viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik. Hofstede szerint a kultúra „az elme olyan kollektív programozása, amely az azonos csoportba vagy kategóriába tartozó embereket megkülönbözteti egy másik csoport vagy kategória tagjaitól” (Hofstede & Hofstede, 2008). Thomas (2004) szerint „... 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...”. Az azonos kultúrában szocializálódott egyén számára a kulturális jellegzetességek természetesek és megszokottak, azonban ha két különböző kultúrában nevelkedett egyén között interakció alakul ki, akkor a kulturális eltérésekből származó különböző orientációs rendszerek összetalálkozása a különbségek megnyilvánulásához, felszínre kerüléséhez vezethet (Thomas, 2004 idézi Topcu, 2005a).

A kultúra-definíciók összegző szakirodalmi táblázatát az 1. táblázat mutatja be.

A kultúra elemei	A kultúra továbbadásának módja	Szerző, Évszám	A kultúra láthatósága
Normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök, amelyek viselkedési mintát adnak és segítenek a problémamegoldásban		Malinowski, 1939; Allaire & Firsirotu, 1984; Trompenaars, 1993; Jarjabka, 1999	Belső eligazító rendszer
	A szerzők kiemelik, hogy a kultúra örökített, tanult viselkedésmód	Kluckhohn, 1951; Geertz, 2001; Giddens, 2002	
		Hall, 1960; Azevedo, 2011	Másokkal való találkozás révén válik láthatóvá
	A szerzők kiemelik, hogy a kultúra örökített, tanult viselkedésmód	Thomas, 2004; Hofstede & Hofstede, 2008	

1. táblázat A kultúra-definíciók összegző szakirodalmi áttekintése

Forrás: saját szerkesztés

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

- a kultúra társas (közösségi) jelenség, amely a közös megállapodás adott formáját és mértékét tükrözi,
- a kultúra entitások, tevékenységek, események közösen kialakított magyarázata, interpretációja, közösen kialakított értelmezése,
- a kulturális normák és kulturális erők a nyelvben, a magatartásban és tárgyiasult formában manifesztálódnak,
- a kulturális változók azért válhatnak társas (társadalmi) befolyásoló erővé, mert társadalmi azonosság tudatuk van és a közösség tagjai azonosulnak a közmegegyezésen alapuló értékekkel,
- a közös tapasztalatoknak és közös megegyezésen alapuló normáknak igen erőteljes szocializációs hatása van a közösség tagjaira,
- a kulturális hatások nemzedékről nemzedékre öröklődnek át az adott közösségen belül,
- a kulturális erők társas (társadalmi) befolyását úgy értelmezhetjük, hogy az meghatározott magatartási, érzelmi és beállítódásbéli irányultságként szolgál az adott közösség tagjai számára (House, Wright, & Aditya, 1997 idézi Bakacsi, 2006).

A kultúra mibenlétére adott szakirodalmi definíciók változatosak tehát heterogének, önmagukban komplex fogalmak, amelyek így kihatnak a kultúrák csoportosíthatóságára is.

### A kultúrák csoportosíthatóságának lehetőségei

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

Topcu (2005b) megállapításait kiegészítve a következő különbözőségek alapján vizsgálom meg a kultúrákutatókat:

- (1) a kultúra statikus vagy dinamikus jellemzőit vizsgálják,
- (2) a kultúrát mint vizsgálandó egységet hogyan határolják le a kutatók; a kultúra mely szintjén vizsgálódnak,
- (3) émikus vagy étikus megközelítést alkalmaznak,
- (4) a kutatások a kultúrák közötti összehasonlíthatóság érdeklő (cross-cultural) vagy a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatokat kívánja feltárni (intercultural),
- (5) a kultúrák találkozásánál létrejött interakciókban a kultúrára konfliktusforrásként vagy lehetőségként tekintik,
- (6) milyen a kapcsolata a pszichológiával az adott kultúrákutatóknak,
- (7) mely paradigmában vizsgálódnak.

