

Konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban

A munkaerő-vándorlás az elmúlt évtizedekben egyre erősödő jelenséggé vált. A pandémia hosszú távú hatásai pedig még nehezen megítélhetők, de a trend várhatóan folytatódik. A heterogén munkahelyek indokoltá teszik a kulturális különbségek elemzését. Jelen kutatás a konfliktuskezelést vizsgálja, három ide kapcsolódó elméleten keresztül. A munka célja e három tétel kultúránként eltérő megjelenésének, értelmezésének és az arra adott reakcióknak a feltérképezése.

Az adatgyűjtés mélyinterjúzással, az adatelemzés pedig a grounded theory módszerével történt. Az interjúzás alatt elméletenként egy nyitott kérdést tettem fel. A megkérdezések eredményei alapján kategorizáltam a konfliktuskezelési stratégiákon túl, az azokat övező érzéseket, okokat, kultúránként eltérő értelmezéseket. A lehetséges kimeneteleket, továbbá egyéb kontextuális faktorok jelentőségét is feltártam munkám során.

KUTATÁS AKTUALITÁSA ÉS KÉRDÉSEI

Az összefoglalásban tett állításon, miszerint a munkaerő-vándorlás folytatódni fog, még ha ideiglenesen csökkent is az intenzitása a korlátozások hatására azzal indoklom, hogy az azt előidéző tényezők megmaradtak (Bite et al, 2020).^[2] Ezen elemek kifejtése nem része a munkámnak, de a következő elemeket érdemes említeni: gazdasági (bérezés) különbségek, csökkenő utazási költségek munkaerőhiány (Európa). A munkaerő-vándorlás miatt foglalkoznunk kell a kulturális különbségekkel.

A különféle konfliktusok, gyakoriságuk dacára, mélyebb elemzésnek nem voltak alávetve az Egyesült Államokon és néhány nyugat-európai országon kívül a 2000-es évek elejéig. A másik alapállás, ami indokoltá teszi a téma körültekintőbb elemzését az, hogy a globalizáció és a munkaerő-vándorlás soha nem látott méreteket öltött az utóbbi évtizedben. Ezen a tendencián a jelenlegi pandémia eredményezte határzárak sem valószínű, hogy változtatnak hosszú távon. Ennek oka, hogy a munkaerő-vándorlást kiváltó faktorok – elsősorban gazdasági tényezők – megmaradnak, sőt erősödnek a vírus okozta gazdasági visszaesések következtében.

[1] SZE mesterképzés, Nemzetközi Gazdaság és Gazdálkodás. Témavezető: Buics László, Egyetemi Tanársegéd, Marketing és Menedzsment Tanszék.

[2] BITE PÁL – KONCZOS SZOMBATHELYI MÁRTA – VASA LÁSZLÓ: The concept of labour migration from the perspective of Central and Eastern Europe, in: *Economics and Sociology*, 2020/13/1. szám, 197–216.

A kutatás célja, hogy hozzájáruljon a konfliktuskezelés kulturális különbségeiről szóló tudásanyaghoz. Az elemzés tárgyát azonban nem csak a tradicionális értelemben vett személyek közti konfliktusok jelentik, hanem kettő további „típussal” is foglalkoztam: konfliktus személyes értékek és szervezeti, munkahelyi elvárások között (Phillips et al, 2016)^[3] és a hierarchiából, szervezeti struktúrából, pozíciókból adódó konfliktusok lehetőségével. Kutatásommal kiegészítve, túllépve ezen a nézőponton, a következő kutatási kérdéseimre keresem a választ:

1. A nemzetek sajátos- és ezáltal eltérő normarendszerei által megkülönböztethetők-e konfliktuskezelési módozatok?
2. Miként különböztetik meg a magánéletben, illetve a munkahelyen megjelenő konfliktusokat a különböző nemzetek képviselői?
3. Miként élik meg, illetve kezelik konfliktusaikat különböző nemzetek képviselői munkahelyi környezetben?

