

KENESEI Zsófia – STIER Zsófia

KULTÚRAKÖZI SZOLGÁLTATÁSÉLMÉNYEK VIZSGÁLATA A MEGALAPOZOTT ELMÉLET MÓDSZERÉVEL

A cikk fókuszában az interkulturális szolgáltatással való találkozás áll. A téma jelentősége kétségen kívül áll, hiszen a szolgáltatások egyre növekvő térhódítása, valamint a globalizáció terjedése fontossá teszi annak ismeretét, hogy a különböző nemzeti kultúrából érkező szolgáltató és fogyasztó számára hogyan érhető el a legfőbb cél, az elégedettség. A szerzők jelen kutatásukban annak megértését helyezték a középpontba, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a felek erőfeszítéseit a találkozás során fellépő problémák megoldásában. Kutatásuk során mélyinterjúkat folytattak mind a szolgáltatói, mind a fogyasztói oldallal, majd a megalapozott elmélet (grounded theory) konstruktivista irányzatának segítségével elemezték ezen interjúkat, és azonosították azokat a tényezőket, amelyek fontossá válhatnak egy kultúraközi szolgáltatás-élmény során. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy melyek azok a kommunikációs és kulturális korlátok, amelyek problémát okozhatnak, s hogy az e problémák megoldására tett erőfeszítések visszavezethetők az interakció résztvevőinek személyes jellemzőire, tapasztalataira, kulturális nyitottságára és ismereteire. A kutatás eredményeinek egyik fontos menedzseri következtetése, hogy a szállodákban a probléma jelentősége ellenére nem helyeznek elegendő hangsúlyt a kommunikációs és kulturális korlátok leküzdésére irányuló képzésekre, tréningekre.

Kulcsszavak: szolgáltatásélmény, interkulturális marketing, kultúraközi kommunikáció, megalapozott elmélet

Vizsgálatunk fókuszában lévő turisztikai szolgáltatások elválaszthatatlanságából következően a szolgáltatás előállítása, megvásárlása és fogyasztása is ugyanabban a térben, ugyanabban az időpillanatban történik, így ez az „igazság pillanata” (Carlzon, 1988). A szolgáltatásmarketingben ezt a pillanatot a szolgáltatással való találkozásnak vagy szolgáltatásélménynek is nevezük (angolul service encounter). Nem véletlen, hogy Carlzon – aki maga is ebben az iparágban dolgozott – az igazság pillanatának nevezi a szolgáltatással való találkozást, hiszen a szolgáltatások különleges tulajdonságai miatt sok esetben a fogyasztó szempontjából a szolgáltatással való találkozás maga a szolgáltatás.

Ahogy a globalizáció erősödik, és egyre többen utaznak magán- vagy üzleti célból, egyre több olyan szolgáltatással való találkozás történik, ahol különböző kultúrából, országból érkező emberek interakciója van

a középpontban. Az interkulturális marketing témája rendkívül sokszínű, többféle területet foglal magában. Ebben a cikkben elsősorban nem az általános elméleti megfontolásokat fogjuk bemutatni, hanem azokra a szolgáltatásélményhez kötődő kutatásokra és a saját kutatási eredményeinkből eredő következtetésekre kívánunk koncentrálni, amelyek befolyásolják a turisztikai iparágban dolgozók munkáját, és segítséget adhatnak abban, hogy jobban megértsék a vevő-szolgáltató interakció interkulturális dimenzióit.

Kultúrák találkozása: az interkulturális szolgáltatásélmény

Interkulturális szolgáltatással való találkozásnak nevezük az interakciót, ha a szolgáltató és a fogyasztó különböző kulturális háttérrel rendelkezik (Sharma et

al., 2012). A szállodai szolgáltatás példájából kiindulva ilyen, ha egy kanadai vendég érkezik meg egy kínai szállodába, ahol szeretne egy szobába bejelentkezni. Az interkulturális szolgáltatásélmény vagy szolgáltatással való találkozás az utóbbi években a kutatók figyelmének középpontjába került a téma növekvő jelentősége és e találkozások gyakorisága miatt. Számos szempontból készültek cikkek és tanulmányok, például a kulturális sokk (Stauss – Mang, 1999), a kultúra miatti megkülönböztetett bánásmód (Barker – Härtel, 2004), a kulturális érzékenység (Mohsin, 2006), vagy a kulturális intelligencia (Bharwani – Jauhari 2013) témájával kapcsolatban.

Az interkulturális szolgáltatással való találkozásra igaznak mondható mindaz, amit a szolgáltatással való találkozással kapcsolatosan általánosságban elmondhatunk (Bitner et al., 1985; Shostack, 1985; Solomon et al., 1985; Bitner et al., 1990). Ugyanakkor új dimenziók lépnek be, amelyek befolyásolják az interakció során a fogyasztó szolgáltatással való elégedettségét. Ahhoz, hogy megértsük az interkulturális szolgáltatásélményt, szükséges megvizsgálni a kultúrát, a kommunikáció szerepét, valamint a kultúra és a nyelv kölcsönhatását.

A kommunikáció szerepe az interkulturális szolgáltatásélményben

A személyek közötti kommunikáció a szolgáltatások igénybevétele során, és azon belül is a szállodai szolgáltatásoknál igen fontos szerepet játszik. Mint bármilyen kommunikáció során, itt is elmondható, hogy a kommunikáció verbális és nem verbális jelekből áll, amelyek optimális esetben egymást kiegészítve jelennek meg. A kommunikáció hatékonyságát, értelmezhetőségét csökkenti, ha a kétféle jelrendszer nem áll szinkronban egymással. Számos kutatás bebizonyította, hogy ahogy a verbális, úgy a nemverbális jelekkel való kommunikáció megtanulása is gyermekkorban kezdődik, majd ezeket a kommunikátor tudatosan és nem tudatosan is beépíti a másokkal történő interakcióiba (Palmer – Simmons, 1995). Éppen ezért, ahogy maga az anyanyelv és a nyelvhasználat, a nem verbális kommunikáció is kultúraspecifikus. A kommunikáció és a kultúra hatásának összefüggéseire vonatkozó kutatási eredményeket Merkinet al. (2014) foglalták össze. Tanulmányukban hatvan kutatási cikk meta-analízise alapján bizonyították, hogy a kulturális értékek (Hofstede dimenziói alapján) közvetlen hatással vannak a kommunikációs stílusra.

A kultúra fogalma mindazonáltal rendkívül szerteágazó, és számos meghatározása ismert (Malota – Mitev, 2013). A kultúra alapjaiban határozza meg a csoport tagjainak gondolatvilágát és értékrendjét, s így

az élet minden területét befolyásolja, így a kommunikációs stílus mellett a viselkedési mintákat, érzelmeket, attitűdöket is. Ahhoz tehát, hogy egy másik kultúrát megértsünk, ismernünk kell az ahhoz köthető legfontosabb értékeket és normákat (Bharwani – Jauhari, 2013).

A kultúraközi szolgáltatásorientált kutatásokban a legnagyobb kultúrabeli különbséget a legtöbb dimenzióban a „nyugati” és a „keleti” országok közötti összehasonlással tudták bemutatni. Mivel a témában az amerikai kutatások vannak túlsúlyban, ezért legtöbbször az Amerikai Egyesült Államok és valamely ázsiai ország fogyasztóit mérték össze, így több kutatás készült az amerikai kultúra és a japán (Sizoo et al., 2011; Frazer–Winsted, 1997; Stauss – Mang, 1999 – a német kultúra bevonásával), kínai (Malhotra – McCort, 2011; Tian – Wang, 2010), koreai (Kim – Mattila, 2011), thai (Patterson – Mattila, 2008), dél-koreai és szingapúri (Sharma et al., 2012) vagy egyszerűen a nyugati és a keleti kultúra (Mohsin, 2006; Mattila, 1999) összevetéséről. Az összehasonlítás azért lehet nagyon sikeres, mivel a legtöbb hofstedei dimenzió mentén teljesen elteljesítő jellemzőkkel bír a két kultúracsoport.

Kisebbszámú kutatás készült más kultúrák találkozásáról, például egyiptomiak és svédek (Hyder – Fregidou-Malama, 2009), az Egyesült Királyság és angol anyanyelvű afrikai országok, pl. Ghána (Smith, 2006) polgárai, vagy éppen a japánok és thaiföldiek (Cheron – Nornart, 2010) találkozásáról.

Ahogy már korábban is megállapítottuk, a nyelv, mint kommunikációs eszköz kultúraspecifikus. Nyelvhasználatunkat, kommunikációs stílusunkat, szókészletünket nagyrészt meghatározza a kultúra, amelyben felnőttünk. A nyelv nemcsak a külső, személyközi kommunikáció eszköze, hanem az egyén belső identitásának egyik fontos kifejezője is. A kultúra, és ennek kivételése, a nyelv határozza meg, hogyan látjuk a világot, hogyan szerezzük be és rendszerezük ismereteinket, milyen folyamaton keresztül jutunk el a minket körülvevő világ értelmezéséhez.

A mai nyelveket épp ezért nem lehet önmagukban, neutrális kommunikációs eszközként tekinteni, hiszen számos társadalmi és történelmi folyamat során fejlődtek, és ezzel együtt változott az adott kultúra értékrendje és gondolkodásmódja is (Lauring, 2007). Ezért az egyes kultúrákra specifikusan jellemzők az adott nyelvben megjelenő metaforák, szimbólumok, közmondások, szólások és mítoszok egyaránt. A sikeres kommunikációhoz tehát nem elégséges a nyelv ismerete, a mögötte levő kultúra ismerete is szükséges.

Az angol nyelv korunk lingua franca-jaként egyre univerzálisabb szerepet tölt be napjaink üzleti szférájában, ahogy a globalizáció hatására egyre több

VEZETÉSTUDOMÁNY

nemzetközi vállalat köt üzletet, kereskedik, tárgyal egymással, vagy éppen az emberek magánéletében is, ahogy egyre többen utaznak külföldre hosszabb-rövidebb időre. Az angol nyelvnek már a globalizációs folyamatok előtt is egyszerre több változatát beszéltek világszerte, hiszen minden angol anyanyelvű ország különböző történelmi és társadalmi fejlődésen ment keresztül, s ennek megfelelően számos szó- és nyelvhasználati különbséget vehetünk észre közöttük. Napjainkban azonban az angol egy nemzetközi nyelvvé vált, amelyet számos kultúra tagja beszél, különböző szinten, különböző szituációkban, különböző szándékkal. A kultúrák közti apróbb különbségek és jelentésbeli árnyalatok azonban félreértések sorozatát indíthatják el és számos kultúrák közötti konfliktust okozhatnak (Bloch – Starks, 1999). A kommunikációs problémák miatt az üzenet torzulhat, a felek csak részlegesen értik meg egymást. Lehetséges, hogy az üzenet tartalma eljutott a befogadóhoz, azonban a megfogalmazás módja nem megfelelő, kulturális érzékenységet sértő, esetleg az elvárt udvariassági és formalitási követelményeknek nem tesz eleget. Hasonló problémákat vet fel a különböző akcentusok értékelése is. Ahogy a nyelv, úgy az akcentus is erősen kultúrafüggő, ezért szociális besorolás eszköze is lehet a kívülállók számára (Hill – Tombs, 2011).