- (1) A kultúra statikus megközelítésében a kultúra azon hiedelmét, alapfeltevéseit, a társadalomba beágyazódott mintáit kívánja feltárni a kutatás, amelyek az idők folyamán nem, vagy csak lassan változnak. A kultúra hatással van tagjai gondolkodására és viselkedésére, azonban a kultúra tagjainak visszahatása a kultúrára nem témája kutatásaiknak. A kultúrát dinamikusan megközelítő kutatások azonban azt feltételezik, hogy az egyéni és a társas konstrukciós folyamatokon keresztül egy-egy csoportban érvényes különböző jelentérendszerek folyamatos újraértelmezése megy végbe. A kultúrát tehát egyéni értelmezési folyamatok, egyének közötti társas interakciók, a közös jelentések és gyakorlatok, illetve azok kialakulási folyamatainak elemzése révén igyekeznek megérteni (Nguyen, 2003; Topcu, 2005a; Primecz, 2006). A statikus megközelítést alkalmazó kultúrákutatók a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra hatáiraival teszik egyenlővé. Az egy nemzeten belüli szubkulturális sokszínűséget (például faji, területi, szakmai, etnikai és nyelvi) szubkulturák létezését (Primecz, 2000) nem veszik figyelembe (Soderberg & Holden, 2002). A dinamikus kultúrákutatók elfogadják, hogy a kultúra tagjai egy időben több kulturális közösség (szubkultúra) tagjai lehetnek. Általános következtetések nem vonhatók le a mintavételből, az eredmények csak az adott kontextusban értelmezhetők a használt módszer miatt (Alvesson, 2000; Soderberg & Holden, 2002).
- (2) A kultúrával foglalkozó kutatások a kultúra azon szintjeit használják vizsgálandó egységekként, amelyekről van információjuk, hogy milyen folyamatok zajlanak le, illetve milyen kapcsolódási pontjai vannak az adott szintnek a többihez. A kutatások legtöbbször a makrokultúra szintjét vizsgálja, tehát a nemzeti szintű kultúrákkal foglalkozik. A kutatóknak mindig egyértelműen jelezniük kell, hogy a makrokultúra kutatásánál mivel azonosítják a nemzeti kultúrát: országhatárt vagy például népcsoportot használnak-e a kutatási terület lehatárolásához. Chevrier (2009) kutatási alapján tudjuk, hogy a kultúra tagjai nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelmezéseiket, és vannak olyan konzisztens mintázatok, amelyek rendszeresen előbukkannak, ha egy ország kultúrájáról beszélnek. A szervezeti kultúra vizsgálata esetén a szervezetet vizsgálják a kutatók, míg a szubkultúra szintjén való vizsgálódás egy csoportra jellemző értékek és normák feltárására törekszik.
- (3) Az étikus és émikus fogalmak Pike-tól származnak, aki a viselkedést két különböző megközelítéssel szeretne leírni (insider és outsider) úgy, hogy a kapott eredmények lefedjék egymást és teljes képet alkossanak (Pike, 1967 idézi Berry, 1993). Hasonlóan a fonetika és a fonológia szemléletéhez: a fonetika (phonetics) eredetileg a nyelvek univerzális természetét vizsgálja, míg a fonológia (phonemics) a szavak jelentésére, kontextusára fókuszál (Niblo & Jackson, 2004). Az étikus kultúrákutatói irányzat (outsider megközelítés) arra az alapfeltevésre épít, hogy a kultúrák összehasonlíthatók, mert minden kultúrában fellelhetők azon alapidimenzi-

ók (univerzáliai), amelyek bármilyen kultúrkörből származó ember számára értelmezhetőek. Az étikus irányzat kívülről tekint a kultúrákra. Az émikus szemlélet (insider megközelítés) egy adott kultúrát és a benne lévő egyéneket, a kultúra dimenzióit egyedinek tartja, és a kultúra saját fogalmainak használva jellemzi azokat. Éppen ezért a kutatási megközelítés csak egyetlen kultúrát vizsgál, tehát belülről tekint rá (Pike, 1967 idézi Berry, 1993). A jelentős különbségek ellenére a két megközelítést nem szabad egymás ellentétéként kezelni, egyre több kutató vallja, hogy egymás kiegészítőjeként kell alkalmazni őket, mert csak a két módszer együttes alkalmazása segíti a kultúra minél teljesebb megértését, ezzel feloldva a kultúra-összehasonlító és az interkulturális kutatások közötti ellentétet. Berry (1993) a két megközelítés együttes alkalmazásának lehetőségét dolgozta ki modelljében. A három lépcsős modellben először (1) a kutatáshoz felhasznált fogalmakat és mérési eszközöket a kutató a saját kultúrájából veszi át. Majd (2) a vizsgált kultúrában megnézi alkalmazhatóságukat, ezzel kiszűri azokat az elemeket, melyeknek csak egy kultúrában van jelentésük. Utolsó lépcsőfokként (3) azokkal a jellemzőkkel dolgozik tovább, amelyek mind egyik kultúrában értelmezhetőek, ezáltal dimenziókká válnak (Berry, 1993).

- (4) A kultúra-összehasonlító (cross-cultural) kutatások során két vagy több kultúrát azonos szempontok (például alapidimenziók) mentén hasonlítanak össze. A vizsgált kultúrákban az adatfelvétel egymástól függetlenül történik (általában kvantitatív eszközökkel), majd a beérkezett válaszokat összesítve elemzik és hasonlítják össze az eredményeket az előre felállított szempontok (például alapidimenziók) mentén. A kultúrák találkozásának vizsgálatakor két vagy több kultúra képviselői közötti interakciókat vizsgálják (Barinaga, 1998). Az interkulturális kultúrakutatás során lehetőség van a kulturális különbségek feltárására, Barinaga (1998) szerint a kultúrák egymásra hatása révén alakulnak ki az interakciós felek kulturális sajátosságai.
- (5) A kultúrák találkozása akkor tekinthető konfliktusok forrásaként, ha a különböző kultúrából érkező egyének a saját kultúrájuk alapfeltevéseit hordozzák, amelyek esetleges eltérése a felek között konfliktus forrása is lehet (Soderberg & Holden, 2002). Éppen ezért a kultúra-összehasonlító kutatások a kulturális különbségek kezelésének elősegítésében látják feladatukat (Barinaga, 1998; Soderberg & Holden, 2002). Azon kutatások, amelyek az eltérő kultúrából érkező egyének találkozására lehetőségként tekintenek, azt vallják, hogy ezen interakciók során az eltérő értékek, hiedelmek, alapfeltevések és viselkedési minták át-, illetve újraértelmezése történik, és így egy közösen kialakított érték- és gondolati rendszer jöhet létre (Barinaga, 1998).
- (6) A psziché és a kultúra egymást kölcsönösen építő, kiegészítő entitások, amik egymásnak integráns részei, egymást ugyan nem foglalják magukba, de önmagukban sincs saját identitásuk vagy saját független jelentésük, hiszen mindez függ attól, ahogy az emberek megragadják és felhasználják őket. Központi eleme tehát a psi-