Vizsgálatom nemzetközi jellegét szem előtt tartva figyelembe vettem, hogy a konfliktusok megismerésében szerepet játszanak bizonyos kulturális jellemzők. Másodszor, a konfliktusok kognitív értelmezése teljesebb, ha valós tapasztalatokkal és történetekkel is alá van támasztva, ki van egészítve. Gyakorlatban nehéz megbízhatóan megítélni, hogy az egyes kulturális sajátosságok milyen irányba befolyásolják az egyén viselkedését. A hiányosságok ellensúlyozására a grounded theory módszer lehetséges. Harmadszor pedig tág kontextusba érdemes helyezni és értelmezni egyes kultúrák attitűdjeit más kultúrákéval összehasonlítva, ez pedig úgy lehetséges, ha több nemzetet vonunk be elemzésünkbe.

INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT ÉS KUTATÁSI PARADIGMA

A Hofstede-i pozitivista megközelítés a nemzetek kvantitatív összehasonlítását célozza. Eszerint a kultúra egy önálló, jól megfogható és stabil értékrendszer, ami megfigyelhető, mérhető és függetleníthető az egyéntől és kontextusoktól (Yeganeh et al, 2004).^[4] A pozitivista módszer és a kulturális dimenzióik mai napig az interkulturális kutatások legfontosabb alapjai, illetve eredményei, annak ellenére, hogy számtalan jogos kritika érte a megközelítést, amint megjelentek az új, subjektív (pl. interpretivista, radikális humanista) irányzatok, melyek már figyelembe vették a kontextust és az egyént is.

A szervezeten belüli dinamikákat tekintve, a vezetési stílus, csapatszervezés, konfliktuskezelés stb. terén nyújtottak támpontot az összehasonlító elemzések, habár a gyakorlatban, kulturálisan vegyes közösségek esetén már kevésbé volt használható ez az iskola. Minél közelebből vizsgálódunk, annál kevésbé rele-

[3] PHILLIPS, NICHOLE – WILLIAMS, FELICE – KIRKMAN, DOROTHY: An examination of Facades of conformity as a social mobility strategy, in: *Advances in business research*, 2016/7. szám, 103–119.

[4] YEGANEH, HAMID – SU, ZHAN – CHRYSOSTOME, ELIE: A critical review of epistemological and methodological issues in cross-cultural research, in: *Journal of comparative international management*, 2004/7/2. szám, 66–86.

vánsak a nemzetekről mint „homogén entitásokról” szóló objektívnek minősített ismereteink és egyre fontosabbá válik a szubjektum és az individuum szerepe. Az egyének interakcióinak természetét vizsgálva terelődik a figyelem az események személyes interpretációira és a kiváltott érzelmekre, amiket már egy másik filozófiával kell megközelíteni.

Jelen kutatás az interpretivista iskolába sorolandó, ami a személyes értelmezésekre, érzelmekre, élményekre, véleményekre és viselkedés magyarázatára összpontosít. Ezen paradigmán belül a kultúra egy dinamikus társadalmi konstrukcióként értelmezendő (Brannen& Salk, 2000);^[5] ilyen a szervezeti kultúra is. A szervezeti kultúra egy új konstrukció, ami már lehet, hogy egy kulturálisan heterogén közösség eredménye, ahol a nemzeti sajátosságok elegyednek, sajátosan manifesztálódnak és így is értelmezendők. Ez az iskola foglalkozott először azzal, hogy az egyének miként viselkednek, hogyan érzik magukat olyan közösségekben, ahol kisebbséginek tekinthetnék magukat. Hogyan próbálnak meg alkalmazkodni a többséghez, beolvadni a csoportba, illetve a szervezet mit tehet az integrálásuk érdekében. Az interpretivista paradigma nem alkalmazható globális vagy országos szinten, mivel az interakciók, kisebb részben azok kontextusai a vizsgálatának tárgyai. Az így nyert tudás kevésbé generalizálható, ami egy gyengesége e munka eredményeinek is.