Mivel az anyanyelv a saját identitásunk része, ezért érzelmileg kötődünk hozzá, így például a szolgáltatás igénybevétele közben is nagyobb érzelmi kötődés alakulhat ki a szolgáltatással, amennyiben a fogyasztó anyanyelvén történik az interakció (Holmqvist, 2008)

Az észlelt kulturális távolság

A kulturális távolság azt fejezi ki, hogy két kultúra mennyire különbözik egymástól nyelvben, gondolkodásban, értékrendben, társas kapcsolatokban és standardokban (Triandis, 2000; Sharma et al., 2009). Ezt a távolságot fejezik ki a hofstedei kultúradimenziók skáláinak eltérései is (Hofstede, 1994), de a kutatások még számos módon foglalkoznak a kérdéssel.

Az észlelt kulturális távolság gyakran nem egyezik meg a tényleges kulturális távolsággal, azonban bizonyos okok miatt a fogyasztó (vagy a szolgáltató) így érzékeli. Az észlelt kulturális távolságot számos külső jellemző befolyásolja, és általában a kultúra látható elemeiből indul ki, hiszen ezek azok, amelyeket azonnal befogad az interakció résztvevője. Az észlelt kulturális távolság fontosságát a kulturális egyezőség elmélet támasztja alá (Hill – Tombs, 2011). Ezen elmélet szerint az emberek gyakran azokat a szolgáltatókat választják, amelyek véleményük szerint hasonlóbbak hozzájuk kulturális jellemzőkben, normákban, értékek-

ben vagy nyelvben. Ennek az oka az, hogy amennyiben a szolgáltató kulturálisan közelebb áll a fogyasztóhoz, a kulturális hasonlóság csökkentheti a kommunikációs problémák, illetve konfliktusok eshetőségét és a fogyasztó által észlelt kockázatokat is, valamint növeli a fogyasztó hitét a szolgáltatás kedvező kimenetelével kapcsolatban (Patterson et al., 2006). Így a kulturális hasonlóság a fogyasztói döntésekben és a fogyasztói értékelésekben is nagy szerepet játszik (Crosby et al., 1990).

Sharma et al. (2009) szerint a szolgáltató és a fogyasztó közötti hasonlóságok nyelvben, kultúrában, normákban, értékekben a kultúrák közötti szolgáltatási találkozások esetén is segíthetik a köztük zajló kommunikációt, csökkenthetik a félreértések esélyét, sőt vég eredményben a szolgáltatás kimenetelét is javíthatják. Érdekes kérdés a célország kultúraszemélyiségének kérdése, amely felveti a kultúraszemélyiség és a vendég személyisége hasonlóságának a kérdését (Malota – Gyulavári, 2014).

Az interkulturális szolgáltatásélmény minőségértékelése

Noha a szolgáltatással való találkozásra általánosságban igaz jellemzők nagy része a kultúrák közötti szolgáltatásélményre is érvényesek, mégis az előbb kifejtett nemzeti, kulturális különbségek miatt számos kihívással kell szembenéznük mind a szolgáltatóknak, mind a fogyasztóknak. Ez hasonlóképpen igaz a szállodai szolgáltatásra, ahol a kulturális tényezők erősen befolyásolják a vendégek szolgáltatással kapcsolatos attitűdjeit. Természetesen a jó szolgáltatás mindenhol fontos, de mit jelent a jó szolgáltatás az egyes kultúrákban? Az ázsiai kultúrák számára a csend, tisztelet, formalitás a fontos, az amerikai számára pedig a közvetlenség, az önérvényesítés (Frazer-Winsted, 1997). Az ázsiaiak az emberközpontú szolgáltatásokat értékelik, míg a nyugati kultúrák a hatékony szolgáltatásteljesítést (Mattila, 1999).

Több kutatás is megállapította, hogy különböző kultúrák találkozásakor a fogyasztók általában csökkentett, alacsonyabb elvárásokkal érkeznek, hiszen számítanak arra, hogy a kulturális különbségek miatt esetleg nem azt kapják, amit otthon is elvárhatnak (Stauss – Mang, 1999; Sharma et al., 2012). A fogyasztóknak kialakult képük van a szolgáltatás igénybevétele előtt a kívánt szolgáltatásról és a minimumszolgáltatásról (Zeithaml et al., 1993). Az interkulturális szolgáltatás igénybevételekor azonban problémaforrás lehet, hogy a kívánt szolgáltatás és a minimumszolgáltatás meghatározása otthoni standardok és tapasztalatok alapján történik, így kulturálisan elfogult elvárásokkal lépnek be a szolgálta-

tóhoz. Stauss és Mang (1999) ez alapján két fő problématerületet azonosít a különböző kultúrák szolgáltatás keretében való találkozásakor. Az egyik probléma akkor lép fel, amikor a szolgáltató teljesítménye nem éri el a külföldi fogyasztó elvárásait, mert a vendég azokat a saját országának standardjai alapján alakította ki. A másik probléma viszont akkor jelentkezhet, ha a szolgáltatás azért nem tudja elérni a szokásos teljesítményszintet, mert a külföldi fogyasztó nem teljesíti a vele szemben kialakított elvárásokat: nem ismeri azokat az adott országban elvárt viselkedésmintákat, szerepeket, amelyekre a szolgáltató számít a szolgáltatás legjobb teljesítése érdekében.

A szolgáltatásminőséggel és az elégedettséggel szemlélő kutatás és szakcikk foglalkozik, azonban fontos megjegyezni, hogy az interkulturális interakciónak van néhány speciális vonatkozása a szolgáltatásminőséggel és a szolgáltatással való elégedettséggel kapcsolatosan.

Teng (2011) kutatásában arra a következtetésre jutott, hogy egy másik országba utazáskor az emberek általában rendkívül nyitottak más kultúrára, nyelvekre és különböző kommunikációs technikákra, hogy megértessék magukat a helyiakkal. A megkérdezettek szerint a legjelentősebb problémát a nyelvi nehézségek okozták a vendégek és a személyzet között.

Warden et al. (2003) szerint a kultúrák közötti különbségeknek nagy szerepe van az elvárások kialakításánál, hiszen minél távolibb a két kultúra, annál nagyobb az esélye, hogy a szolgáltató és a fogyasztó eltérő elvárásokkal érkezett a szituációba. Stauss és Mang (1999) éppen ezért azt feltételezte, hogy a kultúrák közötti problémák és konfliktusok gyakoribbak lesznek, mint az egy kultúrán belüliek. Ugyanakkor a kutatásuk eredménye azt mutatta, előfordulhat, hogy pont a nemzetközi körülmények miatt a vendégek alacsonyabb elvárásokat alakítanak ki a szolgáltatásminőséggel kapcsolatosan, így számukra az elvárt és az észlelt teljesítmény közötti toleranciazóna kiszélesedik. A kulturális különbségek ugyanis tolerálhatóbbak és kevesebb problémát okozhatnak, ha a vendég előre számításba veszi őket, valamint a kultúrák közötti találkozásokban szolgáltatási hiba esetén a probléma miatti elégedetlenséget gyakran elmoshatja a külföldön tartózkodás öröme (Chang et al., 2011). Sharma et al. (2012) azt feltételezik, hogy interkulturális interakciók folyamán a szolgáltatói és fogyasztói elvárások különbsége nagyobb, mivel nagymértékben különböznek kulturális háttér és tudás szempontjából. Ugyanakkor azt állítják, hogy a kevesebb nemzetközi tapasztalattal rendelkezők inkább lecsökkentik az elvárásaikat, mivel nem feltétlenül értik meg a kulturálisan nagyon különböző szolgáltató háttérét.

Michalkó és Irimiás (2011) a turisztikai célpontok szempontjából hívja fel a figyelmet arra, hogy a családok elkerülésének érdekében lényeges az elvárások menedzselése és a megfelelő kommunikáció a látogatók felé.

Az interkulturális szolgáltatásélmény vizsgálata során kutatásunk szempontjából a különféle befolyásoló tényezők közül az interkulturális kompetenciát tartjuk kiemelkedően fontosnak, ezért azt részletesen is bemutatjuk.

Az interkulturális kompetencia

Az interkulturális kompetencia azt fejezi ki, hogy egy személy mennyire nyitott más kultúrára, mennyire viseltet tisztelettel és empátiával a más kultúrákból származók iránt, és az ismeretlen, szokatlan helyzetekre mennyire tud ítékezés nélkül, kényelmetlenség vagy kellemetlenség kimutatása nélkül reagálni (Lustig – Koester, 2006). Az interkulturális kompetencia legfontosabb komponensei: a tanulási hajlandóság, az empátia, a megfelelő önértékelés, a tolerancia ismeretlen dolgok iránt, az optimizmus, a felelősségérzet és a célorientált gondolkodás (Behrnd – Porzelt, 2012). Ugyanakkor ezt a kompetenciát negatívan befolyásolhatja például a rugalmatlanság, az érzelmi, pszichológiai stabilitás hiánya, vagy éppen az etnocentrizmus, amely azt jelenti, hogy az adott illető a saját kultúráját a többi kultúrához viszonyítva felsőbbrendűnek tartja. Az interkulturális kompetenciához kötődik az interkulturális kommunikációs képesség is, amely a más kultúrából érkezők közötti hatékony kommunikáció képességét jelenti. Arasaratnam és Doerfel (2005) szerint ahhoz, hogy valaki hatékony kultúrák közötti kommunikátor legyen, érzékenynek, emberorientáltnak, empatikusnak és nyitottnak kell lennie, valamint tapasztalattal kell rendelkeznie más kultúrákkal kapcsolatban.