ché és a kultúra szétválaszthatatlansága (Nguyen, 2003). A kulturális pszichológia területén egységes kutatási irányzatról nem beszélhetünk, azonban közös az irányzat felfogásában, hogy minden jelenséget egyediként értelmez, jelentésüket saját specifikus környezetükben nyerik el, melyek csak a saját környezetükben vizsgálhatóak, ezzel kizárják a direkt összehasonlítás lehetőségét. A terület célja az egyén saját kontextusában való megértése. A kulturális összehasonlító pszichológia az egyéni pszichológiai működés hasonlóságait és eltéréseit vizsgálja különböző kulturális és etnikai csoportokban. A pszichológiai változók, a szociokulturális biológiai változók közötti kapcsolatot, és az e változókban bekövetkezett változások vizsgálatát soroljuk ide (Berry et al., 1992). A megközelítés azt vizsgálja, hogy a (1) meglévő pszichológiai ismeretek és elméletek interkulturálisan általánosíthatóak-e, illetve (2) ha egy adott kultúrában az eredmény nem általánosítható, akkor a háttérben álló okokat tárja fel. A (3) kutatási eredmények beillesztése a pszichológia területére szintén a folyamat része. Az interkulturális pszichológia az emberi viselkedést és a megélés folyamatait, illetve annak hatásait vizsgálja. A vizsgált helyzetekre jellemző, hogy különböző kultúrákból származó emberek kapcsolatba kerülnek egymással, ebben az esetben olyan viselkedést befolyásoló, pszichológiailag releváns folyamatok kultúraspecifikus hatásának vizsgálata történik, mint az információfeldolgozási, észlelési, értékelési, döntéshozatali folyamatok és az érzelmek. Az interkulturális szituációk fő jellemzője, hogy olyan személyek találkozására kerül sor, akik különböző kultúrákban szocializálódtak, ezért cselekvéseiket a saját kultúrájukra jellemző értékek és normák határozzák meg, amelyek pedig ismeretlenek a másik fél számára. Ennek eredményeként egy komplex szituáció jön létre (Thomas, 2004).

- (7) A kultúrakutatások csoportosításának alapját adhatja, hogy a kutató hogyan tekint magára és a vizsgált tárgyára. A kultúrák megismerhetőségéről való gondolkodás sokszínűsége jól mutatja, hogy mennyire nem egységesek a kultúrák megismerésére irányuló kutatási probléma-felvetések. A kultúrakutatások kutatási kérdéseikben, kutatási céljaikban és módszereikben is különbözhetnek. A kultúrakutatások alapját adó gondolkodási keretek is eltérhetnek, és elméleti tömbökbé rendeződnek. A szervezetelméleti kutatások legelterjedtebb gondolati keretrendszere a paradigmában gondolkodó kutatások. Ennek alapját a Kuhn (1970, 1984, 2002) szerinti paradigmafogalom adja, amelyet olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodási keretként foghatunk fel, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti valóság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetről, valamint a jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (Gelei, 2002).

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

Morgan (1979) által megalkotott, a társadalmi és szervezeti valóság vizsgálatára létrehozott mátrix négy paradigmát különböztet meg (funkcionalista, interpretatív, radikális strukturalista, radikális humanista). A Burrell-Morgan mátrix vízszintes tengelye jelképezi a tudományfilozófiai dimenziót, mely a (szervezeti) valóság szubjektív vagy objektív természetének előfeltételezése alapján rendszerezi a szervezetelméleteket. A függőleges tengely jelenti a társadalomelméleti dimenziót, amely mentén a szervezetelméletek a „rend szociológiája” vagy a „változtatásszociológia” végpontokhoz közelíthetnek (Burrell & Morgan, 1979). A kutatások terén a funkcionalista gondolkodási keret dominanciája érvényesül, míg az interpretatív paradigmában született kutatások reprezentálnak, de a másik két paradigmában folyó kutatások kifejezetten kisebbségben vannak (Gioia & Pitre, 1990). Az objektív kutatások, értékmentes, tényeken alapuló hozzáállása azt is feltételezi, hogy a kultúra jelenségei statikusak, tehát nem, vagy csak nagyon lassan változnak, így hasonló eredményeket adnak a kutatások. Éppen ezért az eredmények az általánosíthatóság feltételeinek megfelelően, leggyakrabban a kvantitatív kutatási módszertant használják. Ezzel szemben a szubjektív szemléletű kutatás alanyainak saját megítélésai, értelmezéseinek elemzése adja a kutatás tapasztalatait, ami aligha juthat mindig ugyanarra az eredményre, tehát csak az adott helyen és szituációban tekinthető érvényesnek. Leginkább használt kutatási módszertana a kvalitatív kutatások eszköztára (Gelei, 2002).