GROUNDING THEORY

A grounded theory alapító okiratának Glaser and Strauss 1967^[6]-ben megjelent, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* című könyvét tekintjük. A módszer, ahogy Charmaz és Thornberg (2020, o. 2.)^[7] értelmezi, „egy innovatív és szisztematikus stratégiája a párhuzamosan történő adatgyűjtésnek és elemzésnek”. Az összegyűjtött adatok folyamatos felülvizsgálata következtében, munkája előrehaladása során a kutató egyre több tapasztalatot szerez az interjúk megfelelő lebonyolításához. Ez a párhuzamosság megkülönbözteti a grounded theoryt más kvalitatív módszerektől (Glaser & Strauss, 1967).^[8]

A kérdésekre adhatnak az alanyok hasonló válaszokat, lehetnek részben egyező tapasztalataik, és ezek az egyedi elemek alkotnak kódokat, mintázatokat a kutató fejében, amiket összehasonlítva felfedhetők, hogy milyen kontextuális elemek játszhatnak szerepet az egyes válaszokban. A vélemények, érzések mögötti okok felfejtése során az ellentmondásos válaszok szintézisbe kerülnek és megbízhatóbbá teszik a kialakuló elméletet. Ez alapján a korábbi kutatási ered-

[5] BRANNEN, MARY – SALK, JANE: Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese joint venture, in: *Human relations*, 2000/53/4. szám, 451–487.

[6] GLASER, BARNEY – STRAUSS, ANSELM: *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.

[7] CHARMAZ, KATHY – THORNBERG, ROBERT: The pursuit of grounded theory, in: *Qualitative Research in Psychology*, 2020, Routledge, 2.

[8] GLASER – STRAUSS: i. m.

mények, elméletek és modellek összehasonlíthatók az új „modellekkel”. A régi magyarázatok vagy igazak az újonnan összegyűjtött adatokra is vagy nem. Ha nem, akkor az elmélethez hozzáad valamit a kutató, módosítja azt, ez a kutatás elméleti implikációja. Ebben az esetben abdukció (Saunders et al, 2007)^[9] történik. Ha egyik korábbi kutatás sem ad semmilyen szinten magyarázatot a látottakra és hallottakra, akkor teljesen új elmélet születik. Összegezve az elemzési eljárást, a szabad asszociációkon nagyon sok múlik, mind az adatgyűjtési procedúrát, mind a kimenetelt tekintve.

A grounded theory-t sok kritika érte, a magas fokú szubjektivitással én is egyetértek, de hasznossága és validitása egy széles körben alkalmazott módszerre teszi a humán tudományokban, ideértve a szociológiát és a közgazdaságtant (Pettigrew, 2000).^[10] Azt gondolom továbbá, hogy a humán tudományok esetében a grounded theory különösen hasznos akkor, ha valami precedens nélküli esemény vagy folyamat hatásait akarjuk felmérni. Ilyen esetekben a más körülmények között született megállapítások fenntartásokkal kezelendők, azonban alapot szolgáltathatnak az új helyzet, új körülmények és az azokra adott válaszreakciók megértéséhez.

MÓDSZERTAN

Kutatásom során félig strukturált mélyinterjúk megkérdezéseket készítettem 2020. február és július között, melyek a koronavírus-helyzet következtében jelentős részben online formában bonyolódtak. A megkérdezésben különböző nemzetiségű válaszadók lettek bevonva annak érdekében, hogy több aspektusból vizsgálhassam meg tapasztalataikkal, gyakorlataikkal, illetve külföldön szerzett élményeikkel összefüggő munkavégzéssel kapcsolatos véleményüket. Az interjúalanyok kiválasztásakor a minél több etnikum bevonásán túl egyetlen feltételt állapítottam meg, miszerint korábbi munkavégzésük (pl. iskolai projekt, külföldi megbízatás) során más kultúrájú emberekkel kellett, hogy együtt dolgozzanak.