Ide tartozó fogalom a kulturális intelligencia, amelyet Earley és Ang (2003) vezetett be a kultúrák közötti kutatásokba. A kulturális intelligencia tulajdonképpen az egyén abbéli képessége, hogy mennyire tud alkalmazkodni az interkulturális helyzetekhez. A magas kulturális intelligenciával rendelkező személy egy interkulturális szituációban fel tudja függeszteni az előítéleteit és sztereotípiáit, ameddig többet meg nem tud az adott etnikumról, érzékeny a kulturális különbségekre, tiszteli őket és saját viselkedését a helyzethez igazítja. A kulturális intelligencia segíti az embereket az ismeretlen kultúrák megértésében és a hozzájuk való alkalmazkodásban, és ahogy Macnab és Worthley (2012) állítja, különböző tréningekkel, valamint utazási és munkatapasztalatok gyűjtésével fejleszthető is.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Kutatási kérdések és a kutatás módszere

A szakirodalom tüzetes vizsgálata rámutatott, hogy a kultúraközi szolgáltatásélménnyel való elégedettség elérése több tényezőtől is függ. Noha a survey típusú módszerek választ adhatnak az egyes tényezők összefüggéseinek vizsgálatára, sokszor nem adnak módot a téma alaposabb feltárására. Kutatási fókuszunk, a kultúraközi szolgáltatásélmény során felmerülő akadályok, problémák eredőinek és megoldási lehetőségeinek feltárása. Ahhoz, hogy ezt a folyamatot mélyebben megértsük, feltáró, kvalitatív kutatás elvégzését tartottuk alkalmasnak. Ennek során fő kutatási kérdéseink az alábbiak voltak.

- Hogyan alakulhatnak ki a kultúraközi szolgáltatásélmény során problémák; melyek a fő kiváltó okai ezen epizódoknak?
- Milyen tényezők segítik a kultúraközi szolgáltatásélmény során kialakuló nehézségek megoldását?
- Melyek azok a tényezők, amelyek segítik a frontszemélyzet és a vevők interkulturális kompetenciájának fejlődését?
- Vannak-e olyan speciális stratégiák, akár szolgáltatói, akár vevői oldalról, amelyek különösen sikeresek lehetnek?

A kutatás fő fókusza a szállodai személyzet és a vendég interakciójának vizsgálata egy szállodai szolgáltatással való találkozás során.

A megalapozott elmélet

A kutatáshoz választott módszer a „megalapozott elmélet”, a grounded theory (GT) módszere volt¹. Az eltelt évtizedek alatt a grounded theory számos változata fejlődött ki, melyek két fő fajtája a Glaser-féle klasszikus megalapozott elmélet, valamint a Strauss–Corbin-féle kvalitatív adatelemzési módszer, bár ez utóbbi keretei is sokat módosultak az évek során (Glaser, 1992; Strauss – Corbin, 1990). Ezen a két alaptípuson kívül számos más megközelítés is született, többek között a kutatásunk során alkalmazott konstruktivista koncepció. A konstruktivista megközelítést Charmaz (2000) fogalmazta meg, és képviseli azóta is, aki a módszer nevéből adódóan a konstruktivizmusból merítette gondolatvilága alapjait. A konstruktivista megalapozott elmélet elveti az eredeti szerzők erőteljesen pozitivistá álláspontját, amennyiben a világot objektíven megismerhetőnek tartják. A konstruktivista módszer egyik fontos megkülönböztető jellemzője, hogy elismeri, hogy a kutató maga is fontos része a kutatási folyamatnak, és ezért folyamatos kölcsönhatásban van a megkérdezettekkel és az adatokkal is, így az ő inputja is szerves részét képezi az eredm-

nyeknek és a kialakított elméletnek (Harling – Turner, 2012). Ez a megközelítés erőteljesen támaszkodik a szimbolikus interakcionalizmusra (Kucsera, 2008), amely bár gyökere a megalapozott elméletnek (Mitev, 2012), mégis a konstruktivista GT tudja igazán megvalósítani. Ennek megfelelően engedékenyebbek a pre-konceptiókkal szemben, ami az eredeti glaseri módszer szerint nem fogadható el. A konstruktivista megközelítés (ahogy egyébként már a straussi is) engedélyezi a szakirodalom előzetes feltérképezését, és azt is, hogy ez hasson a kutatói gondolkodásra (Esse, 2013). Szintén lehetőséget ad előzetes elméleti keretek használatára, ami az eredeti koncepcióban nem alkalmazható. Mindezen különbségektől függetlenül az elemzés alapelve természetesen egyezik a hagyományos megalapozott elméletével: a folyamatos iteráció, az elméleti mintavétel és telítettség, a szigorú (bár kevésbé, mint Glaser-nél) kódolási procedúra, a memóírás, illetve az adatokból fölépülő elmélet alapvető részei a módszernek (Charmaz, 2006, 2014).

Meg kell említenünk, hogy az utóbbi években ez az új megközelítés széles körű elfogadottságra talált a kvalitatív kutatók körében (Wertz et al., 2011; Denzin – Lincoln, 2011).

A megalapozott elmélet különböző típusaiban elmélyedve úgy találtuk, hogy az általunk alkalmazott elméletalkotási folyamat sokkal inkább jellemezhető Charmaz konstruktivista megközelítésével, mint a hagyományos GT által sugalmazott kutatói hozzáállással. Ez egyrészt jelenti azt, hogy nem tudunk „tabula rasát” felmutatni, tekintettel arra, hogy interkulturális szolgáltatóként sok saját tapasztalatot gyűjtöttünk a témáról, illetve az alapos és részletekbe menő szakirodalmi elemzés is befolyásolta az elmélethez való hozzáállásunkat. Másrészt a konstruktivista GT-vel azonosulva azt gondoljuk, hogy nincs „objektív” valóság, csak a kutató szemüvegén keresztül, az ő interpretációjában megjelenő valóság létezik. Ez a posztmodern felfogáshoz sokkal közelebb álló megközelítés számunkra elfogadhatóbb, életszerűbb és realisabb a valós kutatási folyamatot tekintve.

Mintavétel

A mintavételi eljárásunkban követtük a GT által alkalmazott „elméleti mintavétel” szabályait, azaz nem határoztuk meg előre mintánk nagyságát és a megkérdezettek körét sem. Az adatgyűjtést és -elemzést addig kell folytatni, amíg az újabb és újabb minták még tudnak valamilyen szempontot, magyarázatot hozzáadni a kutatáshoz. Amikor ez már nem lehetséges, kialakul az elméleti telítettség, véget ér a kutatási folyamat, és ezt követi az elmélet teljessé tétele.

Az adatgyűjtés első fázisában olyan személyeket kerestünk meg, akik jelenleg szállodában, recepción dolgoznak, vagy az elmúlt néhány évben dolgoztak recepciós munkakörben. Fontos volt az is, hogy négy- vagy ötszallagos szállodában dolgozzanak, hiszen a statisztikai kimutatások alapján a külföldiek által szállodákban töltött vendégéjszakák közel kétharmadát négy- és ötszallagos szálláshelyeken töltötték (Magyarország turizmusa 2014). Egy másik kritérium volt, hogy legalább egy éves szállodai tapasztalatuk legyen, ennek megfelelően már rutinnal rendelkezzenek a külföldi vendégek kiszolgálása terén, mivel így több fontos részletet tudnak megfigyelni, és saját érzéseiket és attitűdjeiket is el tudják különíteni az új munkahelyre való beilleszkedés vagy az új szakma megtanulása által okozott stressztől. A mintavételt mindaddig folytattuk, amíg el nem értük a telítettség pontját.

A mintavétel tehát folyamatosan, az adatok feldolgozásával egy időben történt, és az újabb és újabb szempontok felmerülése újabb és újabb megkérdezéseket indukált.

A kutatási folyamatban végül kilenc recepcióst kérdeztünk meg, akik közül jelenleg mindenki szállodában dolgozik, és legalább egy évet eltöltött recepciós munkakörben. Mindannyian felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, és a kiválasztás elfogultsága miatt mind a kilencen nőneműek. Ez fakadhat a szakma női jellegéből is: a szálloda és idegenforgalmi képzésekre például általánosságban háromszor annyi nő jelentkezik, mint férfi (felvi.hu). A megkérdezettek adataival kapcsolatos az 1. táblázat (N=9).

A mintavétel első fázisában az elméletépítés során hamar kiderült, hogy nem elégséges a szolgáltató frontszemélyzet megkérdezése. Az adatgyűjtés második fázisában szeretnénk volna bővíteni a kutatás látószögét, mégpedig úgy, hogy a szolgáltatással való interakció másik oldalát is megvizsgáljuk. A jelentkezők önkéntesen jelentkeztek a megkérdezésre, így először egy informális beszélgetéssel szűrtük ki a megfelelő jelentkezőket. Elvárás volt, hogy az elmúlt öt évben legalább egyszer voltak külföldön, és életükben legalább két külföldi országban jártak már. Ezek a kritériumok azért voltak fontosak, hogy releváns és viszonylag új keletű tapasztalattal rendelkezzenek a külföldre utazással kapcsolatosan, így megfelelő mélységben tudjanak attitűdjeikről és gondolataikról beszámolni. A mintavételt ezúttal is az elemzés vezérelte; addig végeztük, amíg úgy éreztük, hogy elértük az elméleti telítettség pontját. Végül tizennyolc személyt kérdeztünk meg félig strukturált, nyitott kérdéseket tartalmazó interjú során (N=18, a megkérdezettek adataival kapcsolatban l. a 2. táblázatot).