A szervezetelméleti szakirodalom területén további paradigmacsoportosításban gondolkodott Tsoukas & Knudsen (2003), Deetz (1996), Denzin & Lincoln (1994), Guba & Lincoln (2005), Kelemen & Rumens (2008). A paradigmák át- és újraértelmezése tehát jelenleg is folyik (Romani et al., 2011; Hassard & Cox, 2013, Shepherd & Challenger, 2013).

Az interkulturális menedzsment területén Sackmann és Philips (2004) csoportosította a kutatások gondolati kereteit: (1) nemzetek közötti összehasonlítások, (2) interkulturális interakciók és (3) több kultúrát érintő kutatások. Primecz és munkatársai (2009) az interkulturális menedzsment területén alkalmazott csoportosítást értelmezték a szervezetelméleti kutatások gondolkodási keretrendszerében. Megállapították, hogy az interkulturális kutatások mindegyike szinte bármilyen paradigmában elképzelhető.

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

### **A vezetés és szervezés területére vonatkoztatott kultúrakutatások**

A kultúrára vonatkozó feltételezések és a kultúrakutatások csoportosíthatóságának bemutatása után a konkrét kultúrakutatási modellek tárgyalására térek át. A vezetés és szervezés területére vonatkoztatott kultúrakutatá-

sok többsége a vizsgálat kutatásának tárgya alapján az értékalapú kutatások és az emberi cselekvés adta alapok mentén dolgozó kultúrakutatásokat különbözteti el. A következőkben ezek megkülönböztetése és lehatárolása olvasható.

### **Értékalapú kultúrakutatások**

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

Az értékutatások legrégebbi kutatói, mint Firth (1953) és Fallding (1965) az értéket a viselkedést és a cselekedeteket rendszerbe rendező elvként határozzák meg, míg a modern kutatók, mint Schwartz (2002) eléréndő célokként definiálta, amelyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre. Az értékre adott definíciók megegyeznek abban, hogy az értéket egy hosszú ideig fennálló, a cselekvést és a viselkedést konzisztens rendszerbe szervező irányelvnek tekintik, amely egy személyre, vagy egy adott csoportra jellemző implicit vagy explicit elgondolás, amely a kívánt eredményre vezető cselekvésre ösztönöz (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1979; Schwartz, 2012 idézi Kovács, 2017).

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

Lenski (1961) készítette az első, empirikus alapokon nyugvó értékutatást a detroiti protestánsok és katolikusok körében. Lipset (1963) Ausztrália, Kanada, Anglia és az Egyesült Államok nemzeti értékeit vizsgálta, míg Almond és Sidney (1965) az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Németország, Olaszország és Mexikó la-

kosságának politikai attitűdjeit tárta fel. Lerman (1968) geng-csoportok értékeit vizsgálta. Országok közötti összehasonlításokon alapuló értékkutatásokat Lipset (1963) készített először.

Rokeach (1973) szerint az értékek olyan tartós meggyőződések, amelyek a létezés végállapotaira (célértékek) vagy viselkedésmódjaira (eszközértékek) vonatkozó preferenciákat jelölik ki. Az eszközértékek egy meghatározott viselkedésmódra vonatkoznak, míg a célértékek egy kívánatosnak tartott végállapotot fejeznek ki. Bem (1970) szerint, amikor az emberek egy adott egyén viselkedését magyarázzák, akkor három összetevőre hivatkoznak. Ezeket az összetevőket Rokeach (1969) határozta le: a hiedelmeket, az értékeket és az attitűdöket. Ezek egymástól elhatárolható jelenségek, de logikailag szorosan összetartoznak. Katz (1960) szerint az attitűdök az értékek kifejezői. Rokeach (1969) az attitűdöket az értékek eszközeinek nevezi. Katz (1960) és Rokeach (1973) hangsúlyozzák, az attitűdöknek nagyon fontos érték kifejező szerepük van, az értékek támasztják alá az attitűdöket, mivel központi szerepet játszanak annak meghatározásában, hogyan kellene viselkednünk.

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

Az értékkutatások első korszakának lezárásával több tanulság fogalmazódott meg az értékek kutatásával kapcsolatban, amely nagyban hozzájárult a későbbi elméletek és kutatásaik gondolati és empirikus munkáiban is. Elfogadottá vált (1) az értékek szerepének fontossága, illetve (2) az értékek sokfélék, különböző társadalmi csoportok, illetve nemzetek között, (3) az emberek viselkedése sokszor nem tükrözte az értékeiket, bizonyos értékek pedig csak „szóban” voltak értékek, mivel a környezet nem tette lehetővé az ezek szerint való cselekvést (Ságvári, 2009).

Swidler (1986) szerint az érték-központú kutatások mellett/helyett a kultúra jóval tágabb perspektívájára van szükség, amely tartalmazza a nyelvet, a szimbólumokat, a közös emlékeket, történeteket, rituálékat. Más kritikai csoportok szerint az értékeket túlságosan egyéni preferencia voltjuk miatt nem tartották alkalmasnak nagymintás módszertani kutatások alapjaként. Rokeach (1973) írt először arról, hogy hiányoznak az alapvető érték-kategóriák, valamint a közöttük fennálló kapcsolatok leírása és a mérésükhöz szükséges

módszertan. Erre tettek kísérletet a modern érték-kutatók (például Inglehart és Schwartz), de egységesen elfogadott megközelítés a mai napig nem született.