18 főt vontam be kutatásomba, melyek között találhatunk európaiakat (7 fő), ázsiaiakat (6 fő), amerikaiakat (3 fő) és afrikaiakat (2 fő). A megkérdezettek életkora 22 és 43 év közé esett és mindegyikük felsőfokú végzettséggel rendelkezett, vagy a megkérdezéskor egyetemi tanulmányait végezte. A munkavégzés tekintetében fontos kiemelni, hogy a válaszadók között találhatunk vezető beosztásút (1 fő-csoportvezető, 2 fő-irodavezető és 2 fő-ügyvezető), illetve beosztott alkalmazottakat (13 fő). A megkérdezések során használt interjúkérdések és a hozzájuk kötődő háttérelméletek rendszerezve az 1. táblázatban találhatók.

[9] SOUNDERS, MARK – LEWIS, PHILIP – THORNHILL, ADRIAN: *Research Methods for Business Students*, 2007, 6th ed., Pearson, UK.

[10] PETTIGREW, SIMONE: *Ethnography and Grounded Theory: a Happy Marriage?* 2000, in: HOCH, STEPHEN J. – R., J. PROVO, MEYER (eds.): *NA – Advances in Consumer Research 27th*, *UT Association for Consumer Research*, 256–260.

1. táblázat: A kutatás háttérelméletei és kérdései

Kérdés száma	Kérdés háttérelmélete		Háttérelmélet megalkotója/ clemzője	Konfliktusok területe/ érintettjei	Kapcsolódó interjú kérdés
	eredeti nyelven	saját fordításban			
1.	Facades of Conformity	Konformitás álcája/ csapdája	Hewlin (2003, 2009)	Szervezet és egyén	A szervezeti értékek elfogadás és felsőbb utasítások követése együtt járhat-e személyes meggyőződések elnyomásával? Mennyire zavaró ez?
2.	Self-categorization	Önkategorizálás	Turner et al (1985)	Szervezeti hierarchia következtében személyközi konfliktusok	Ha egy nagyon megbecsült és tisztelt kolléga meglátásával utközik a sajátja, megosztja a véleményét vagy inkább hallgat ebben az esetben?
3.	Openness makes relationships vicious	A nyitottság szeszélyessé teszi az emberi kapcsolatokat	Jehn (1995); Nishii(2013)	Személyközi konfliktusok	Ha egy kollégával konfliktusba kerül, akkor megpróbálja kibeszélni és megoldani azt, vagy ignorálja és folytatja a munkát?

Forrás: Saját szerkesztés

A háttérelméletek véleményem szerint a grounded theory módszerrel megfelelően vizsgálhatók, így interjúkérdéseim ezekre alapozva alkottam meg. Kérdéseim a konformitás álcája, az önkategorizálás, illetve a nyitottság és emberi kapcsolatok témakörökre irányultak, amik bemutatása alább olvasható. A vizsgálat elméleti alapját adó háttérelméletek ismeretében belátható, hogy kutatási területem valóban kvalitatív módszerek alkalmazását igényli.

KONFORMITÁS ÁLCÁJA

A konformitás álcájának elmélete facades of conformity néven Hewlin-től származik (2003),^[11] definíció szerint: a munkavállalók értékrendjének a hamis reprezentációi, akik úgy tesznek, mintha azonosulnának a szervezeti értékekkel és annak céljaival. Ez arra utal, hogy az alkalmazottak elnyomják személyes értékeiket és természetes viselkedésüket abban a hitben, hogy azok ellentétben állnak a munkahelyük által képviselt, vagy elvárt értékekkel és viselkedéssel, sőt expliciten kifejezik támogatásukat, hogy könnyebben boldogulhassanak az adott környezetben. Hewlin kimutatta, hogy az autoriter vezetés, a kisebbségi státusz és a kollektizmus egyenes arányban áll a jelenség kialakulásának az esélyével. Ennek következményeként jellemzővé válik a szervezetben az emocionális kiismerülés, illetve a felmondások számának a jelentős növekedése. Pszichológiai értelemben, ha az egyén figyelme és korlátozza önmagát, az kellemetlen és káros rá

[11] HEWLIN, PATRICIA: And the award for best actor goes to ...: Facades of conformity in organizational settings, in: *Academy of Management Review*, 2003/28/4. szám, 633–642.

nézve, így a munkamoráljára és a teljesítményére is (Shore et al, 2011).^[12] Az azonosulás egyik formája még a vélemények visszatartása is (Phillips et al, 2016)^[13] vagy a „karojisatsu” (halálba dolgozás), ami arra utal, hogy a munkavállalók öngyilkosok lesznek a stressztől és attól a gondolattól, hogy nem tudnak eleget tenni bizonyos elvárásoknak. A kollektivistá kultúrákban a leírt munkahelyi nyomás könnyebben eszkalálódik, de ennek relativizálására individualistább kultúrákat is elemezni kell – pl. USA, Németország.