Az adatok elemzése

A megalapozott elmélet módszerének alkalmazása során az adatok elemzése az adatok gyűjtésével egyidejűleg zajlik. Az adatelemzés egyik kritikus mozzanata a kódolás különböző szintjein való végighaladás, amely némiképp különbözik a megalapozott elmélet főbb képviselői esetében. Ahogy már korábban is említettük, ennek a módszernek fontos eleme, hogy a kutató is interaktívan közreműködjön az adatgyűjtésben és adatelemzésben, ellentétben a grounded theory korábbi módszereivel, ahol a kutató inkább csak egy csöndes,

1. táblázat

Az első fázisban megkérdezettek adatai

	#R1	#R2	#R3	#R4	#R5	#R6	#R7	#R8	#R9
kor	25	30	28	27	27	27	25	26	33
munka	1 év	4 év	4 év	3 év	3 év	4 év	1 év	1 év	5 év

2. táblázat

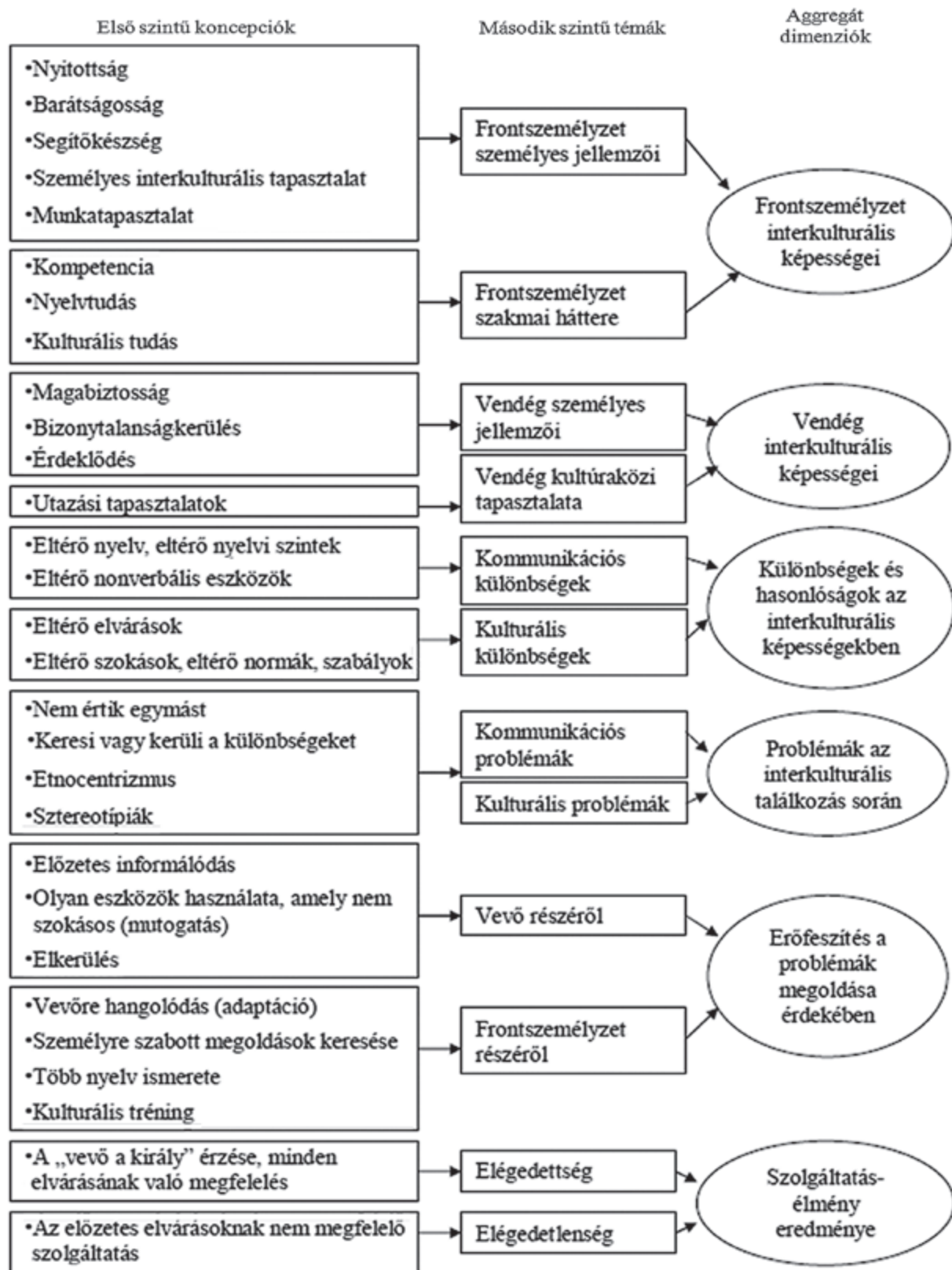
A második fázisban megkérdezettek adatai

	#V1	#V2	#V3	#V4	#V5	#V6	#V7	#V8	#V9
nem	nő	nő	nő	nő	nő	férfi	nő	nő	nő
kor	25	54	21	30	26	25	26	25	26

	#V10	#V11	#V12	#V13	#V14	#V15	#V16	#V17	V18
nem	nő	férfi	nő	nő	nő	férfi	férfi	férfi	férfi
kor	30	26	36	26	21	24	26	62	45

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kódolás folyamatának eredményeként született adatstruktúra



Saját szerkesztés Corley és Gioia (2004) által használt séma alapján

távoli szakértő szerepét játszotta. A kódok a konstruktivista értelmezésben a kutató szubjektumán átszűrődve alakulnak ki (a kódokat a kutató „konstruálja”), hiszen a kutató értelmezi és ad nevet a kódoknak (Charmaz, 2014).

A recepciókkal készített interjúk kódolása során a konstruktivista grounded theory elvei szerint nyitott kódolással azonosítottuk a főbb kategóriákat és az előforduló jelenségeket. Ez alapján több fogalomcsoportot azonosítottunk, amelyek befolyással vannak a recepció és a vendég közötti interakcióra, ezeket pedig absztraktabb kategóriákba rendeztük.

Ugyanakkor ebben a fázisban merült fel az az igény, hogy az interakció megértéséhez a vendégek oldalát is meg kell ismerni. Ezért az első fázis alapján felmerült nyílt kódokból és a kezdeti fázisban felderített problémakörökből kiindulva alakítottuk ki az utazókkal folytatott interjúk főbb vázát, a vizsgálandó témákat. Ezután itt is absztraktabb kategóriák kialakítására került sor a kódolás következő fázisában. Mivel a legfőbb kérdéskörök a frontszemélyzet és a vendégek közötti interakcióra, valamint az ennek során felmerülő korlátokra vonatkoztak, ezek a kategóriák alkották a központi témát, és ezek köré rendeztük a többi információt és a megismert jellemzőket.

A feltáró (nyílt) kódolás után igyekeztünk megtalálni az adott kategóriák közötti kapcsolódási pontokat (axiális kódolás), igyekezve, hogy a témához nem közvetlenül kapcsolódó, távolabbi, nem túl releváns kérdések ne zavarják meg a fő problémakör fókuszát. Ebben a témában számos más faktort és jellemzőt is lehet vizsgálni, ahogy az a szakirodalom feldolgozása közben is észrevehető volt. Az egyik fontos feladat ezért a kevésbé releváns témák elkerülése és a főbb kérdéskörre való összpontosítás volt. A megalapozott elmélet aggregát dimenziói magukban foglalják az elmélet többi aspektusát. Ez alapján lehet kialakítani a „megalapozott elméletet”, amely a későbbi kutatások alapjául szolgálhat. Az 1. ábra bemutatja a kódolás folyamatának eredményeként született adatstruktúrát, amely később lehetővé tette a cikk végén bemutatott elméleti modell kialakítását (2. ábra).

Meg kell azt is említenünk, hogy a megalapozott elmélet kialakítása nem egy lineáris folyamat, tehát a szakirodalom-elemzés, interjúkészítés, adatelemzés nem szekvenciális lépések, hanem egymással párhuzamosan, folyamatos visszacsatolásokkal történnek. Az eredmények bemutatását azonban Suddaby (2006) ajánlása alapján mégis a megszokott tudományos cikk felépítésének megfelelően tesszük meg, így az elméleti összefoglaló és a módszertan ismertetése után a következőkben az elemzés eredményeit tárjuk fel.

A kutatás eredményei

Az adatelemzési folyamat során azonosítottuk azokat a főbb kategóriákat, amelyek köré az eredmények szerveződnek. A kutatási eredmények interpretálását azon tényezők feltárásával kezdjük, amelyek hatása a legjelentősebbnek tűnik az interkulturális képességekben. A bemutatást először a frontszemélyzet tulajdonságai-val kezdjük, majd rátérünk a vevői oldalra.

A frontszemélyzet

A frontszemélyzet tagjai tulajdonságaikkal és tetteikkel rendkívüli módon befolyásolják a szolgáltatással való találkozás kimenetelét. Ugyanakkor tetteikre, viselkedésükre és hozzáállásukra számos tényező hat. A megkérdezettekkel készített interjúk alapján a frontszemélyzet tagjait befolyásoló tényezők két fő csoportját azonosítottuk: a személyes háttér és a szakmai háttér. E két csoport további tényezőkre bomlott, amelyeket a következőkben mutatunk be.

Személyes háttér

A frontszemélyzet személyes háttérét két fő tényező alakítja. Ezek a személyes tulajdonságok és az élettörténet megelőző, személyes jellegű eseményei, elsősorban a korábbi utazások, találkozások más kultúrákkal.

A személyes tulajdonságok közül a legtöbbször említett tényező a nyitottság volt. A nyitottság fogalmához szorosan kötődtek további tulajdonságok, úgymint a tolerancia és az érdeklődés új dolgok, emberek iránt. Sok esetben ez a három fogalom együtt szerepelt a válaszokban.

(...) a munkatapasztalat is fontos, az még egy plusz lenne, hogy világlátott legyél, de nem is csak az, hanem hogy erre magadtól is legyen igényed, nyitott legyél arra, ami körülötted van. (#R6)

Ha valaki emberekkel foglalkozik nap mint nap, akkor fontos, hogy toleráns legyen és nyitott a különbségekre (...), pozitívan kell hozzáállni a kihívásokhoz. (#R8)

Ugyanezt megfogalmazták a vendégek is a maguk oldaláról.

Legyen nyitott a problémámra, akarjon rajtam segíteni, ne csak muszájból csinálja. (#V10)

A második tulajdonságcsoport, amely körvonalazódott, sokkal általánosabb szolgáltatásorientált tulajdonság volt, s a barátságossághoz, közvetlenséghez kapcsolódott. A vendégek számára ez a „barátságos”, a „közvetlen”, a „kedves”, a „mosolygós”, a „vidám” és az „érdeklődő” jellemzőket jelentette. Ahogy az egyik vendég megfogalmazta, számára mindez a törődést jelentti, azt, hogy ő fontos a szálloda számára.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Mindig kedves legyen, mosolyogjon, érzem, hogy vendég vagyok és törődik velem. (#V15)

A barátságossághoz és nyitottsághoz mint alapvetően elvárt jellemzőkhöz harmadik tényezőcsoportként a figyelmesség és segítőkészség fogalmak kapcsolódtak. Míg az előző kettő tényező inkább a személyiséghez kötődő leírás volt, e harmadik csoport már sokkal inkább a szolgáltatáshoz kötődő elvárás volt, amely a frontszemélyzetten keresztül válik explicitté. Ehhez a csoporthoz olyan jellemzőket lehet sorolni, mint a „segítőkész”, „odafigyel”, „türelmes”, „rendelkezésre áll” és „segíteni akar”.