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

Inglehart (1997) az emberek gondolkodásmódjában (értékeiben) bekövetkezett változások vizsgálatokor együttesen vizsgálja a gazdasági fejlődést, a kulturális és politikai változásokat, és azokat bizonyos szempontból előrejelezhetőnek tartja. Szerinte az előbb a hagyományos – tekintélytisztelőten alapuló – értékrend modern értékrenddé alakul, majd a modern értékrend posztmodern értékrenddé (Inglehart & Welzel, 2005 idézi Ságvári, 2009).

Inglehart a társadalmi fejlődés irányára vonatkozó tétele szerint a társadalmi-gazdasági változásoknak meghatározható egy valószínű irányultsága (Inglehart, 1997 idézi Keller, 2009). A kutatás nyomán megalkották a világ-értéktérképet, amely kulturális zónák jelenlétét tárta fel. Inglehart (1997) több mint húsz változó alapján hoz létre két dimenziót. Az első dimenzióban, az általa tradicionális tekintély/világi-rationális tekintély elnevezésű tengelyen lényegében a vallási, családi és nemzeti kötelekeket méri. A másik tengely, a túlélés/jólét tengelye, a társadalmi nyilvánosság kialakulását kísérli meg mérni. Ez a gyakorlatban a bizalom és tolerancia, illetve a civil társadalom nagyságát mérő mutatók elemzésével történik, ezért a zárt gondolkodás/nyitott gondolkodás tengelyeként is használatos (Inglehart, 1997 idézi Keller, 2009). Az Inglehart (1997) által létrehozott tengelyek egészen pontos reprodukálása Inglehart és Baker (2000) vagy Welzel (2006) alapján lehetséges. Az Inglehart-féle értékelmélet sok bírálat és kritika érte. A legalaposabb bírálat Haller (2002) nevéhez fűződik, aki kifejti, hogy az Inglehart által megalkotott dimenziók által létrejött klaszterek miért nem használhatók.

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

Hofstede (1980) a nemzeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta nagymintás standardizált kérdőívek segítségével, statisztikai módszerekkel elemezve azokat. A kutatásban (amely 1967 és 1973 között zajlott) az alapvető értékeikről és hiedelmekről kérdezték. Hofstede hatása kiemelkedő és egyedülálló az összehasonlító kultúrakutatás szakirodalmára. Kluckhohn és Strodtbeck (1961), Hall (1966) munkáira támaszkodva, ő fogalmazta meg először, hogy bár mindig voltak intuitív sztereotípi-

aink kulturális különbségekről, de igény volt arra, hogy szisztematikusan és jól definiált tudományos kategóriák között mérjük a különbségeket a lehető legtöbb országot megvizsgálva (Primecz, 1999a).

A kutatás eredményeként négy (majd végül hat) dimenziót állapított meg: (1) hatalmi távolság, (2) individualizmus/kollektívizmus, (3) férfiasság/nőiesség, (4) bizonytalanságkerülés. Hofstede eredményeit felhasználva Triandis megkülönböztette a csoportszintű individualizmust/kollektívizmust az egyéni szintű individualizmustól/kollektívizmustól, amelynek az idiocentrikus/allocentrikus nevet adta (Triandis, 1999 idézi Topcu, 2005b). Egy ötödik dimenzióval, (5) a rövid és hosszú távú orientációval egészült ki a kutatás 1979-ben a Kínai Értékkutatást követően (Hofstede & Bond, 1988). A Kínai Értékkutatás során Michael Bond kínai társadalomtudósokat kért fel a tíz legalapvetőbb kínai érték felsorolására, amelyet kiegészített saját megfigyelésen alapuló értékeivel. A hosszú távú orientációhoz kapcsolódik a megfontoltság, a takarékosság, a kitartás és állhatatosság, míg a rövid távúhoz a tradíciók tisztelete, a társadalmi kötelezettségeknek való megfelelés. E dimenzió pozitív és negatív értékei megtalálhatók a konfucianus tanokban, amelyek azonban nem csak az ilyen örökséggel rendelkező kultúrákban voltak jelen. Az (6) önuralom vagy élvezet dimenziójában azok a társadalmak, melyekben viszonylag szabad az alapvető és természetes emberi igények kielégítése, az élvezet oldalra húznak. Ez az élet élvezetével és a boldogsággal (having fun) kapcsolatos. Az önuralom (restraint) oldalon azok a kultúrák találhatók, melyekben szigorú társadalmi normák szabályozzák mindezt (Hofstede et al., 2008).

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

Hofstede munkássága mérföldkövet jelent a kultúrakutatásban, és a legtöbben használják az adatait. A magyarországi adatok esetében kétfajta adatsor van használatban. Az eredeti hofstedei oldalon is megtalálható adatok semmiképpen nem tekinthetők reprezentatívnak. Neumann-Bódi, Hofmesiter és Kopp (2008) kutatása 2.800 fős reprezentatív mintán vizsgálta az eredeti hofstedei adatokat. Varga (2008) viszont kifejti bővebben a magyar nyelvű Hofstede könyv előszavában, hogy az eredeti eredményei három dimenzióban tökéletesen ellentétesek a magyarországi adatgyűjtés magyarok vezette reprezentatív kutatás eredményeivel.