ÖNKATEGORIZÁLÁS

Az önkategorizálás elmélete (Turner, 1985)^[14] arra utal, hogy az egyén koncepciót alakít ki magáról miután csatlakozott egy közösséghez, ami egy komplex kognitív folyamat. Bizonyos tulajdonságok, amik alapjai a kategorizálásnak egy közösségen belül, befolyásolják, hogy ki milyen autoritással, respekttel stb.-vel rendelkezik egy munkahelyen. A státusz tulajdonságok kialakít(hat)nak egyfajta hierarchiát egy csoport tajai között, ami kihat a tagok viselkedésére és kapcsolatrendszerére. Más szóval a státusz tulajdonságok és az azokon alapuló önkategorizálás elmélete is egy-egy sorrendet, hierarchiát állít fel bizonyos közösségek (csoportok) tagjai között; ez a státusz hierarchia (Berger et al, 1972).^[15] A szakirodalomban számos bizonyíték utal arra, hogy a hierarchiák (re)konstruálódnak konfliktusokon keresztül, a munkahely, a feladat és a verseny azonban csak keretet (helyszínt) biztosít ezeknek a konfliktusoknak. Bendersky és Hays (2010)^[16] érvelése szerint minden csoportban állandó mennyiségű „státusz” van, ami újra elosztásra kerül a konfliktusokon keresztül, amik után az egyének egymáshoz képest magasabb vagy alacsonyabb szintre sorolódnak be. A konfliktusokból való kihátrálás így státuszvesztésként könyvelhető el. Ebből természetesen nem következik, hogy a folyamat káros vagy nem szükséges a „státuszújraosztása”.

A NYITOTTSÁG ÉS MEGOLDÁS KOCKÁZATA

Munkahelyi környezetben jellemzőek azok a konfliktusok, melyek feltételezett inkompetenciából vagy egyszerűen véleménykülönbségekből származnak. Az ellentétek további elemzése során kiderült, hogy a konfliktusok feszültsége az,

[12] SHORE, LYNN (ed.): Inclusion and Diversity in Work Groups: A review and Model for Future Research, in: *Journal of Management*, 2011/37/4. szám, 1–58.

[13] PHILLIPS – WILLIAMS – KIRKMANISM: i. m.

[14] TURNER, JONATHAN: Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior, in: *Advances in group processes: theory and research*, 1985, Greenwich, UK.

[15] Berger, Joseph (ed.): Status characteristics and social interaction, in: *American Sociological Review*, 1972/37. szám, 241–255.

[16] BENDERSKY, CORINNE – HAYS, NICHOLAS: Status conflict in groups, in: *Organizational Science*, 2010/21/2. szám, 2–35.

ami a zavar, félelem és frusztráció okozója. Jehn (1995)^[17] rávilágított, hogy egyrészt a munkahelyi kontextus (pl. korkülönbség kollégák között, eltérő szakmai vélemények, munkában eddig együtt töltött idő, tekintély, hierarchia stb.) dönti el, hogy a konfliktusok kedvező vagy kedvezőtlen kimenetekhez vezetnek-e a teljesítmény és a munkavállalói elégedettség szempontjából. A kimenetelt befolyásolják a kulturális jellemzők és az egyének személyiségjegyei (konfrontatív, introvertált, stb.) is, illetve, hogy valaki kerüli a konfliktusokat vagy vállalja őket. Jehn (1995^[18]) kutatásának hipotézise, miszerint a személyközi konfliktus rontja a produktivitást, elvetésre került, mivel az ellentéteket ignorálták a felek, így fenntartva az optimális teljesítményt. A nyitottság és elfogadás kultúrája kedvezően hat a teljesítményre és a feladatmegoldás hatékonyságára, de kedvezőtlenül hat a munkavállalók személyes kapcsolataira, tehát szociális és pszichológiai szempontból káros, míg gazdaságilag előnyös. Ezek az eredmények azt bizonyítják, hogy a konfliktusokra való fókuszálás – „személyes problémák ventilálása” – csak elmérgesíti a kollégák közötti viszonyt, míg a feladatra való összpontosítás megoldást jelent.