A személyes jellemzők mellett fontosnak tűnt a személyes interkulturális tapasztalat is. Ez ebben az esetben nem a szakmai tapasztalat része, hiszen a recepciók nem a munkája során szerzi meg ezeket a tapasztalatokat, hanem egyéni utazásai alatt.

Könnyebb megtalálni a közös hangot, ha már én is jártam ott (ahonnan a vendég származik). (#R9)

Voltam nemrég Svédországban, és nagyon érdekes volt. Nagyon mások, hidegebbek, zárkózottabbak (...), de ha most találkozunk svéd vendégekkel, pozitívabban állunk hozzájuk, mert tetszett, ahogy éltek az országukban. (#R2)

Szakmai háttér

A frontszemélyzet szakmai háttére alatt azok a jellemzőcsoportok körvonalazódtak, amelyek valamilyen módon a munkához, a szállodaipari tapasztalatokhoz kötődtek. Ezeknek a tapasztalatoknak három fő csoportját tudtuk megkülönböztetni: munkatapasztalat, nyelvtudás, kulturális tudás. Mind a vendégoldal, mind a recepciók véleménye szerint a személyes tulajdonságok mellett ezek a munkavégzéshez szükséges képzettségek, készségek nagyban befolyásolják, hogy a dolgozó hogyan teljesít munkája során.

A megfelelő színvonalú szolgáltatásnyújtáshoz szükség van olyan tulajdonságokra, amelyeket a „kompetencia”, illetve a „rutin” szavakkal írhatunk le. A kompetencia a megkérdezett recepciók szerint olyan kifejezéseket foglal magában, mint „rátermettség”, az „elhivatottság”, a „tapasztalat” vagy a „rugalmasság”.

Nagyon fontos a rátermettség és elhivatottság, azt a vendég is látja, hogyha valaki szereti a munkáját. (#R4)

Az egyik legfontosabb tulajdonság a rugalmasság, más-hogy ezt a szakmát nem is lehet csinálni. (#R1)

Ez a kategória a megkérdezett utazóknak is nagyon fontos volt. Olyan jellemzőket soroltak ide, mint a „korrekt”, „elhivatott”, „gyors”, „hatékony” és „informált”.

Fontos, hogy tudja, mit csinál, ne kelljen fél órát várni, hogy becsekkoljunk, ne legyen olyan, hogy „jaj, most mit kell csinálni?”. (#V14)

A vendégek számára a kompetencia nemcsak a szolgáltató iparágban fontos képességeket jelöli (mint az előbb említett hatékonyság), hanem azt az ismeretet is, amely fontos ahhoz, hogy a vendég megfelelő információkat kaphasson a recepciótól.

Ez a kategória magában foglalja a munkatapasztalatot is, a hosszú évek gyakorlatát, a jó emberismertet. Ez a munkatapasztalat segíthet egyrészt a szállodai munkában, másrészt az interkulturális kompetencia fejlesztésében is.

A korábbi munkahelyemen arab volt a tulaj, és emiatt rengeteg arab jött (...), egy idő után teljesen megszoktuk őket, már tudtuk, hogy kell velük bánni. (#R3)

A kultúrák jellemzőiről annyit tudok, amennyit a munka során megtanultam róluk, amit megtapasztaltam. (#R5)

A szállodai alkalmazottak képességeinek következő csoportja a „kommunikáció”, amely jelenti a nyelvtudást és az egyéb kommunikációs készséget. A munka jellegéből kifolyólag a személyzet nyelvtudását kiemelkedően fontosnak tartották az interakcióban résztvevők mindkét oldalról.

Nagyon fontos, hogy ebben a szakmában valaki több nyelven beszéljen, egyrészt a munkaerőpiacon is előnyt jelent, másrészt meg a szolgáltatás színvonalát is emeli (...), sokkal professzionálisabb szolgáltatást tudsz nyújtani, ha nem csak nyökögsz az adott nyelven valamit. (#R7)

A megkérdezett recepciók általánosságban mind legalább két idegen nyelvet beszéltek társalgási vagy magasabb szinten, és a legtöbbször vagy a meglévő nyelvek fejlesztését, vagy új nyelvek tanulását tervezték a közeljövőben.

A megkérdezett utazók szintén nagyon fontosnak tartották a frontszemélyzet nyelvtudását. Bár sokan gondolták úgy, hogy elegendő csak az angol nyelv ismerete, többen is jelezték, hogy a szélesebb körű nyelvtudás jelentős plusz lehet.

Ha a recepciók beszél angolul, az már elég a jó színvonal nyújtásához, de ha több nyelven beszél, akkor akár kiemelkedő is lehet. (#V5)

Voltak azonban olyanok is, akik számára elvárás, hogy minél több nyelvet beszéljenek, ne csak az angolt. Ezen a téren jelentős eltérés lehet a vendégek között; úgy tűnik, lényeges ebből a szempontból tudni, hogy a vendégeknek mi az elvárása.

Beszéljen több nyelvet is, ne csak angolt, nem csak angolok vannak a világon. (#V8)

Manapság már nem elég az angol, annyiféle turista van a világon, és nem mindenki beszél angolul. (#V14)

A vendég

Az interakció másik résztvevője a vendég. A vendégek jellemzőire nem kaptunk ennyire részletes és konkrét jellemzéseket, hiszen a vendég a recepciók számára többnyire adott, így nem támaszt, nem is támaszthat különleges elvárásokat. Másrészt a vendégeket számos jellemző alapján lehet csoportosítani, kezdve a személyes jellemzőktől (nem, kor, demográfiai jellemzők) a kulturális háttéren keresztül az utazási motivációig. Az interjúk során kirajzolódott néhány olyan vevői tulajdonság, amely általánosabb módon befolyásolhatja az interkulturális kompetenciát. Az első csoportba főleg személyes jellemzők, míg a második csoportba leginkább az interkulturális tapasztalatok kerültek.

A személyes jellemzők közül többször is előtérbe került, hogy mennyire képes a vendég a más kultúrával való szembesülés frusztrációját kezelni. Voltak olyanok, akik ezt nehezebben tolerálták, és voltak olyanok, akiknek éppen egyfajta kihívást, szórakozást jelentett.

Frusztráló helyzet, ha nem értik meg az embert, félreérthetik, kellemetlen helyzetbe kerülhet. (#V5)

Mindenképp próbálok megértetni magam, remek vagyok activityben, sok mindent meg is lehet mutatni, úgy-hogy nem okoz problémát. (#V16)

Behrnd és Porzelt (2012) szerint fontos az interkulturális kompetencia kialakulásában az érdeklődés más kultúrákkal való megismerkedésre. Ez az interjúalanyaink körében is tetten érhető volt. Voltak olyan vendégek, akik kifejezetten keresik azokat a helyeket, amelyek nem a turisták kedvéért létesültek, hanem a helyiek látogatják elsősorban. Ezt a következőképpen fogalmazták meg:

Vannak külföldön barátaim, és amikor utazok, akkor szeretek velük olyan helyeket is bejárni, amit a helyiek ismernek, de nincsenek benne az útikönyvekben. (#V7)

Egy másik személyes jellemző, amely erősen formálta a kultúrák közti szolgáltatásélmény kimenetelét az a bizonytalanságkerülés. Vannak olyan vendégek, akik kifejezetten negatívan élik meg, ha valami nem az elvárásuknak megfelelően történik, ha nem értik meg őket, vagy ők nem értenek valamit. Ők kevésbé kaphatók a „kreatív” megoldásokra.

Aggódnék, hogy mit értek félre, ha csak részinfókat értek meg abból, amit mond. (#V4)

Velük ellentétes személyiségűek azok a vendégek, akik mindig feltalálják magukat, és általában nem érzik kínosnak, ha nem teljesen kiszámítható a végeredmény.

A kreativitás és a jó humor segít a megoldásban, na és persze a minél szélesebb körű nyelvtudás! (#V13)

A vendégek szempontjából a második nagy jellemzőcsoport az interkulturális tapasztalat. Minél több ilyen tapasztalata van egy utazónak, annál könnyebben kezeli a nehezebb szituációkat.

Egyáltalán nem zavar, ha olyan dolgokkal találkozom, ami eltér az otthon megszokottól. Olyan helyeken voltam már életemben, hogy nem tud meglepetés érni. (#V17)

Előfordulnak azonban olyan vendégek is, akiknek ugyan van tapasztalata, de az egyfajta kultúrkörhöz tartozik, ezért az attól eltérővel már nem tudnak mit kezdeni. Ebben az esetben az interkulturális tapasztalat a vendéget csak bizonyos helyszíneken segíti, máshol kevésbé támaszkodhat rá.

Igen, szoktam és szeretek is utazni, mondjuk az ázsiai kultúráktól kicsit tartok, mert azok nagyon mások. (V4)

Nehézségek a kultúrák közti szolgáltatásteljesítés során

Az interkulturális szolgáltatással való találkozás résztvevőinek interakcióját nagyban meghatározzák az előbbieken bemutatott jellemzők, valamint az ezekből a jellemzőkből adódó különbségek. A szakirodalomban az észlelt kulturális távolság fogalma utal arra, hogy bizonyos kulcskérdésekben mennyire érzik hasonlónak vagy különbözőnek egymást a felek. Az interjúk tapasztalata alapján azonban hozzá kell tennünk, hogy az előbbieken bemutatott interkulturális képességek és személyes jellemzők nagyban befolyásolják az észlelt kulturális távolságot, s ennek megfelelően az észlelt kulturális távolság akár pozitívumává is válhat. Abban az esetben, ha az utazó kifejezetten keresi a kulturális különbséget, és éppen azt teszi utazásának céljává, hogy minél nagyobb legyen ez a különbség, az észlelt kulturális távolság nemhogy csökkenti, de növeli a pozitív kultúrák közti szolgáltatásélmény esélyét.