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

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

Schwartz kultúrákon átívelő kvantitatív kutatása (a modellt több mint 200 kutatás során tesztelték a világ több mint 65 országában) eredményeképpen tíz általános érték-típust határozott meg, amelyeket egy körkörös modellben ábrázolt. A körmodell két tengelyének négy végpontján az önmagunkra és önmagunk meghaladására irányuló, illetve a nyitottságra és megőrzésre irányuló érték kategóriák szerepelnek. A körmodellben a szemben lévő értékek konfliktusban állnak, az egymás mellett lévők pedig kiegészítik és erősítik egymást, hogy így alakítsák ki egy adott személy értékorientációját (Schwartz, 1992; 1994; 1996 idézi Kovács, 2017).

A modell négy magas szintbe sorolt tíz alapvető értékdimenziót tartalmaz, melyek mentén a kultúrák összehasonlíthatók (Schwartz, 2003). A Schwartz-elmélet további finomítása napjainkban történik, amelynek keretében a tíz érték kategória tizenkilencre történő kibővítése zajlik (Schwartz et al., 2012).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatás, amely 62 ország 170 kutató-

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

House és munkatársai (2004) alapján a GLOBE kutatási dimenziói a (1) hatalmi távolság, a (2) bizonytalanságkezelés, (3) az intézményi kollektívizmus, (4) a csoportkollektívizmus, (5) a nemi egyenlőség, (6) a teljesítményorientáció, (7) a jövőorientáció, (8) a humán orientáció és (9) az asszertivitás.

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

Az értékutatások alappillére az a megállapítás, hogy az értékek, amelyeket az egyének követnek, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói. Az értékek szerepének fontossága és diverzitása más a különböző társadalmi csoportok, illetve nemzetek között (Ságvári, 2009).

### Cselekvéseméleti kultúrakutatások

A cselekvéseméleti kultúrakutatások a kultúra kutatásának némileg más oldalról történő megközelítését hozták. A cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándéokra is vonatkoztatják. A kultúrának az egyéni viselkedésre/cselekvésre tett hatása válik vizsgálati egységgé, az érték követett cselekvés tanulmányozása helyett (Berry et al., 1993). Boesch (1991) a kölcsönösségre hívja fel a figyelmet, tehát az egyének nemcsak környezetük által befolyásoltak, hanem aktívan alakítják is saját környezetüket, azaz hatással vannak rá. A cselekvéseméleti kultúrakutatások tehát a kölcsönösségre koncentrálnak egyén és kultúra között, ezzel a kultúra dinamikus jellegét erősítve, illetve a cselekvést mint központi kategóriát használva, annak mibenlétét és forrásait kívánja jobban megérteni.

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

Trompenaars (1993) és Hampden-Turner (1992) Hofstede (1980) munkásságát követve új interkulturális összehasonlító dimenziórendszerrel épített fel. Tudományos megalapozottsága még kérdéses, de a gyakorlati szakemberek körében népszerű lett, és az interkulturális oktatásba is bekerült (Primecz – Soós, 2000). A Trompenaars kutatása során felállított modell keretét ad arra, hogy a különböző kultúrákból származó emberek együtt tudjanak működni, megértsék egymás viselkedését a mindennapi üzleti életben. A modell hét dimenziója: (1) univerzalizmus/partikularizmus, (2) individualizmus/kollektívizmus, (3) semleges/emocionális, (4) specifikus/diffúz, (5) szerzett/öröklött pozíció, (6) szekvenciális/párhuzamos időorientáció, (7) környezet külső/belső kontrollja. Az első öt dimenzió az emberek közötti viszonyokkal foglalkozik, a hatodik az időértelmezéssel, a hetedik pedig az ember és a környezet kapcsolatával.



Thomas (2004) kulturstandard módszere az egyéni cselekvések háttérben meghúzódó kulturális aspektusokat igyekszik feltárni, amelyhez a bikulturális helyzetekben adódó kritikus interakciós helyzeteket hívja segítségül. A kritikus (a kritikus ebben az aspektusban „emlékezetesen negatív vagy pozitív” élményt takar) interakciós helyzeteket a következő módon tudjuk jellemezni: legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező egyén között létrejött olyan interakciós helyzet, amelyekben az egyik (vagy mindkét) fél szokatlannak (tehát nehezen értelmezhetőnek, meglepőnek, váratlannak) ítéli meg az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedését. A módszer egy bizonyos kultúra képviselőinek a „szemüvegén” keresztül vizsgálja egy másik kultúra képviselőit (Topcu, 2005a). A vizsgálat módszere kvalitatív jellegű, a kutatók narratív interjúkat készítenek és elemeznek. Az interjúk során a válaszadóknak egy idegen kultúra azonos szubkultúrájú tagjával átélt kritikus interakciós élményeit kell feleleveníteniük retrospektív (visszatekintő) módon. A visszatekintés lehetővé teszi az események újragondolását, ártelmezését, értékelését, ami segítséget nyújt az idegen kultúra jobb megismerésében, megértésében). Annak ismerete, hogy a felidézett interakciók valóban úgy történtek-e meg, ahogy az interjúalany elmesélte, nem feltétlenül szükséges, mert a kutatás eredménye szempontjából az a fontos, hogy maga az észlelő hogyan élte meg az adott situációt, és milyen magyarázatot lát rá (Topcu, 2005b).