PROPOZÍCIÓ ÉS EREDMÉNYEK

Munkám során a személyes élményekre fókuszáltam és a kulturális különbségek összehasonlítására. Kutatásom célja, hogy felfedjem, hogy az egyes kultúrák esetén hogyan jelennek meg a valóságban ezek az elméletek, az egyének hogyan értelmezik őket és hogyan reagálnak a gyakorlatban, ha a három elmélet alapjelensége feltűnik. Az eredmények minden esetben további bizonyítást és kvantitatív megerősítést igényelnek, de alapot adnak egy ismétlődő elemzéshez, a szervezeti kultúrák, konfliktus-menedzsment gyakorlatának és változó tendenciáinak a felderítéséhez.

Az összegyűjtött adatok feldolgozása még folyamatban van. A kutatás az Új Nemzeti Kiválósági Program mesterszakos hallgatóknak nyújtott támogatásával valósult meg. A szerző ösztöndíjas időszakának időtartama 2021. augusztus 31-ig tart, a kutatás befejezése és az eredmények publikálása azonos hónapban várható.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BENDERSKY, C. – HAYS, N., A.: Status conflict in groups, in: *Organizational Science*, 2010, 21(2), 2–35.
- BERGER, J. – COHEN, B. P. – ZELDITCH, M.: Status characteristics and social interaction, in: *American Sociological Review*, 1972, 37., 241–255.

[17] JEHN, KAREN: A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, 1995/40. szám, 256–282.

[18] JEHN: i. m.

- BITE, P. – KONCZOS SZOMBATHELYI, M. – VASA, L.: The concept of labour migration from the perspective of Central and Eastern Europe, in: *Economics and Sociology*, 2020, 13(1), 197–216.
- BRANNEN, M., Y. – SALK, J.: Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese joint venture, in: *Human relations*, 2000, 53(4), 451–487.
- CHARMAZ, K. – THORNBERG, R.: The pursuit of quality in grounded theory, in: *Qualitative Research in Psychology*, 2020, Routledge.
- GLASER, B. – STRAUSS, A.: *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, 1967, Chicago, Aldine.
- HEWLIN, P. F.: And the award for best actor goes to ...: Facades of conformity in organizational settings, in: *Academy of Management Review*, 2003, 28(4), 633–642.
- JEHN, K. A.: A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40., 256–282.
- PETTIGREW, SIMONE: Ethnography and Grounded Theory: a Happy Marriage? 2000, in: HOCH, STEPHEN J. – R., J. PROVO, MEYER (eds.): *NA – Advances in Consumer Research 27th, UT Association for Consumer Research*, 256–260.
- PHILLIPS, T., N. – WILLIAMS, F. – KIRKMAN, D.: An examination of Facades of conformity as a social mobility strategy, in: *Advances in business research*, 2016, 7., 103–119.
- SAUNDERS, M. – LEWIS, P. – THORNHILL, A.: *Research Methods for Business Students*, 2007, 6th ed., Pearson, UK.
- SHORE, L. M. – RANDEL, A. E. – CHUNG, B.G.– DEAN, M. A.: Inclusion and Diversity in Work Groups: A review and Model for Future Research, in: *Journal of Management*, 2011, 37(4), 1–58.
- TURNER, J. C.: Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior, in: *Advances in group processes: theory and research*, 1985, Greenwich, UK.
- YEGANEH, H. – SU, Z. – CHRYSOSTOME, E.: A critical review of epistemological and methodological issues in cross-cultural research, in: *Journal of comparative international management*, 2004, 7(2), 66–86.