Engem egyáltalán nem zavar, ha számomra ismeretlen dolgokkal találkozom. Sokszor éppen úgy választok úti célt, hogy minél távolabbi kultúrát ismerhessek meg. Ilyenkor kifejezetten zavar például, ha nem a helyi specialitásokat szolgálják fel, hanem teljesen globalizált ételeket kapok. (#V17)

Ebben az esetben tehát szét kell választani a kultúrák közti szolgáltatásélmény típusait, és fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a belföldi kultúrák közti szolgáltatásélmény során egészen mások a fogyasztók elvárásai, mint amikor külföldi kultúrák közti szolgáltatásélményről beszélünk. A turisztikai iparban természetesen általában ez utóbbi a jellemző, így az egzotikus kultúrákban lehetséges, hogy éppen versenyelőnyt ad, ha nem igazodnak teljesen az európai/amerikai szokásokhoz, hanem bizonyos területen megtartják saját szokásaikat.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Természetesen az előbb bemutatott vevői reakció ellentétével is találkoztunk. Olyan helyeztek is előfordulnak, amikor a vendég számára negatív hatása van a kulturális távolságnak. Egy recepciós a következőképpen számolt be erről:

Ha egy sokat utazott vendég keres egy helyet, és mondja, hogy „Arra gondolok, mint Londonban ez meg ez a hely”, és mondom, hogy én még nem voltam ott, akkor csodálkozva és egy kicsit lenézve néz rám. (#R3)

Ezekben az esetekben tehát nem lehet eltekinteni attól, hogy nagyon különbözőek lehetnek a személyes vevői jellemzők, és ezek nagyban befolyásolhatják az észlelt kulturális távolság hatását. Ennek kezelésére a következő részben bemutatott adaptációs stratégia lehet a megoldás.

A megkérdezettek általában fontosnak tartották a kommunikációban az egymásra hangolódást, a közös hang megtalálását, amely az egyik legfontosabb eleme lehet egymás kölcsönös megértésének. Ez nem igazán kötődik a kulturális különbségekhez, sokkal inkább az olyan általános személyiségjegyekhez, amelyeket az előző részben mutattunk be. Az egymásra hangolódásnak egy ellenpéldájára világít rá a következő beszámoló.

Van egy kolléga, aki mindenkivel nagyon közvetlen és beszélgetős, haverkodik, pedig némely vendég nem ezt várja, hanem hogy minden hatékonyan, gördülékenyen menjen. És ő ezt nem érzi. (#R2)

Ez a példa arra is bizonyítékot ad, hogy az adaptáció nélküli „nyitottság”, közvetlenség” nem feltétlenül célra vezető. Tehát hiába van meg bizonyos személyes jellemző, ha azt a recepciós nem tudja a megfelelő módon, a vendéghez igazodva alkalmazni. Ezek a tulajdonságok már sokkal inkább olyan, az utóbbi években elemzés tárgyává váló tényezőkhöz kötődnek, mint az érzelmi, illetve társas intelligencia (Goleman, 2012).

Az interkulturális szolgáltatással való találkozás során a különbözőségek és az eltérő kompetenciák miatt több nehézséggel is szembe kell nézni. Ez fakadhat abból, hogy a vendégek és a szolgáltató személyzete különböző országból, nemzeti kultúrából érkezett, valamint abból, hogy az általuk beszélt nyelvek keresztmetszete nem elegendő a félreértésektől mentes, gördülékeny kommunikációhoz.

A megkérdezettek a problémák kapcsán elsősorban a kommunikációs korlátot azonosították, amely legtöbbször a nyelvtudás hiánya vagy esetlegessége miatt jelenik meg. Az interjúalanyok közül a recepciósok számára a kommunikációs korlátokkal való szembenézés mindennapi probléma, hiszen a munkájukhoz tartozik, éppen ezért kezelésükben nagyobb rutinnal rendelkeznek.

A vendégek számára ez kevésbé gyakori, és előfordulhat, hogy kellemetlen érzéseket kelt bennük, ha ilyen nehézségekkel kell megküzdeniük. Így a kommunikációs korlát nagyban befolyásolhatja a vendég általános hangulatát vagy érzéseit a szálláshely iránt.

Elég bosszantó, ha nem tudom magam megértetni, elronthatja a hangulatot. (#V14)

Az nagyon nem jó, hogyha a recepciós nem érti, amit mondok, elkedvetlenedik, és csak áll ott tehetetlenül – akkor biztos legközelebb nem kérem a segítségét. (#V5)

A kommunikációs korlát mellett a kulturális különbségekből is fakadhatnak nehézségek. Amennyiben az interakció két résztvevője különböző kulturális háttérrel rendelkezik, előfordulhat, hogy félreértik egymást, vagy esetleg kényelmetlen, kellemetlen érzéseket vált ki a kulturális távolság és az eltérő szokások, viselkedésformák tapasztalása. Ugyanakkor a kommunikációs korlátokhoz hasonlóan, a szálloda frontszemélyzete számára ezek az esetek mindennaposak, és csak néhány esetben okoznak fennakadást vagy kellemetlenséget.

Az arabokkal szokott probléma lenni. Ők nem szeretnek női recepciósokkal beszélni, akkor biztos kevésbé vagyok magabiztos és inkább tartom a távolságot. (#R3)

A nehézségek megoldására tett erőfeszítések

A kommunikációs és kulturális korlátokkal, valamint azok leküldésével kapcsolatosan a recepciósok és a vendégek is számos történetet meséltek el az interjúk során. Ezekből kiderült, hogy miből fakadnak a problémák, és hogyan látják a megoldási lehetőségeket a pult két oldalán.

Bármilyen különleges kérés esetén a recepciósoknak saját bevallásuk szerint „rugalmasnak”, „türelmesnek”, „nyitottnak” kell lenniük (amint ezt a személyes jellemzőknél már bemutattuk), hogy minél megfelelőbb módon oldják meg a problémát. Ugyanakkor fontos felismerni, hogy a megkérdezettek általában mindennaposnak tekintették ezeket a problémákat, így a megoldásra való képesség számukra egyfajta evidencia. Ez a szempont nagyon sok esetben előkerült.

A kulturális különbségekkel való találkozások mindennaposak, ezeket meg kell oldani minél rugalmasabban és gördülékenyebben, hogy a vendég ne érezze magát kiszolgáltatlanul. (#R7)

Persze előfordulnak kommunikációs problémák, de azt rutinosan megoldjuk. (#R6)

Nem szabad feladni [(a kommunikációs probléma megoldását)]; a recepciósok hozzá vannak szokva ehhez, mindent el lehet magyarázni, ha valaki kitartó. (#R2)

A nehézségek megoldásra tett erőfeszítéseket a már megszokott módon kommunikációs és kulturális csoportosítás alapján mutatjuk be.

A kommunikációs korlátok leküzdésére általában a széles körű nyelvtudásukat használják a megkérdozett recepciók.

Ha tudunk, akkor persze az anyanyelvén beszélünk hozzá; a vendég is személyesebbnek érzi a szolgáltatást és jobban el tudja mondani a véleményét. (#R7)

A szállodai személyzet általában igazodik a gyakorlatban ahhoz a szakirodalom által is megerősített jelenséghez, hogy az emberek szeretnek saját anyanyelvükön kommunikálni (Holmqvist, 2008).

A nyelvből, amit egymással beszélnek (a vendégek) vagy az állampolgárságból látszik, hogy ki milyen nyelvet beszél, és ha van olyan nyelvet beszélő kolléga, akkor odahívjuk, és ezt általában nagy örömmel tapasztalják. (#R6)

Mindemellett határozott elképzelésük van arra vonatkozóan is, hogy mely nyelvekre lenne elsősorban szükség a szolgáltatási színvonal emeléséhez. Ezek azok a nyelvek, amelyekre a megkérdozettek szerint nagyobb igény lenne a recepciók körében, mert több kommunikációs probléma fordul elő velük.

Ha az ő nyelvükön beszélsz, azt jobban szeretik, főleg a franciák és az olaszok értékelik nagyon pozitívan. (#R2)
Ha az anyanyelvükön tudnánk beszélni az ázsiaiakkal, franciákkal, olaszokkal, idősebb németekkel, az sokat dobna a szolgáltatáson. (#R3)

De előfordulhat, hogy nem rendelkeznek megfelelő nyelvtudással, és más módszerekhez kell folyamodniuk. Láthatjuk, hogy mivel már kellő gyakorlatuk van a szakmában, ezért különösebb fennakadást vagy elkeseledést nem okoz számukra, ha ilyen probléma merül fel.

Persze előfordulnak ilyen kommunikációs problémák, de ha az ember már pár alapszót tud az adott nyelven, eléggé eltökélt és mindent bevet, akkor meg lehet érteni a vendéget. (#R8)

A különböző típusú vendégek különböző módon reagálnak az ilyen problémákra. Vannak, akiknek nem okoz problémát a kommunikáció, inkább addig próbálkoznak, amíg meg nem értik őket. Ez valószínűleg nagyban függ az önbizalomtól, az extrovertáltságtól, a tapasztalatoktól.

Lehet, hogy abban a pillanatban, amikor nem sikerül megértetni magam, az némileg befolyásolja a kedvem, de ezen hamar túl lehet lépni, valahogy biztos sikerül megoldást találni, és akkor lesz egy vicces sztorink erről. (#V1)

Azok, akik könnyen frusztráltak lesznek a kínos vagy kellemetlen szituációkban, inkább elkerülik a

nyelvi korlátokkal terhelt társalgást. Ez nyilván nem érdeke a szállodának, hiszen egy fontos találkozási pontot veszít el a vevővel.

Ha nem létfontosságú (a megoldandó probléma), akkor inkább megpróbálnám megoldani magam, hogy elkerüljem a kínos helyzeteket a recepcióssal. (#V4)

A szállodával nem volt semmi gond, de a recepciók semmilyen értelmes nyelvet nem beszéltek, és nem is volt különösebben érdekelt abban, hogy bármilyen más módon megértse, mit akarok. Mikor már többszörre fordult ez elő, nem is próbálkoztam tovább. (#V17)

A nyelvi korlátok tehát erősen befolyásolhatják a vendégek közérzetét, hiszen lehet, hogy pont emiatt nem ismerjük meg a véleményüket, panaszait, problémáikat. A vendégek szerint a nyelvtudás bővítésén kívül például a „jó humor”, az „érdeklődés” és a „segítőkézség” fejlesztése segíthet.

Amint arra a szakirodalmi összegzésben utaltunk, a sztereotípiáknak nemcsak káros, hanem sokszor hasznos szerepe is lehet. Erre utal a következő recepció, aki munkájában a kulturális különbségekből fakadó problémák megoldásában segítségként éli meg a sztereotípiák használatát.

A sztereotípiák és a korábbi tapasztalatok felkészíthetnek, milyen problémákra lehet számítani egy adott nemzetiségű vendégnél. (#R8)

Abban az esetben, ha a kulturális különbség jelentősnek mutatkozik, nemcsak a vevő részéről, de sok esetben a szolgáltató részéről is segít az egyéni ambíció, az, hogy utánanézz az adott kultúrának. Bár ez az utazó részéről bizonyos mértékig evidencia, de a recepciók közül is volt, aki megemlítette.

Biztos kevésbé lennék magabiztos egy távolabbi kultúrával kapcsolatban, például a japánnal. Ha ilyen vendéget várnánk, akkor szerintem azért utánanéznék. (#R1)

Bizonyos kulturális különbségek olyan erőteljesek, hogy csak valamilyen „out of the box” megoldás jöhet szóba. Ezekben az esetekben olyan országokból érkeznek vendégek, amelyek markánsan eltérő szokásokkal és hagyományokkal rendelkeznek. Természetesen ilyenkor ahhoz, hogy saját tradícióikat követni tudják, gyakran fordulnak különleges kérésekkel a frontszemélyzethez.

Mesélek is egy történetet. Volt egy arab hölgy, aki lement az uszodába, de csak ült felöltözve, mert egy férfi úszott benn, és ugye nem mutatkozhat idegen férfi előtt fürdőruhában (...). Végül, amikor bezárt az uszoda, a férfi elment, és a spa recepciók egy fél órán át nyitva tartott csak a hölgy kedvéért, hogy úszhasson. Úgy lubickolt ott, mint egy gyerek. Nagyon jó érzés volt látni, hogy ilyen örömet okoztunk neki. (#R6)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Bár nem gyakran, de előkerült egy egészen másfajta szemléletmód is a recepciók körében. Ennek alapja a kulturális etnocentrizmus (Malota – Mitev, 2014), amely azt sugallja, hogy az adott országba érkezőnek kellene alkalmazkodnia a helyhez, ahová utazik, s nem a szállodának a vevői igényekhez. Mindazonáltal hozzá kell tennünk, hogy ez a vélemény nagyon ritkán jelent meg, s akkor is csak futó gondolatként, nem mindennapi realitásként.

Felmerült, hogy nekünk kell-e az ő kultúrájukhoz alkalmazkodni, vagy nekik. Van az a mondás, hogy „ha Rómában jársz, viselkedj úgy, mint a rómaiak”, de ők a vendégek és mi értük vagyunk. (#R2)

A vevők sokszor érzékelik a potenciális nehézségeket a különféle kultúrák esetén, és személyiségükből eredően akár dönthetnek úgy is, hogy elkerülik az adott kultúrát vagy az adott kultúra megismerését, így biztosítva magukat a kultúrák közötti szolgáltatásélmény nehézségei ellen.

Oroszországban például a reggelinél olyan ételek voltak, amelyeket nem ismertem. Mivel a kiszolgáló személyzet nem beszélt semmilyen idegen nyelvet, nem tudtam meg, hogy milyen ételek azok, és így nem is mertem venni belőlük. (#V18)

Akik számára fontos a kiszámíthatóság, azok sok esetben komolyan utánanéznék a helynek, ahová mennek, s így próbálják elkerülni a nehezen kiszámítható helyzeteket. Kétféle stratégia is megfogalmazódott a vendégek részéről. Az egyik a személyes információforrások jelentőségére utal, míg a másik a bármilyen harmadik forrásból származó információforrások jelentőségére. Mindkettő alapvetően bizonytalanságra utaló személyiségre vall.

Próbálok olyan helyre menni, ahol volt már valaki, és el tudja mondani milyen, tanácsot tud adni. (#V14)

A minimum kulturális dolgokat általában tudom a legtöbb helyről, ha meg nem, akkor biztos utánanéznék, hogy ne érjen kellemetlen meglepetés. (#V16)

A kultúrák közötti szolgáltatásélmény problémáinak megoldása nagyrészt a recepciók kezében van, azonban a szálloda maga is segítheti alkalmazottjait e nehézségek megoldásában. Ez többféle formában történhet. A recepciók kiemelték a standardok, szabályok jelentőségét, amelyek nagyban segítik őket a vendégek magas színvonalú kiszolgálásában. Ezt a kategóriát jellegeből következően a vendégek nem érzékelték, részükről nem került említésre ez a tényező.

A recepción számos standardnak kell megfelelni, például check-inkor a vendéget legalább kétszer a nevének kell szólítani, vagy például a szobaszámát sosem szabad hangosan kimondani, ugye, biztonsági okok miatt. (#R6)

Megfigyelhető volt a standardizálás és a személyre szabás összekapcsolása is, ami a szállodaiparban is egyre nagyobb szerepet kap. Ezek a standardok elősegítik, hogy a recepciók minden egyes vendéget azonos figyelemben részesítsen, a vendég pedig ezáltal személyesen is érezheti a figyelmet és az egyéni bánásmódot.

Érkezéskor minden vendég kap egy welcome drinket, ilyenkor odamegyünk vele a bárhoz, elkészítjük neki, közben kell kicsit csevegni, hogy érezze a törődést. (#R5)

A standardok mellett fontos a rugalmasság is, ami az adaptációban ölthet testet (Gwiner et al., 2005). Ez a kultúrák közötti szolgáltatásélmény esetében sokszor azt jelenti, hogy a standardizált elemeket a vevői igényekhez alakítják. Amint azt a szakirodalmi részben bemutattuk, mások az elvárásaik az egyéni bánásmóddal kapcsolatosan a távol-keletieknek, mint például az amerikai vendégeknek (Frazer-Winsted, 1997). Ami az egyiküknek kulturálisan sokkoló, a másik számára teljesen természetes, és jelzi az egyéni törődést.

Ezen ismeretek megszerzésének érdekében a már említett személyes és szakmai kulturális háttér mellett maga a szálloda is sokat tud tenni tréningek és képzések segítségével. Kutatásunkban a recepciók tisztában voltak a szállodai tréningek fontosságával, mégis úgy érezték, hogy a szálloda nem adja meg a szükséges háttérrel, és sokkal több képzésre lenne szükség.

Nincsenek egyáltalán nyelvi vagy kulturális tréningek, pedig mindennap külföldiekkel találkozunk. De nem szánnak rá pénzt, válság van, úgyhogy abból dolgozunk, amit hoztunk. (#R1)

Ilyen tréningek nincsenek, pedig mindenképpen előny lenne, ha tudnánk egyes régiók vagy országok szokásait, kultúráját; biztos pozitívan hatna. (#R7)

A tréningek kapcsán azonban meg kell említeni egy veszélyforrást is, amely a sztereotípiákra vonatkozik. Ahogy egyik interjúalanyunk megjegyezte, nem épülhet egy ilyen képzés pusztán csak a sztereotípiák bemutatására.

Pont nemrég indult egy kulturális tréning nálunk, de sok vita övezi... Sokan úgy érezték, hogy csak sztereotípiákat sulykolnak beléjük. (#R2)

Összegzés

A személyes interjúk adatainak elemzése során sikerült egy olyan elméletet strukturálni, amely megmutathatja, milyen tényezők hatnak egy interkulturális szolgáltatással való találkozás során a két legfőbb résztvevőre, melyek lehetnek a kommunikációs és kulturális korlátok kialakulásának okai, és hogy a résztvevők milyen

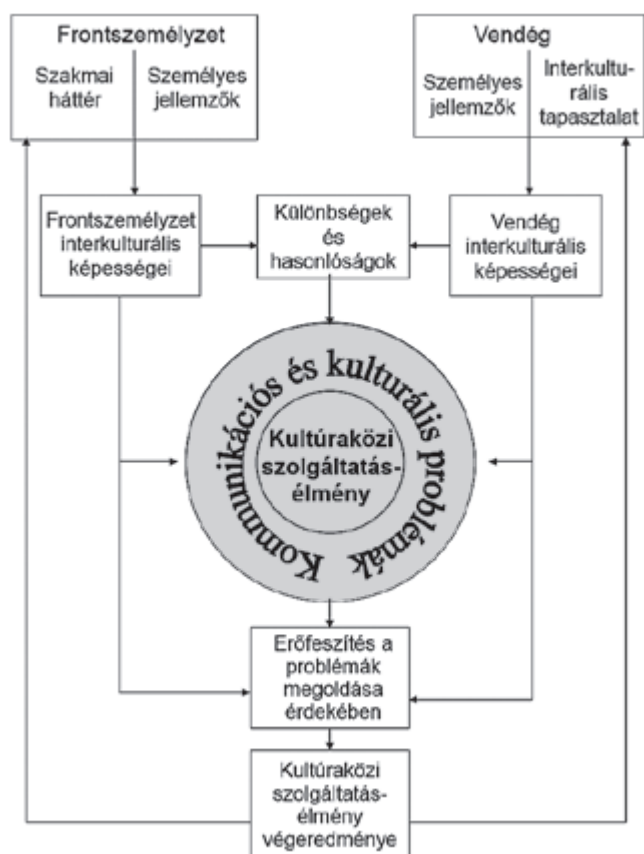
attitűdökkel rendelkeznek, milyen érzelmi és hangulati változásokon mehetnek keresztül.

A résztvevők magukkal hozzák a saját személyes jellemzőiket és a munkával, utazással kapcsolatos tapasztalataikat és attitűdjeiket. Ezek a jellemzők meghatározzák, hogy milyen kulturális vagy perszonális területeken különböznek a résztvevők olyan módon, hogy az később egy kommunikációs vagy kulturális korlát formájában realizálódik. Természetesen a korlát leküzdésére többé-kevésbé történnek erőfeszítések, amelyek a továbbiakban befolyásolhatják az interakció sikerességét, és visszahathatnak a résztvevők attitűdjeire és tapasztalataira.

A modellt a 2. ábrával érzékeltethetjük.

2. ábra

A kutatás során kialakított elméleti modell



Kutatásunk eredményei tehát azt mutatják, hogy a vendégek személyes jellemzői (úgy mint a bizonytalanságkerülés, a spontaneitás, az utazásra való nyitottság), valamint a frontszemélyzet esetében a személyes (nyitottság, barátságosság, törődés és külső megjelenés) és munkabeli jellemzők (kompetencia, nyelvtudás, kulturális tapasztalat) a meghatározóak. Ezek befolyásolják azokat a tényezőket, amelyek ké-

sőbb meghatározzák a kommunikációs és kulturális korlátok létezését, valamint a megoldásukra tett erőfeszítések jellemzőit. Számos különböző tényező befolyásolhatja a kialakuló kommunikációs vagy kulturális korlátokat, amelyeket mind a frontszemélyzet tagja, mind a vendég igyekszik valahogy kezelni: megelőzni (alapos tervezéssel, felkészüléssel, szállodai szabályokkal, standardokkal), megoldani (különböző kommunikációs eszközök használatával), vagy egyszerűen ignorálni (az interakcióból való kivonódással). Ezek az élmények pedig hozzáadódnak a kulturális és kommunikációs tapasztalatokhoz, és befolyásolhatják a későbbi attitűdöket és kulturális tudást, a sztereotípiák kialakítását.

Lábjegyzet

¹ A megalapozott elmélet összefoglalása már több helyen is olvasható magyarul (Kucsera, 2008; Mitev, 2012; Gelencsér, 2003), ezért annak részletes bemutatásával nem foglalkozunk, csak annyiban, amennyiben saját módszertani bázisunkat szükségesnek tartjuk magyarázni.

Felhasznált irodalom

Arasaratnam, L.A. – Doerfel, M.L. (2005): Intercultural Communication Competence: Identifying Key Components from Multicultural Perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29: p. 137–163.

Barker, S. – Härtel, C.E.J. (2004): Intercultural Service Encounters: An Exploratory Study of Customer Experiences. *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 1: p. 3–14.

Behrnd, V. – Porzelt, S. (2012): Intercultural Competence and Training Outcomes of Students with Experiences Abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36: p. 213–223.

Bharwani, S. – Jauhari, V. (2013): An Exploratory Study of Competences Required to Co-Create Memorable Customer in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 6: p. 823–843.

Carlson, J. (1988): *Lapítsd le a piramist!* Bp.: Zrínyi Nyomda

Chang, R.C.Y. – Kivela, J. – Mak, A.H.N. (2011): Attributes that Influence the Evaluation of Travel Dining Experience: When East Meets West. *Tourism Management*, Vol. 32: p. 307–316.

Charmaz, K. (2000): Grounded theory. Objectivist and constructivist method. in: N. Denzin, Y. Lincoln (eds.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage: p. 509–536.

Charmaz, K. (2006, 2014): *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks: Sage

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Corley, K.G. – Gioia, D.A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 2. Jun.: p. 173–208.
- Denzin, Y. – Lincoln (eds.) (2007): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage
- Earley, P.C. – Ang, S. (2003): *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press
- Esse B. (2013): Adaptív döntéshozatal a beszállítóválasztás példáján. *Vezetéstudomány*, Vol. XLIV, 11: p. 34–42.
- Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció: az interkulturális menedzsment aspektusai*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Frazer-Winsted, K. (1997): The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective. *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3: p. 337–360.
- Gelencsér K. (2003): Grounded theory. *Szociológiai Szemle*, 1: p. 143–154.
- Glaser, B.G. (1992): *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: The Sociology Press
- Goleman, D. (2007): *Társas intelligencia – az emberi kapcsolatok új tudománya*. Bp., Nyitott Könyvműhely K.
- Gwinner, K.P. – Bitner, M.J. – Brown, S.W. – Kumar, A. (2005): Service Customization Through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, JSR, Nov; 8, 2: p. 131.
- Harling, M.R. – Turner, W. (2012): Student Nurses' Attitudes to Illicit Drugs: A Grounded Theory Study. *Nurse Education Today*, Vol. 32: p. 235–240.
- Heath, H. – Cowley, S. (2004): Developing a Grounded Theory Approach: a Comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 41: p. 141–150.
- Hill, S. R. – Tombs, A. (2011): The Effect of Accent of Service Employee on Customer Service Evaluation. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 6: p. 649–666.
- Holmqvist, J. (2008): Consumer Language Preferences in Service Encounters: a Cross-Cultural Perspective. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 2: p. 178–191.
- Hyder, A.S. – Fregidou-Malama, M. (2009): Services Marketing in a Cross-Cultural Environment: the Case of Egypt. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 4: p. 261–271.
- Kim, E.K. – Mattila, A.S. (2011): The Impact of Language Barrier and Cultural Differences on Restaurant Experiences: A Grounded Theory Approach. 16th Graduate Student Conference in Hospitality & Tourism, Houston, TX http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1175&context=gradconf_hospitality (letöltve: 2014. 09. 06.)
- Kucsera Cs. (2008): Megalapozott elmélet: egy módszertan fejlődéstörténete. *Szociológiai Szemle*, 3.
- Lustig, M.W. – Koester, J. (2006): *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*, 5th ed. Boston, MA: Pearson
- Lin, Y.C. – Chen, A.S. – Song, Y.C. (2012): Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Cross-Cultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36: p. 541–552.
- Macnab, B.R. – Worthley, R. (2012): Individual Characteristics as Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36: p. 62–71.
- Magyar Turizmus Zrt. (2012): Magyarország Turizmusának Alakulása 2012 http://szakmai.itthon.hu/documents/28123/121718/Magyarorszag_turizmus_2012.pdf/2bef4e58-28e7-4f40-adb4-ba299a24c008 (letöltve: 2013. 10. 15.)
- Malhotra, N.K. – McCort, J.D. (2011): A Cross-Cultural Comparison of Behavioral Intention Models. *International Marketing Review*, Vol. 18, No. 3: p. 235–269.
- Malota E. – Gyulavári T. (2014): Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére. *Vezetéstudomány*, Vol. XLV, 1: p. 2–13.
- Malota, E. – Mitev, A. (2013): *Kultúrák találkozása*. Budapest: Alinea Kiadó
- Mattila, A.S. (1999): The Role of Culture and Purchase Motivation in Service Encounter Evaluations. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4–5: p. 376–389.
- Merkin, R. – Tarasb, V. – Steelc, P. (2014): State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 38: p. 1–23.
- Michalko, G. – Irimiás, A. (2011): Csalódásmenedzsment a turizmusban: új szemlélet a turisztikai célterületek irányításában. *Marketing & Menedzsment*, 2. szám: p. 4–10.
- Mitev, A.Z. (2012): Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 18. évf. 1. szám: p. 17–30.
- Mohsin, A. (2006): Cross-Cultural Sensitivities in Hospitality: a matter of conflict or understanding. Paper to be presented at the 'International Conference on Excellence in the Home: Balanced Diet – Balanced Life' UK, 8–9. May 2006 <http://homerenaissancefoundation.org/docs/conference-papers/71AsadMohsin.pdf> (letöltve: 2014. 09. 10.)
- Palmer, M.T. – Simmons, K.B. (1995): Communicating Intentions Through Nonverbal Behaviors Conscious and Nonconscious Encoding of Liking. *Human Communication Research*, Volume 22, Issue 1: p. 128–160.
- Patterson, P.G. – Cowley, E. – Prasongsukarn, K. (2006): Service Failure Recovery: the Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, No. 3: p. 263–277.
- Patterson, P.G. – Mattila, A.S. (2008): An Examination of the Impact of Cultural Orientation and Familiarity in Service

- Encounter Evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 5: p. 662–681.
- Sharma, P. – Tam, J.L.M. – Kim, N.* (2009): Demystifying intercultural service encounters toward a comprehensive conceptual framework. *Journal of Service Research*, Volume 12, Number 2.
- Sharma, P. – Tam, J.L.M. – Kim, N.* (2012): Intercultural Service Encounters (ICSE): an Extended Framework and Empirical Validation. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 7: p. 521–534.
- Sizoo, S. – Küpper, E. – Agrusa, J.* (2011): Tracking Cross-Cultural Service Failures: The Case of Japanese and German Visitors in the USA. *International Management Review*, Vol. 7, No. 2: p. 58–65.
- Smith, A.M.* (2006): A Cross-Cultural Perspective on the Role of Emotion in Negative Service Encounters. *The Service Industries Journal*, Vol. 26, No. 7: p. 709–726.
- Sparks, B. – Callan, V.* (1992): Communication and the Service Encounter: the Value of Convergence. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, No. 3: p. 213–224.
- Stauss, B. – Mang, P.* (1999): Cultural Shocks – in Intercultural Service Encounters? *Journal of Services Marketing* Vol. 13, No. 4–5: p. 329–346.
- Strauss, A. – Corbin, J.* (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage
- Suddaby, R.* (2006): From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, August, 49:4: p. 633–642.
- Teng, C.C.* (2011): Commercial Hospitality in Restaurants and Tourist Accommodation: Perspectives from International Consumer Experience in Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30: p. 866–874.
- Tian, R.G. – Wang, C.H.* (2010): Cross-Cultural Customer Satisfaction at a Chinese Restaurant: The Implications to China Foodservice Marketing. *International Journal of China Marketing*, Vol. 1, No. 1: p. 60–72.
- Triandis, H.C.* (2000): Culture and Conflict. *International Journal of Psychology*, Volume 35, Issue 2: p. 145–152.
- Warden, C.A. – Liu, T.C. – Lee, C.H.* (2003): Service Failures Away from Home: Beneficial in Inter-Cultural Service Encounters. *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 14, No. 4: p. 436–456.
- Wertz, F.J. – Charmaz, K. – McMullen, L.J. – Josselson, R. – Anderson, R. – McSpadden, E.* (2011): *Five Ways of Doing Qualitative Analysis: Phenomenological Psychology, Grounded Theory, Discourse Analysis, Narrative Research, and Intuitive Inquiry*. New York: Guilford
- Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. – Parasuraman, A.* (1993): The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter 1993 Vol. 21, No. 1: p. 1–12.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Kenesei Zsófia, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Stier Zsófia**, közgazdász, Agoda International Kft.; **Dr. Kulcsár Noémi**, PhD, főiskolai docens, Budapesti Kommunikációs Főiskola; **Fülöp Árpád**, gazdasági informatikus; **Virág Péter**, gazdasági informatikus; **Brányi Tamás**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem; Prof. **Dr. Józsa László**, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem; **Seres-Huszárik Erika**, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem; **Takács Erika**, egyetemi tanársegéd, Semmelweis Egyetem; **Dr. Becsky-Nagy Patrícia**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Fazekas Balázs**, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem; **Méhesné Berek Szilvia**, főiskolai tanársegéd, Szolnoki Főiskola

VEZETÉSTUDOMÁNY