A kultúrakutatásokat és vizsgálati szempontjaikat összefoglalóan a 2. táblázat mutatja be.

## Összefoglalás

A kultúradefiníciókat megvizsgálva úgy találtam, hogy a szerzők egységes álláspontot képviselnek abban, hogy a kultúra normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök összessége, amely viselkedési mintát ad, és segíti a kultúra tagjait a kultúrában felmerülő konfliktusok és problémák megoldásában. A kultúradefiníciók egy része a kultúrára egy belső eligazító, mintaadó rendszerként tekint, míg más kutatók szerint ez csak akkor válik/válhat láthatóvá, ha egy másik kultúra tagjával érintkezik az egyén.

A szakirodalmi áttekintés a kultúrák csoportosíthatóságának jellemzőit vizsgálta a következő jellemzőkön keresztül: (1) a kultúra statikus vagy dinamikus jellemzőit vizsgálja, (2) a kultúra mely szintjén folyik a feltárás, (3) émikus vagy étikus megközelítést alkalmaznak-e a kutatók. A (4) kutatások a kultúrák közötti összehasonlíthatóságot helyezik-e a fókuszba vagy a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatokat vizsgálják, (5) a kultúrák találkozásánál létrejött interakciókra konfliktusforrásként vagy lehetőségként tekintenek, (6) milyen a kapcsolata a pszichológiával az adott kultúrakutatásoknak, és (7) mely paradigmában vizsgálódnak.

A vezetés és szervezés területére vonatkoztatott konkrét kultúrakutatásokként az értékalapú kultúrakutatásokat és a cselekvéseméleti kultúrakutatásokat mutattam be. Az értékutatások alappillére az a megállapítás, hogy az értékek, amelyeket követnek az egyének, azok az emberi viselkedés alapvető meghatározói (Ságvári, 2009), tehát az érték követett cselekvések lehetnek a kutatás alapjai. Míg

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

2. táblázat A kultúrakutatások és vizsgálati szempontjaik

Forrás: saját szerkesztés

a cselekvéseméleti kultúrakutatások a cselekvésre, mint kitüntetett elemzési egységre koncentrálnak, azt kontextusba helyezett viselkedésként értelmezik, nemcsak a cselekvő saját személyére, de a cselekvés céljára, a mögöttes szándéokra is vonatkoztatják (Berry et al., 1992).

A kultúrák megismerhetőségéről való gondolkodás különbözősége jól mutatja, hogy mennyire nem egységesek a kultúrák megismerésére irányuló kutatási problémafelvetések, ahogyan a kultúrakutatások kutatási kérdéseikben, kutatási céljaikban és módszereikben is különbözhetnek. A szakirodalmi vizsgálódás továbblépési lehetősége a kultúrakutatási módszertanok eredményeinek összevetésére irányulhat, amely egy újabb kategorizálási rendszert hozhat létre.

### Felhasznált irodalom:

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing. <https://doi.org/10.1177/017084069001100415>
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture, *Organizational Studies*, 1984(1), 193-226 <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Almond, G. & Sidney, V. (1965). *The civic culture: political attitudes and democracy in five nations*. Boston, MA: Little Brown.
- Alvesson M. (2000). The local and the grandiose - method, micro and macro in comparative studies of culture and organizations. In Tzeng R. & Uzzi B. (eds.), *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy* (pp. 11-46). New York, NY: Peter Lang Publishing.
- Azevado, G. (2011). Intercultural integration in Sino-Brazilian joint ventures. In *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Bakacsi, Gy. (2006). Kultúra és Gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 37(Decemberi különszám), 35-45.
- Barinaga E. (1998). Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity' Revised. In Brusati L. G. (ed.): *Managing across borders: cross-cultural issues in management studies*. Proceedings of the Third AIDEA Giovani International Conference, Lugano / Milano, CUEM.
- Bem, D. (1970). *Beliefs, attitudes, and human affairs*. Belmont, Ca: Brook-Cole Publishing, Belmont, California
- Berry J. W. (1993). An ecological approach to understanding cognition across cultures. In Altarriba J. (ed.): *Cognition and culture: a cross-cultural approach to psychology*. Amsterdam: North Holland.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. (1992). *Cross-cultural psychology: research and applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Boesch, E. E. (1991). *Symbolic action theory and cultural psychology*. Heiderberg/New York: Springer.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann.
- 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.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organizational science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7, 191-207.
- Demorgon J. & Molz M. (1996). Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktion. In Thomas A. (szerk.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hofrege.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994) (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, UK: SAGE Publication.
- Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American Sociological Review*, 30(2), 223-233. <https://doi.org/10.2307/2091566>
- Firth, R. (1953). The Study of Values by Social Anthropologists. *Management*, October, 146-153.
- Gannon, M. J. (2001). *Understanding global cultures. Metaphorical Journeys through 23 Countries*. Second edition. London, UK: Sage Publications.
- Gannon, M.J. & Pillai, K. (2012). *Understanding global cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity*. London, UK: SAGE Publications.
- Geertz, C. (2001). Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez. In *Az értelmezés hatalma*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése, a szervezetfejlesztés esete* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Giddens, A. (2002). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <http://dx.doi.org/10.2307/258683>
- Hall, E. T. (1960). The silent language of overseas business. *Harvard Business Review*, 38(May-June).
- Hall, E. T. (1966). *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Haller, M. (2002). Theory and method in the comparative study of values – critique and alternative to Inglehart. *European Sociological Review*, 18(2), 139–158.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Upper Saddle River: Addison – Wesley Publishing.
- Hassard, J. & Cox, J. W. (2013). Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. *Organization Studies*, 34(11). <https://doi.org/10.1177/0170840613495019>
- Hidegh, A. (2015). Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak. *Vezetéstudomány*, 46(12), 2-12.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond H. (1988). The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Cultures and organizations: Software of the mind: (Intercultural cooperation and its importance for survival)*. New York, NY: McGraw-Hill Book.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft.
- House, R., Wright, N., & Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership? A critical analysis and a proposed theory. In Early, P. C. & Erez, M. (eds.), *New perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Jarjabka Á. (1999). A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing és Management*, 3-4.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204. <https://doi.org/10.1086/266945>
- Keller, T. (2009). *Magyarország helye a világ értéktérképén*. Budapest: Társi.
- 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* (pp. 388-433). Cambridge, Mass.: Harvard University Press. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in culture orientations*. New York, NY: Elmsfort.
- Kluckhohn, C., Florence, R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Kovács, G. (2017). *Keresztény és buddhista vállalkozók értékorientációja* (Disszertáció). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. 10.14267/phd.2017038
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Márkus, Gy. (1992). A kultúra: Egy fogalom keletkezése és tartalma. In *Kultúra és modernitás* (pp. 9-41). Budapest: T-Twins. (<http://www.filozofia.bme.hu/~zemplen/KULT/01MARKUS.htm>)
- Márkus, Gy. (2017). *Kultúra, tudomány, társadalom: A kultúra modern eszméje*. Budapest: Atlantisz.
- Neumann-Bódi, E., Hofmeister-Tóth, Á., & Kopp, M. (2006). Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. In Kopp Mária (szerk.), *Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Budapest.
- Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.) (2003). *Kultúra és pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Primecz, H. & Soós Á. (2000). Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján. *Vezetéstudomány*, 31(6), 35-48.
- Primecz H. (1999a). Hofstede – más szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 3-4., 111-115.
- Primecz, H. (1999b). A szervezeti tudás születése: A szervezelméletek pozitívista, kritikai realista és posztmodern megközelítése. *Vezetéstudomány*, 6.
- Primecz H. (2006). Étikus és émiikus kultúrákatutatók. *Vezetéstudomány*, 37(különszám), 4-13.
- Primecz, H. (2008). Multiparadigmikus közelítés válasza a paradigmaváltásra. *Vezetéstudomány*, 4., 12-23.
- Primecz, H., Romani, L., & Topçu, K. (2015). A Multi-paradigm analysis of cross-cultural encounters. In Holden, N., Michailova, S. & Tietze, S. (eds.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp. 421-440). London: Routledge.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind, investigations into the nature of belief systems and personality systems*. New York, NY: Basic Books.
- Rokeach, M. (1969). *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values, individual and societal*. New York, NY: Free Press.
- Romani, L., Primecz, H., & Topçu, K. (2011). Paradigm interplay for theory development: A methodological example with the Kulturstandard method. *Organizational Research Methods*, 14(3), 432-455.
- Ságvári, B. (2009). Kultúra és gazdaság: *Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Elmélet és empiria* (Disszertáció). Budaöest: Eötvös Lóránd Tudományegyetem.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. (pp. 1-65). Orlando: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*. 50, 19-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>.
- Schwartz, S. H. (2003). Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? In Nguyen Luu Lan Anh & Fülöp Márta (szerk.), *Kultúra és pszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Schwartz, S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In Jowell, R. et al. (eds.), *Measuring attitudes cross-nationally – lessons from the European Social Survey* (pp. 169-203). London, UK: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209458.n9>.

- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
- Schwartz, S. H. et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>.
- Soderberg, A-M. & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.
- Thomas, A. (2004). *Intercultural competence as a basic need for harmonizing cultural differences* (Konferencia előadás). International Academy for Intercultural Research, Taiwan.
- Topcu K. (2005a). A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. *Vezetéstudomány*, 36(10), 2-16.
- Topcu K. (2005b). *A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Triandis H. C. (2003). A társas viselkedésmintázatok kulturális eltérései. In Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.), *Kultúra és pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural context. *Psychological Review*, 506-520. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.506>
- Triandis, H. C. (1999). *Handbook of cross-cultural psychology*. New York, NY: Allyn&Bacon.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London, UK: Nicolas Brealey Publishing.
- Varga, K. (1982). Szervezeti kultúránk koordinátái: szociálpszichológiai vizsgálat egy intézményen belül nemzetközi összehasonlítással. *Ergonómia*, 3, 383 – 403.
- Varga, K. (2008). Hofstede és a magyar szociológia. In Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008), *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft.